



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 03A



106-T

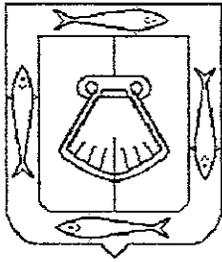
**LA FUNCIÓN DIRECTIVA:  
PODER, MITO Y REALIDAD**



MARÍA DEL CARMEN GLORIA GARCÍA PÉREZ

**PROYECTO DE INNOVACIÓN DOCENTE  
PRESENTADO PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN.**

LA PAZ, B.C.S. FEBRERO DEL 2000.



**GOBIERNO DEL ESTADO DE B.C.S.  
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD 03A**



SECCION: TITULACION

**ASUNTO: DICTAMEN DEL TRABAJO DE  
TITULACION.**

La Paz, B.C.S., Febrero 04 del 2000.

**PROFRA. MA. DEL CARMEN GLORIA GARCIA PEREZ.  
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: "LA FUNCION DIRECTIVA: PODER, MITO Y REALIDAD". Opción Proyecto de Innovación Docente, a propuesta del asesor, M.C. Manuel Salvador Romero Navarro, 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. JOSE MARTIN MONTES ORTEGA**  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE EVALUACION  
Y TITULACION DE LA UNIDAD UPN 03A



GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR  
SECRETARIA DE EDUCACION  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA  
CLAVE: 03UP00316  
LA PAZ, B.C.S.

C.c.p.-Ing. Rebeca Fort Murillo.-Secretaria de la Comisión de Titulación.  
C.c.p.-Minutario/Archivo

JMMO\*npaz.

# ÍNDICE

	Página
DEDICATORIAS	1
INTRODUCCIÓN	2
PRESENTACIÓN	7
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO</b>	
Ubicación y antecedentes de la investigación.	10
Situación por la cual surge el problema	17
<b>CAPÍTULO II: ELEMENTOS TEÓRICOS, METODOLÓGICOS Y CONTEXTUALES.</b>	
Diagnóstico actualizado de la propuesta de innovación	26
Contexto comunitario	28
Descripción de roles	39
Descripción del contexto escolar.	44
<b>CAPÍTULO III: ESTRATEGIA DE TRABAJO</b>	
Cómo se planteó y planeó la propuesta innovadora	51
Condiciones enfrentadas.	56
Avances obtenidos.	60
Los niveles de participación de los actores involucrados.	81

Análisis de desempeño de la directora. 86

Elementos de innovación. 104

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y/O PERSPECTIVAS.** 110

**BIBLIOGRAFÍA** 115

**ANEXOS** 1.- Gráficas.

2- Significado de los códigos de las entrevistas.

3.- Fichas de identificación de el niño preescolar

4.- Guía de observación de la práctica docente.

## DEDICO ESTE TRABAJO A:

MIS TRES TESOROS:  
GLORIA MARÍA, MARCO  
RAÚL Y JOSÉ CARLOS.  
QUIENES CON SU APOYO  
Y COMPRENSIÓN ME  
DIERON LAS FUERZAS  
SUFICIENTES  
PARA LOGRAR ESTE  
NUEVO RETO.

MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO:  
ALMA ROSA, JOSEFINA, NORMA  
ALICIA, ROSALVA, MARTHA  
ELENA, TERESITA, MALIBÉ Y  
DON PANCHO.  
MUCHAS GRACIAS POR SU  
COMPRESION.

LOS ASESORES QUE CON SU  
DEDICACIÓN,  
PROFESIONALISMO Y  
TOLERANCIA  
HICIERON POSIBLE ESTA  
TRANSFORMACIÓN.  
ESPECIALMENTE A  
LUPITA, SUSANA Y MANUEL

PATRICIA ZAPATA QUE CON  
SU PROFESIONALISMO Y  
EJEMPLO HIZO POSIBLE ESTE  
CAMBIO DE ESQUEMAS

MIS CONDÍSCIPULOS: JUSTINO, ROSI,  
JAIME, ANDREA, CHUYITA.  
GRACIAS POR TODOS LOS BUENOS  
MOMENTOS VÍVIDOS EN EL AULA DE  
CLASES.

MIS AMIGAS: YOYÍS, SUSY, BETTY

ESPECIALMENTE A TI, POR DAR UNA LUZ DE ESPERANZA A  
MI VIDA, GRACIAS DE TODO CORAZÓN.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo que a continuación se presenta, son las vivencias positivas y negativas de una directora de jardín de niños y cómo fue dándose su transformación hacia una visión de la gestión escolar. Para ello es necesario conocer algunos antecedentes de cómo se dió este proceso.

El primer paso fue decidirse a estudiar en la U.P.N., se hablaba de que en esa institución estaba por iniciar un nuevo plan de estudios, donde se contaba con una área específica de gestión escolar, lo que motivó a la sustentante ya que en ese aspecto la experiencia era pobre, se había estudiado para ser docente y ahora el desempeño era el de una directora, tal vez en ese momento el interés era sólo el adquirir algunos otros conocimientos, ya que se infería que las otras directoras en funciones realizaban su trabajo sin problema alguno, entonces para qué preocuparse.

Ya en la práctica esto era diferente, pues al no contar con elementos propios lo único que quedaba era reproducir esquemas de las directoras que se habían tenido cuando era docente frente a grupo, esta situación poco satisfacía, pero qué hacer.

Pero al paso del tiempo empezaron los problemas con el personal por cómo se desempeñaba la función directiva, en esos momentos se empezó a tomar conciencia de lo indispensable que era analizar el actuar, qué estaba pasando, por qué se suscitaban tantos problemas, se pensó que por el hecho de estar

estudiando la universidad los conflictos se resolverían por sí mismos. Era cierto, ya contaba con nuevos conocimientos del quehacer directivo, pero tenerlos no significaba que se iban a desterrar los otros por arte de magia, aquí lo difícil no era adquirirlos sino ponerlos en práctica; para eso era indispensable quitarse la máscara y reconocer las deficiencias como directora, proceso difícil, porque el cambiar viejos esquemas por nuevos provoca muchos desequilibrios emocionales y existenciales.

Para tener un panorama general del trabajo, ahora, se describirá brevemente de qué trata esta propuesta de innovación y cómo es que se estructuró.

Está conformado por cuatro capítulos, los que se distribuyeron de la siguiente forma para su mejor comprensión.

El capítulo I "Problemática de estudio", es donde se procede a la determinación de la ubicación y antecedentes de la investigación. En él surge el conflicto de identidad de la sustentante, debido a que era necesario ubicarse en el tiempo y el espacio donde se encontraba, ya que ahora desempeñaba otro rol: de directora de un jardín de niños. Hasta ese momento se comprendió realmente qué era tener poder y la autoridad, lo que en esencia era diferente del cargo anterior. Si a eso se suman los pocos referentes teóricos de la función ostentada, qué otra cosa quedaba más que llevar a cabo las prácticas tradicionales, las que ya le había tocado vivir como docente, aquellas en las que se priorizaba lo técnico-administrativo y todo marchaba sin problemas.

Esta etapa fue la más difícil, ya que englobaba un proceso de cambio de esquemas. De principio fue necesario llegar a fondo de dónde y cómo se había generado el problema, para concretar se utilizó un instrumento de apoyo como son entrevistas a directoras de jardines de niños con el fin de conocer otros puntos de vista de lo que era la función directiva y de esa forma analizar y llegar a conclusiones más realistas, ya que por experiencia se ha comprobado que los manuales institucionales de directivo dicen el deber ser, pero otro es el actuar, o sea que cada quién interpreta, según sean sus parcelas de conocimiento, lo que se refleja en su quehacer directivo.

En el capítulo II “Elementos Teóricos, Metodológicos y Contextuales”; fue necesario contar con un diagnóstico, conocer el contexto comunitario y hacer una descripción de los roles de los actores involucrados directa e indirectamente, lo que generó una visión más clara del contexto escolar.

Asimismo, al hacer un análisis del contexto donde tuvo lugar la investigación, y tomando en cuenta todos los factores involucrados en este proceso. Para ese momento el problema ya estaba detectado y no se confundía con los síntomas que lo habían generado.

Para llegar a abordar lo antes citado, fue indispensable involucrarse con el contexto comunitario; así se realizaron algunas estrategias como: visitas domiciliarias, entrevistas, todo para conocer la situación real de los usuarios del servicio educativo. Ahora bien, regresando al contexto escolar, ya se tenía cierto

conocimiento de los de fuera pero poco se sabía de los otros, los que no viven en la comunidad educativa pero son un factor determinante en ésta; ahora era necesario analizar la institución desde adentro; esto consistía en conocer funciones, acciones y compromisos de cada uno de los involucrados: directora, docente y alumnos; aquí también se tomaron en cuenta las características propias del plantel desde el área física hasta los programas de apoyo a la educación.

El capítulo III denominado: "Estrategia de trabajo", cuenta con varios aspectos que le dan forma: planteamiento y planeación de la propuesta de innovación, las condiciones enfrentadas, cuáles fueron los avances y niveles de participación, para llegar al análisis del desempeño de la directora y por último dar a conocer los elementos de innovación.

Con toda la información que se tenía, se pudo arribar a este tercer capítulo, cuya intención era poner en práctica las estrategias de trabajo, las cuáles ocasionaron un sin fin de problemas existenciales principalmente a la protagonista, ya que los esquemas tradicionales se estaban derrumbando, ya para este momento no había simulaciones. Ahora correspondía ver los resultados de lo puesto en marcha, qué tan factibles habían sido las estrategias propuestas, si los objetivos y metas se lograron o cuáles tuvieron que replantearse por no ser idóneas. Aquí fue indispensable conocer el sentir de los otros, los involucrados directa e indirectamente en este proceso. Para esto se realizaron entrevistas y encuestas basadas en el ser y hacer de la función directiva, y que por sus respuestas dieron

el parámetro del cambio de actitud y la funcionalidad de este proyecto de gestión escolar.

El capítulo IV y último de este trabajo corresponde a las conclusiones, que para la sustentante fue más una reflexión que la hizo vivir un proceso de renovación de esquemas tradicionales en nuevas formas de ser un mejor profesional gracias a todas aquellas personas que ayudaron de una forma u otra a que se generara este proceso de cambio, el cual cada día da más seguridad en lo que se está desempeñando.

*CAPÍTULO I*

*PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO*

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo, es la recapitulación de todo lo que ha acontecido en la investigación que se realizó en un plantel de educación preescolar; El Jardín de Niños "Adolfo Ruiz Cortines", ubicado en la periferia de la ciudad de La Paz, capital del Estado de Baja California Sur. Este estudio tuvo como finalidad elaborar una propuesta de innovación del quehacer directivo; que por los resultados obtenidos hasta la fecha, se ha podido constatar que han sido positivos para el avance significativo de todos aquellos actores directos e indirectos que participaron en ella, ya que es sabido que para que funcione adecuadamente un centro educativo es indispensable que el director sea el eje motor para lograr una educación de calidad como lo refiere Sylvia Schmelkes.<sup>1</sup>

Esta propuesta está ubicada en la versión de gestión escolar, ya que el desempeño de una directora de jardín de niños, tiene que ver con la transformación del orden y las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece la institución.

*Si se entiende que "La noción de gestión escolar se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos y los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el*

---

<sup>1</sup> vid. SCHMELKES, Sylvia. "Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas". Subsecretaría de Educación Básica y Normal. Primera edición en BIBLIOTECA PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MAESTRO, 1995.

*logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional...<sup>2</sup>*

Se puede decir de lo observado, que el cambio no ha sido sólo de la protagonista: la directora; sino también de aquellas personas que se han visto involucradas al participar sin ningún otro interés mas que el de mejorar su práctica docente.

Considerando que el problema se logró visualizar precisamente por estar estudiando en esta licenciatura, pues antes de ingresar a la Universidad Pedagógica, aparentemente no existían problemas que obstaculizaran el desempeño como profesional, algo notorio eran los frecuentes conflictos con el personal, en diversas ocasiones fue impresindible no tomarlos en cuenta o si por algún motivo había que enfrentarlos fueron manejados de una manera arbitraria, respaldado en el poder y autoridad que confiere el puesto que se ostenta. Este tipo de actitud se encuadraba perfectamente dentro del paradigma de la simplicidad que hasta ese momento era el único conocido. El cual *"...explica a las organizaciones como mecanismos creados artificialmente para lograr objetivos, y siendo mecanismos, se consideran extero regulados."*<sup>3</sup>

Ahora, con más elementos teóricos; los cuales han servido para confrontarlos con la realidad pero sin olvidar que: *"La teoría y lo que está escrito en los libros*

<sup>2</sup> RÍOS, Durán Jesús Eliseo et. al "Características del Proyecto de Gestión Escolar". En: Antología Básica: Hacia la Innovación UPN-SEP Primera edición, México, 1995, pág. 96.

<sup>3</sup> ETKIN, Jorge y SHAVARSTEIN Leonardo. "Componentes del Paradigma de la Simplicidad" En: Antología Básica Institución Escolar. L.E' 94. U.P.N.-S.E.P. primera edición, México, 1994, p. 37

*muchas veces no resuelven los problemas de la práctica docente...<sup>4</sup>, por tanto ahora que se dió el cambio en su manera de actuar es indispensable no olvidar que “El impacto de esas exigencias burocráticas sobre la persona provoca una profunda limitación en su libertad y espontaneidad, además de la creciente incapacidad de comprender el significado de sus propias actitudes dentro de la organización como un todo”<sup>5</sup>*

---

<sup>4</sup> U.P.N. “Guía del Estudiante: Investigación de la Práctica Docente Propia”. LE 94. S.E.P.-U.P.N. Primera edición, México, 1995, pág. 26

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Modelo Burocrático de Organización”. Antología Básica: Institución Escolar, op. cit:

## UBICACIÓN Y ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Tal vez no es fácil el descifrar cómo se actúa, pero si se quiere transformar el quehacer docente, es indispensable despojarse de prejuicios y encontrar estrategias que lleven a ser un agente de cambio.

*“...Sólo pueden ser interpretadas por referencia a los motivos del actor, a sus intenciones o propósitos en el momento de llevar a cabo la acción. Su objetivo no es ofrecer explicaciones causales de la vida humana, sino profundizar y generalizar nuestro conocimiento de por qué la vida social se percibe y experimenta tal como ocurre...”<sup>6</sup>*

Lo anterior, sirve como preámbulo de cómo fue este proceso de investigación-acción, donde el investigador tiene que ser sujeto y objeto a la vez, cuya intención principal consistió en transformar la práctica directiva, lo cual generó que el proceso fuera tan difícil de realizar por diversos factores que se mencionarán más adelante para entender lo sinuoso que ha sido este camino; aunque no por eso se minimizó el esfuerzo para lograr el objetivo propuesto: mejorar la práctica directiva y de gestión que se tenía y se tiene, es decir una práctica tradicional, estereotipada que permitía dar continuidad a sucesos poco cambiantes como la autoridad muy marcada y el priorizar en supervisiones de tipo técnico-administrativo, dejando de lado lo técnico-pedagógico. Entre los factores que más incidieron o afectaron este

---

<sup>6</sup> CARR, Wilfred y Kemmis Stephen. “Teoría Crítica de la Enseñanza.” . En Antología Básica: Investigación de la Práctica Docente Propia. LE 94 . S.E.P.-U.P.N. Primera edición, México 1995, pp. 24 y 26

trabajo fue la nula experiencia de la protagonista en el desarrollo de investigación, el enfrentarse a su cotidianidad, el aceptar sus limitantes, ya que para cualquier individuo es duro reconocer sus errores y deficiencias, la falta de conocimientos previos sobre el quehacer directivo, la poca organización para desarrollar el trabajo y algunas otras problemáticas.

Así, la inquietud surgió a partir de estar estudiando la materia Institución Escolar, ya que de cierta manera reflejaba el cómo se estaban llevando a cabo las relaciones en el centro de trabajo, igual se manejaban opciones de cómo realizar de otra forma el hacer cotidiano. *“Si en una escuela dependiente la dirección era autocrática y con funciones burocráticas de transmisión y de control, ahora se precisa de una dirección participativa, impulsora y coordinadora de actuaciones, que proporcione soporte técnico y que intervenga en la solución de conflictos...”*<sup>7</sup>

Cómo ya se mencionó, los problemas con el personal se daban por diferentes razones, una de ellas era cuando se realizaba la supervisión a los grupos, lo que resultaba poco agradable, ya que el estar trabajando “a disgusto” deja un mal sabor de boca, por lo que se trató de encontrar alguna solución, pero en esos momentos todavía no se contaba con suficientes elementos teóricos y prácticos, y es que generalmente nadie enseña a ser director. Lo que enseñaban en la Normal (\*) eran las bases para ser docente frente a grupo, pero de ahí a dirigir un centro de trabajo distaba mucho. La etapa de asunción de un nuevo rol como

---

<sup>7</sup> GAIRÍN, S. Joaquín. “El Sistema Escolar como Ecosistema Envolvente en la Escuela”. En Antología Básica: Institución Escolar, op. cit. pág..99

(\*) Normal: Escuela Formadora de Profesores.

directora, fue muy difícil pero dió las pautas para encontrar el camino a seguir en el manejo administrativo en el cual ya se estaba inmersa.

Ese momento fue decisivo, ya que se comprendió que el problema medular era “Cómo realizar una supervisión técnico pedagógica” o quizás “Cómo ser una directora técnico pedagógica”.

Fue necesario iniciar propiamente la investigación, con una descripción del centro educativo y los actores involucrados, haciendo hincapié en el rol que desempeña la directora. El objetivo de esta etapa era: conocer y reflexionar cómo era el desarrollo del quehacer directivo, y con que elementos y apoyos contaba para la realización de su función, el cual se logró concretizar a través de la confrontación de los saberes con la teoría, “... *Esto es lo que llamamos PRAXIS, es decir la actividad práctico-teórica transformadora de la naturaleza y de la sociedad, y simultáneamente, formadora del hombre en su conocimiento y en su práctica*”<sup>8</sup>.

En esa retrospectiva se analizan las experiencias docentes de la protagonista, buenas algunas otras no tan agradables, lo que le ha servido para no reproducir esos mismos esquemas. Las técnicas e instrumentos indagativos utilizados en esta fase fueron: las entrevistas a directoras con el fin de saber cuál era su apreciación respecto a sus funciones; algunos documentos normativos (manual de organización de la directora, ficha de datos globales a padres de familia).

---

<sup>8</sup> LEIS, Raúl. “La Relación Práctica-Teoría-Práctica” En: Antología Básica: Investigación de la Práctica Docente Propia. op. cit. pág. 66

Para el planteamiento de esta fase, fue indispensable retomar los antecedentes del proceso de investigación, de no ser así, no hubiese sido posible llegar al diagnóstico pedagógico, debido a que se desconocerían los motivos del investigador para querer innovar su práctica directiva. Para el abordaje de ésta, se necesitaba más información, y era necesario ampliar el contexto hacia la comunidad, conocer con mayor profundidad cómo piensan, cuáles son sus funciones laborales, cómo viven en sus hogares, etc. y no sólo tomar en cuenta a los padres de familia que llevan a sus hijos al jardín de niños. Para obtener esta información fue necesario involucrarse con la comunidad. Las técnicas utilizadas para recabar información fueron: la observación directa, las entrevistas a los colonos, visitas a diversos comercios, pláticas con los habitantes de la comunidad; con lo anterior, se logró una información muy rica, ya que era su sentir lo que daba las pautas para lograr establecer categorías *“...llega un momento en que la masa de datos incorporadas a las notas de campo, transcripciones, documentos, ha de ser ordenada con una cierta sistematicidad, en general mediante la clasificación y la categorización...”*<sup>9</sup>

Desde esta visión, ya se había obtenido información del contexto comunitario, ahora se presentaba otra disyuntiva, volver a retomar con más especificidad al contexto escolar, no era una tarea fácil de realizar, ya que se estaba poniendo en juego el “poder y la autoridad” de la directora, puesto que hasta ese momento se trabajaba de esta manera. *“El papel de la Administración educativa en una escuela dependiente se centra en la elaboración de normas y en la verificación de*

---

<sup>9</sup> WOODS, Peter. “La Escuela por Dentro “ En Antología Básica: “Análisis de la Práctica Docente Propia”. LE’94. S.E.P.-U.P.N. Primera edición, México, 1994. pág. 215.

*su cumplimiento, considerando que el funcionamiento eficaz se garantiza con la existencia de normas adecuadas que se cumplen, (...) era tener que romper con los esquemas ya establecidos, el aceptar la crítica, para querer llegar en un tiempo a un centro educativo autónomo que (...) por el contrario, establece sus propios planteamientos en razón de su propio contexto, de su historia institucional y de su cultura organizativa.”*<sup>10</sup> Precisamente el tener una nueva visión del quehacer directivo fue lo que movió a la directora hacia la búsqueda de una gestión diferente, caracterizada por la creación y recreación del hacer cotidiano.

En ésta lógica, de toda la información empírica recopilada a través de los diarios de campo, entrevistas a directivos y docentes del mismo nivel educativo, a padres de familia y miembros de la comunidad se desprenden tres formas de ver el trabajo directivo en educación preescolar, las cuales fueron:

\*1- El ser directora de preescolar una tendencia dominante hacia la simplicidad, ya que *“Se confiere predominio a las articulaciones jerárquicas, y el análisis de la conducta de sus componentes se realiza a partir del concepto de funcionalidad”*<sup>11</sup>,

\*2- El ser directora de preescolar, un reto hacia la complejidad; *“Cuando se piensa a partir de la complejidad, se rescata la proliferación de variedad como una característica del sistema, que surge como resultado de la interacción de las partes entre sí y con otros sistemas de su medio ambiente”*<sup>12</sup>.

\*3- El ser directora de preescolar, desde la visión del padre de familia.

<sup>10</sup> GAIRIN S. Joaquín. “El Sistema Escolar como Ecosistema Envolverte en la Escuela”. En Antología Básica: Institución Escolar. op. cit. p. 97

<sup>11</sup> ídem.

<sup>12</sup> ETKIN Jorge y Shavartein Leonardo. “Componentes del Paradigma de la Complejidad”. En Antología Básica Institución Escolar, op. cit. p. 104

\* Puntos de referencia para el análisis la actitud directiva.

Con esta parte del diagnóstico pedagógico *“Se trata de seguir todo un proceso de investigación para analizar el origen, desarrollo y perspectivas de los conflictos, dificultades o contrariedades importantes que se dan en la práctica docente donde están involucrados los profesores-alumnos, y que le hemos llamado problemática y, es ésta un recorte -parte- de la realidad educativa, (...)”*<sup>13</sup>

Después de tener toda esa gama de información, se presentó la necesidad de extraer o mas bien redefinir con mayor especificidad el problema que obstaculizaba la práctica directiva, arrojando este análisis lo siguiente: Criterios heterogéneos que utilizan las directoras de jardines de niños para abordar la supervisión, pero al pasar del tiempo ese problema quedó rebasado, ya que el desempeño de una directora no sólo es la supervisión a los grupos, sino que es todo aquello que está presente en su jornada laboral, pero en ese momento era lo que más afectaba su quehacer. Más ahora se considera que es necesario ampliarlo a todo el desempeño laboral, porque el punto de partida para conocer el problema si bien fue el diagnóstico, se presentaron diversas circunstancias que denunciaron las dificultades a través de todo el proceso indagativo; por lo tanto es indispensable que: *“Distingamos entre el problema y el síntoma, ahora que se hizo el diagnóstico; es decir, consideramos las diferencias que habría entre abordar cuestiones generales ocupándose de situaciones específicas”*.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> ARIAS, Ochoa Marcos Daniel. “El Diagnóstico Pedagógico”. En: Antología Básica: Contexto y Valoración de la Práctica Docente. LE’ 94. S.E.P- U.P.N., México, 1995, pág. 41

<sup>14</sup> FLORES, Martínez Alberto. “Interrogantes y concreciones” En: Antología Básica; Hacia la Innovación. op. cit. p. 13

Ya se tenía la información, el problema detectado. La Función Directiva: Poder, Mito y Realidad. Ahora había que formular estrategias que eran necesarias, según los antecedentes presentados, por lo que *"...deberá estar contextualizada y justificada en elementos teóricos pertinentes. (...) deberá señalar qué hacer, para qué, dónde, cuándo, cómo, con quién y quiénes son los implicados en la aplicación de la estrategia (...)* En términos generales se propone problematizar las relaciones entre el orden institucional y la función principal (pedagógica) de la escuela".<sup>15</sup>

En esta fase, fue necesario el poner en juego toda la creatividad posible, porque se trataba de encontrar caminos viables para solventar el problema, lo cual requirió de un amplio análisis, para este momento no se podía improvisar, siendo necesario programar tiempos de ejecución y evaluación, tomando en cuenta situaciones no previstas que afectaran lo menos posible el proceso, para ello *"...gestionar un orden institucional más apropiado para un servicio de calidad, a partir de modificar de forma intencionada las prácticas institucionales que se viven en la escuela mediante la construcción de proyectos de gestión escolar."*<sup>16</sup> que impacten significativamente en el hacer directivo, y en consecuencia en la práctica institucional.

---

<sup>15</sup> RÍOS, Durán Eliseo, op. cit. 102

<sup>16</sup> *ibid* pag. 97.

## SITUACIÓN POR LA CUAL SURGE EL PROBLEMA

Las funciones de los actores involucrados están gobernados por la directora, su autoridad que: "...significa la posibilidad de que una orden específica sea obedecida. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica potencial para ejercer influencia sobre otras personas (...) *La autoridad proporciona poder: tener autoridad es tener poder. Recíprocamente, sin embargo, no siempre es verdadero, pues poder no siempre significa autoridad...*"<sup>17</sup>; en esta lógica, se puede decir que el actuar de la educadora se da con base a su experiencia de la práctica docente, ya que comúnmente no aprueba muchos de los lineamientos técnicos ya establecidos; pero los lleva a cabo y es muy raro que ponga a prueba nuevas formas de trabajo.

Por otro lado, en la relación a niños-familias-institución; los primeros, que asisten a este plantel tienen entre 4 y 5.11 años de edad, encontrándose en un período de desarrollo vulnerable a las enseñanzas institucionales; ya que el jardín de niños como otra institución, está inmerso dentro de la educación básica del Sistema Educativo Nacional y ésta abre sus puertas a todos los ciudadanos, sin embargo no todos cuentan con esa posibilidad educativa y el factor que más afecta a las familias para lograr este objetivo - mandar a sus hijos a cursar la Educación Preescolar - según comentarios de madres de familia, es el económico.

---

<sup>17</sup> OWENS, Robert. "Relaciones Interpersonales y Conductas Organizacionales" En: Antología Básica; Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. LE' 94, S.E.P.-U.P.N., México, pág 80

Para ampliar esta visión, es recomendable dar a conocer el antecedente de donde surgió la presente investigación, considerándose que el problema parte de la protagonista, la directora, no tanto de la institución, ya que como actor principal podría cambiarse de centro de trabajo y a donde se ubicara, el problema estaría vigente mientras ésta no encontrara las estrategias adecuadas para combatirlo.

Como ya se dijo a principios de este capítulo surge un conflicto de identidad con la asunción del papel directivo, el rol tenía que ser ad hoc a su función; ante ello el problema en un principio fue ¿Cómo realizar una supervisión técnico-pedagógica?. Cabe mencionar que en ese momento se consideró como único este problema, pero al paso del tiempo se observó, con base en sucesos ocurridos como: malas relaciones interpersonales, poco compromiso con la tarea, etc., que el conflicto persistía, lo que motivó a seguir analizando el actuar mismo de la protagonista, para poder llegar a ver el por qué del mismo; desde dónde surgió y por qué representaba un gran obstáculo en el desempeño directivo.

Posiblemente después de leer lo que sigue se comprenda un poco el dilema al cual se enfrentaba cotidianamente la directora, hasta antes de poner en marcha las estrategias de innovación.

La supervisión Técnico-pedagógica se realizaba regularmente de manera unidireccional, la directora decidía cuándo y en qué forma realizaría la "inspección a los grupos". Es decir, sin pedir opinión a las educadoras, la directora marcaba fechas, tiempos y la manera de llevarla a cabo. El registro de la misma era llenar

un “machote” elaborado por ella misma, en el cual sólo se marcaba un “sí” un “no” o “a veces”, lo que se podía interpretar según fuera la práctica docente observada, sin tomar en cuenta a la persona que era supervisada, ya que el único criterio era el de la directora, la cual señalaba regularmente lo negativo, y las observaciones y sugerencias eran comúnmente de lo que no tenía o lo que no había realizado la educadora y rara vez se emitía algún juicio positivo al ser “analizado”. Lo que prevalecía en este tipo de “supervisiones” era lo técnico-administrativo y en cambio lo técnico-pedagógico era poco tomado en cuenta.

Un ejemplo es que aquella educadora que tenía todos sus documentos al día, su grupo callado y el material en orden era buena docente, en cambio, aquella que primero cumplía con su grupo, que le daba oportunidad a los niños de ser y actuar, que su tiempo lo ocupaba para preparar sus actividades y en un segundo término dejaba lo administrativo, no era bien vista por las autoridades, directora y supervisora.

Ahora ubicándose en el presente, se seguían reproduciendo los mismos esquemas tradicionales, enmarcados en el Paradigma de la Simplicidad ya que eran las únicas perspectivas que se tenían de la función directiva, obviamente al desempeñar este rol y teniendo esos precedentes, el actuar sería el de una directora autoritaria donde sólo su opinión tenía valor, lo de las demás no contaba. El director de una escuela, en el nivel básico no ha sido preparado para el desempeño de esta función. Tal vez por ello los criterios aplicados son heterogéneos, algunos tienen una visión en la que quiere regresar al pasado, no

aceptando los cambios relevantes, o bien sólo reacciona ante los problemas hasta que se le presenta la crisis, y trata de solucionarlo en vez de buscar la causa, el origen.

Ante lo expuesto, se presentan algunos recortes de unas entrevistas que se les hicieron a directoras del nivel de preescolar, respecto a cómo se supervisaban los grupos, con la intención de tener una visión de las otras, de las docentes involucradas en este proceso y tener más elementos de análisis sobre el quehacer directivo reinante.

¿Cómo realizas la supervisión a los grupos?

#### ENTREVISTADA "ANA"

*"...Pues mira no tenemos nada establecido > un machote \* que digas en esto te vas a basar ... > para para @ ir a supervisar a un grupo ... para ir a ver el trabajo &. en una pasadita que voy al salón & voy reviso una cosa por decirte el friso entonces voy y checo en cada salón ni cuenta se dan a veces"*

Ante la misma pregunta

1. ANA.- Directora de un J. de N., octubre de 1995, en: La Paz, B.C.S.  
El significado de los códigos de las entrevistas ver anexo 2

### ENTREVISTADA "LUISA"

*" & lo realizo de manera de observación y > en base a \* registros que yo observo y plasmo >.*

*" mas bien me baso en los puntos del proyecto donde viene así ... nada más yo le hice unas adecuaciones".*

Otra directora contesta:

### " ENTREVISTADA " PERLA"

*".. yo lo realizo en forma que yo adecue... een una forma sencilla... este > tomando elementos de lo que es \* el aspecto de preparación del docente de la @ carrera magisterial...tomando uno de esos \* elementos hice un \* un formato & pero en realidad no tenemos un formato & pero en realidad no tenemos un formato ...que nos indique como podría ser la visita".*

Ante las respuesta de las entrevistadas se puede inferir, primero que no existe una comunicación entre el personal y la directora en lo que se refiere a la "supervisión a grupos", ya que al parecer perciben la supervisión como algo que ellas sólo pueden realizar, sin tomar en cuenta lo que las educadoras puedan opinar al respecto,

2. LUISA.- Directora de un J. de N., octubre de 1995, en: La Paz, B.C.S

3. PERLA.- Directora de un J. de N., octubre de 1995, en: La Paz, B.C.S

también se desconoce el por qué y para qué de la supervisión a docentes, al igual que no se ha preparado para el desempeño de la función directiva y por último que se realiza como un trámite meramente administrativo, y esto se observa por lo que a continuación manifiestan las mismas entrevistadas, cuando se les cuestiona.

¿cómo realizas tu función directiva? a lo que respondieron lo siguiente:

#### ENTREVISTADA "ANA"

*"Mi función ... lo que me corresponde hacer @ mi trabajo..... realmente no & se oye medio drástico pero no tengo tiempo porque tengo que cuidar grupos ... tengo que estar en los grupos > cuidar los niños."*

La entrevistada en ningún momento manifestó cual era la función según su punto de vista, lo que sí se vislumbró con base en su respuesta es que el factor tiempo es determinante para ella, en el desarrollo de sus funciones, y al parecer lo que más le incomodaba es el tener que "cuidar los niños". Sin embargo, si lo hace desde la perspectiva pedagógica, al estar la directora en los grupos, le puede servir para analizar avances y retrocesos en los niños y así apoyar y sugerir algunas estrategias de trabajo a la educadora, si es que está involucrada en el proceso enseñanza-aprendizaje tomará en cuenta lo técnico-pedagógico, lo

1. ANA.- Directora de un J. de N., noviembre de 1995, en: La Paz, B.C.S.

académico, de no ser así será una carga pesada, debido a que su enfoque principal sería tener al corriente todo lo referente a documentación y “papeleo” es decir, lo técnico-administrativo.

Otra situación al parecer desconocida por la entrevistada es que ella es la responsable de los grupos que eventualmente quedan solos, por lo que no debe sentir como si fuera un trabajo extra. Como ella lo maneja, el hecho de estar en los grupos no le permite desempeñar su “función de directora”. La interrogante que surge es ¿para ella, cuál será su función cómo directora?, Pero la respuesta dada no dió elementos para discernir cual es ésta, pero se dan a conocer los comentarios.

#### ENTREVISTADA “LUISA”

*“En esto influye el factor tiempo > la infinidad de cosas imprevistas ...  
como falta de una educadora ...”*

Al igual que la entrevistada anterior, no hace una definición concreta, lo que quiere decir que posiblemente también exista desconocimiento de cuál es su quehacer directivo, y para ella como con la anterior, el factor tiempo es determinante para desempeñar su función, que probablemente esté pensando que se refiere a lo técnico-administrativo.

162347

2. LUISA.- Directora de un J. de N., noviembre de 1995, en: La Paz, B.C.S

La siguiente entrevistada responde lo siguiente.

ENTREVISTADA: "PERLA"

*"... Situaciones a veces de tiempo & o de suplir las funciones como es el caso de suplir a educadoras cuando @ ellas no pueden asistir"*

Se puede percibir con claridad que para ella, como las entrevistadas que la antecedieron, la problemática es similar, el factor tiempo es determinante para no poder llevar a cabo su función.

Según la percepción de la protagonista, las entrevistadas en cierta medida desconocen la función de la directora de jardín niños o más bien será que la conocen parcialmente, debido a lo cual lo más preocupante es cumplir con lo técnico-administrativo y se excusan para dejar por un lado lo técnico-pedagógico, aunque por las respuestas dadas su preocupación es lo pedagógico, siendo que realmente en sus manos tienen el cómo llevar a cabo esto y sin embargo se quejan: "por cuidar grupos descuidan su trabajo directivo".

Ya se describieron algunas condiciones del contexto y la necesidad de hacer algunos cambios para poder mejorar la práctica directiva. Para lo cual fue indispensable el transcribir algunos recortes de entrevistas a directoras, y así conocer otras visiones. Lo que hace conflictuar a la protagonista, respecto a la responsabilidad que tiene aquella persona que está al frente de un centro de

trabajo. Como tan acertadamente dice Namó de Mello *"...el objetivo último de la modernización de la gestión debe ser el fortalecimiento de la gestión de la escuela para que ésta pueda ofrecer una enseñanza de calidad."*<sup>18</sup> En este sentido, la promoción de haceres y saberes se ve envuelto en el colectivo escolar y, la autonomía de la escuela girará en torno a la institución y no centrada en la figura-rol de la directora.

En el siguiente apartado: Diagnóstico actualizado de la propuesta de innovación se describirán las situaciones que se presentaron en la implantación de la alternativa de innovación del jardín de niños donde se desarrolló este trabajo, y se marcan aquellos aspectos que fueron determinantes para el desarrollo y aplicación de los mismos.

---

<sup>18</sup> NAMO, de Mello Guiomar. "Política de Recursos Humanos para la Gestión de los Sistemas Educativos" en Antología Básica Planeación Estratégica, S.E.P.-U.P.N. LE 94 México p.84

*CAPÍTULO II*

*ELEMENTOS TEÓRICOS,  
METODOLÓGICOS Y  
CONTEXTUALES.*

## DIAGNÓSTICO ACTUALIZADO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

En el apartado Ubicación y Antecedentes del Problema dió un panorama de cómo fue que se gestó el proceso de investigación (febrero de 1995) y hasta dónde se ha podido llegar con esta alternativa de innovación (diciembre de 1997) . Ahora se especificarán los avances obtenidos, que en cierta medida se han podido lograr con base en el análisis de la cotidianidad, el enfrentarse a la teoría y tratar de rescatar todo aquello que puede apoyar el logro de una educación de calidad.

*Es por eso que: "Combatir los problemas detectados es tarea de todos. Implica vivir valores nuevos de trabajo en equipo, de aceptación del liderazgo, de constancia y congruencia. Implica , en pocas palabras, una nueva cultura en la organización escolar".<sup>19</sup>*

Si en un principio se pensaba que el problema presentado radicaba sólo en la supervisión técnico-pedagógica a los grupos, ahora se tiene la certeza que no era ese el único obstáculo, sino en realidad la situación problemática era otra, ya se tenía un síntoma, algo no funcionaba adecuadamente, pero al involucrarse en la investigación- acción, con el fin de mejorar la práctica directiva, se pensó que ya era tiempo de emprender el camino crítico al actuar, donde ya no era permitida la simulación y sobre todo, era necesario aprender a reconocer hasta

---

<sup>19</sup> SCHMELKES, Sylvia. "Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas". op. cit. p. 42

dónde llega la responsabilidad de cada uno, ya que la meta que se tenía en mente era lograr a que el jardín de niños sufriera una transformación en el ámbito técnico-pedagógico; entendido éste como *"(...) el quehacer central de la institución escolar y consiste en el dominio y puesta en práctica de los conocimientos y saberes específicos y especializados involucrados en la enseñanza"*.<sup>20</sup>

Para llegar a definir el objetivo resultó necesario profundizar y analizar aquello que afectaba la práctica; se consideró indispensable concretizar, debido a lo cual el objetivo propuesto fue: Conocer y reflexionar cómo es el desarrollo de las funciones directivas con un enfoque pedagógico. Y así saber con qué elementos y apoyos se contaban para desempeñar el rol como directora del jardín de niños; se considera que lo visualizado como lo más idóneo, porque actualmente es lo que ha servido para ir mejorando la labor directiva.

Ahora bien, para que se comprenda todo lo acontecido en esta investigación es necesario dar a conocer el contexto en el que se desarrolló este proceso de investigación, el cuál fue conformado un diagnóstico, una visión de la problemática vivida.

---

<sup>20</sup> ibidem. p.23

## CONTEXTO COMUNITARIO

A continuación se describirá el contexto comunitario; cómo es que se encontraba en los momentos de iniciar este proceso y cuáles han sido los cambios.

Esta comunidad tiene características muy peculiares, debido a que está conformada por colonias en las que existe una gran diversidad de situaciones: sociales, económicas y culturales, lo que hace a la población asistente al jardín de niños en extremo heterogénea. Una de las causas es que muchos de los habitantes de estas comunidades provienen de otros estados del país, lo cual brinda una rica variedad de costumbres y saberes.

Como sería muy extenso pretender mencionar todas y cada una de las colonias que conforman esta comunidad educativa, por el momento y para esta investigación sólo se tomaron dos como muestra, ya que son las más representativas por las características que presentan. Para tomar esta decisión fue necesario retomar alguna información, la cual fue extraída de documentos oficiales que se manejan en el jardín de niños (ficha de datos globales).

¿Por qué fueron seleccionadas las colonias Adolfo Ruiz Cortines y Ricardo Flores Magón? Debido a que es de donde proviene el mayor número de alumnos de este plantel educativo, también porque se observaron características muy propias como tipo de vivienda, modo de vida, escolaridad de los habitantes, etc., que dan

pauta para conocer mejor cómo es la comunidad educativa que es atendida en este centro de trabajo.

El jardín de niños "Adolfo Ruiz Cortines" está ubicado en las calles Juan Domínguez Cota y Sinaloa, en la colonia Adolfo Ruiz Cortines, la cual está orientada al sureste de la ciudad de La Paz, Capital del Estado de Baja California Sur.

Las áreas colindantes a este plantel educativo hasta antes del ciclo escolar 1996-1997 se encontraban completamente despobladas, y esto se debió principalmente a que en septiembre de 1976, se dejó sentir el ciclón "Liza" marcando este lugar como muchos otros de la ciudad de La Paz con desolación y dolor, como manifestó un colono *"que sí les fue mal; perdieron a sus familiares y muchas (sic) cosas"*. Este suceso dio cierta imagen al jardín de niños, haciéndose evidente por los comentarios del personal docente a la llegada de la nueva directora a ese plantel en abril de 1994. Comentaron que en algunas de las aulas pasaban cosas raras cómo; se oyen llantos, lamentos, ruidos raros, se mueven las cosas, al igual que se prenden y apagan las luces. Este tipo de fenómenos no le constan a ella. A partir de 1998 se están construyendo viviendas de interés social en los alrededores del plantel escolar.

En el área de influencia del jardín de niños, se observaron distintos niveles en los aspectos social, económico y cultural. Para determinar esto, se tuvieron que

1.1.- INFORMANTE A, Colono de la comunidad Adolfo Ruiz Cortines, noviembre de 1995.

tomar en cuenta algunos factores como son: procedencia, profesión, ocupación y la historia de los padres de familia de la comunidad escolar, a través de encuestas, de las cuales se elaboraron gráficas. Una de ellas muestra el factor ocupación y el otra la escolaridad de los padres y madres de familia. Como muestra representativa se tomó al 50% de la población escolar siendo ésto un grupo de cada grado quedando el 3º "C", 2º "U" y el 1º "B". (ver anexo 1).

Las técnicas y herramientas utilizadas para obtener esta información fueron las entrevistas a 20 personas por colonia, visitas domiciliarias en un tiempo aproximado de 60 hrs., hechas por las tardes en lapsos de recorrido de una a dos hrs.: encuestas a 15 padres por comunidad; reuniones con padres de familia, 6 con la asociación de padres de familia, contándose con una asistencia de 100 a 120 miembros por sesión; reuniones técnico-pedagógica con dos padres de familia por grupo, en total 12, y algunos documentos oficiales como la ficha de datos globales (se hace una a cada alumno inscrito) que se manejan en la dirección del plantel educativo.

Uno de los propósitos que se quería lograr con este trabajo, era conocer a fondo la realidad de la comunidad educativa, para tenerla presente al momento del quehacer gestivo. En la actualidad el proceder de la directora es diferente con cada uno de los integrantes, toma en cuenta las posibilidades y los recursos de padres de familia, lo que significa que ya no homogeniza a los tutores el trato que dá es diferente según sea su condición cultural y social de los alumnos que concurren a ese plantel educativo.

Para esta investigación se seleccionaron dos colonias, las cuales según la visión de la protagonista, son las más representativas por las características que presentan: "Adolfo Ruíz Cortines y Ricardo Flores Magón.

### **Colonia Adolfo Ruíz Cortines.**

Fundada en el año de 1971, está situada entre las calles: Ciprés, Venustiano Carranza y Sinaloa, hasta el Bulevar Forjadores.

Situación laboral.- Es diversificada, buena parte de la población desempeña un trabajo como burócrata (federal, estatal y municipal) donde existen desde profesionales, técnicos y personal que no cuenta con preparación académica. Otra parte de la población trabaja por su cuenta y otros más son subempleados, sin olvidar aquellos que están desempleados (que son la minoría). Una situación que nos llamó la atención fue la siguiente: no todos los pobladores de esta comunidad, cuentan con un empleo o salario fijo, sin embargo la mayoría se puede decir viven más o menos bien, pues muchos cuentan con automóvil y una gran parte de ellos posee casa, la cual está construída de material duradero (paredes de block y techo de concreto).

En entrevista realizada a un informante comentó: *"la cosa está difícil, cada día nos alcanza menos el dinero, antes podíamos salir a pasear con nuestros hijos, ahora es un lujo"*, esta afirmación fue hecha en marzo de 1996, posiblemente en la

1.2.- INFORMANTE B, colono de la comunidad Adolfo Ruiz Cortines. Marzo de 1996

actualidad se viva una situación similar. Otra característica de esta colonia es que la mayoría de los varones adultos se reúnen los fines de semana para ingerir bebidas alcohólicas en diferentes lugares de la comunidad o fuera de sus casas, pese al problema económico al que comúnmente se hace alusión.

Se puede decir que el nivel de vida de los habitantes de esta colonia es en su mayoría medio-bajo; esto es, porque tienen solventados sus requerimientos mínimos aceptables: vivienda, alimentación, vestido y educación básica. Haciendo un cálculo estimativo, se considera que el ingreso del trabajador varía desde uno hasta cuatro o cinco salarios mínimos de acuerdo a lo arrojado en encuestas levantadas al inicio de esta investigación, otro documento utilizado para este fin, fue la ficha de datos globales que se requisita al inicio del ciclo escolar a cada alumno inscrito en este plantel educativo (anexo 1).

Se considera que la fuerza laboral de esta colonia estaba empleada entre un 60 y 70% (nov. 1995) este cálculo fue posible en base a los productos rescatados del trabajo de campo y de las fichas de datos globales de alumnos inscritos en el jardín de niños, actualmente es posible que haya disminuído un poco y es por la crisis económica por la que está pasando el Estado, como ya es conocido por todos, las clases sociales que tienen menos recursos, siempre son las más afectadas cuando se da alguna desestabilización económica.

Servicios: en lo concerniente a las condiciones sanitarias, se observa que existe preocupación por parte de los habitantes, muestran interés en participar en

actividades de bienestar social como son campañas de limpieza, de vacunación etc; por otro lado, buena parte de la población cuenta con servicios médicos asistenciales (ISSSTE, IMSS).

Los servicios con los que cuenta la comunidad son: agua, energía eléctrica, drenaje, teléfono (casi un 50%), alumbrado público deficiente aunque últimamente el gobierno le ha estado dando mantenimiento.

Por comentarios informales con madres de familia, se puede decir que los habitantes del lugar se mantienen informados a través de los medios de comunicación como los periódicos locales. Las estaciones de radio que escuchan por lo regular son también las locales. Los programas de televisión que miran generalmente son las novelas y las caricaturas.

La mayoría de las madres de familia de este jardín de niños son sólo amas de casa, pero existen las que tienen que trabajar fuera de su casa, haciendo un cálculo aproximado de éstas es de un 30%.

En esta comunidad existen varios centros de Alcohólicos Anónimos, otro lugar que está aquí mismo, es el Tutelar para Menores Infractores (en realidad no se sabe si beneficia o no a los habitantes principalmente a niños y jóvenes, ya que para ellos es muy normal ver entrar y salir a sus iguales). Algo que llama la atención es que

no exista un templo católico en cambio sí haya de otras denominaciones religiosas, aunque éstas no tienen un edificio expreso para su culto.

Por las características descritas de esta colonia, se puede concluir con un comentario de Ricardo Posas que posiblemente ilustra esta diversidad, *“en casi todas las comunidades se advierte una separación de manera de estratos o capas en la población, que se caracterizan por su origen,”*<sup>21</sup> lo cual repercute en gran medida sobre la población de niños que asisten diariamente al jardín, y evidentemente mantiene en la diversidad a los iguales.

### **Colonia Ricardo Flores Magón.**

No fue posible conseguir un documento con la fecha exacta de su fundación, pero por comentarios de algunos colonos ésta se dió entre 1976 a 1978. Las calles colindantes son: Jesús Castro Agúndez, 20 de Noviembre, Sonora, Sinaloa y hasta Alta Tensión.

Aspecto laboral: en esta comunidad existe un buen porcentaje de habitantes que no tiene un empleo de base, por tal motivo se ven obligados a desempeñar distintas faenas. Hay quienes realizan trabajos eventuales como “pepenadores”, lava-carros en gasolinerías, peones, vendedores ambulantes, jornaleros y trabajadoras domésticas. Hay algunos otros que tienen un trabajo de planta o seguro, como dependientes de comercios, empresas embotelladoras de gaseosas,

---

<sup>21</sup> POZAS, Arciniega Ricardo. ‘El Concepto de la Comunidad’, en: Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM, México, 1964 pp. 21-24.

choferes, secretarias, empleados y obreros. Otros más trabajan por su cuenta como: comerciantes en abarrotes, ultramarinos, compra y venta de aluminio y cobre. Aquellos que tienen habilidades o destrezas realizan trabajos de carpintería, mecánica, plomería y electricidad (éstos por lo regular tienen sus talleres en sus propias viviendas).

Después de lo anterior se puede inferir que el nivel socio-laboral y económico del grueso de la población es bajo y precario, ya que muchos de ellos no pueden solventar sus necesidades más elementales como son: alimentación, vestido, educación y vivienda (aunque la mayoría cuenta con vivienda, éstas generalmente están construídas de material block y cemento y otras de madera, masonite y techo de lámina o asbesto).

Servicios: Por las condiciones sanitarias parece poco lo que hacen los habitantes de esta comunidad, ya que su cultura es de subsistencia, pero por una apreciación personal se considera que confunden "la pobreza con el desaseo". Se hace este comentario debido a que cuando se realizaron las visitas a hogares, se observó que los niños comúnmente juegan entre la basura y los animales, y la justificación que dan algunos de los visitados es que el carro recolector de basura no paşa por esos lugares, además ciertos colonos comentaron que ellos vivían agusto así.

*"Si tenemos interés por conocer las maneras y los niveles de percepción de la gente, entonces la gente necesita pensar acerca de su pensamiento y no ser*

*totalmente el objeto de conocimiento*<sup>22</sup>. Se considera que ningún extraño tiene derecho a tratar de cambiar su forma de ser o actuar y mucho menos juzgar si están bien o mal, mientras ellos creen que están en lo correcto.

En esta comunidad se cuenta con un dispensario médico, que depende de S.S.A. el cual presta sus servicios toda la semana. Con un Centro Comunitario D.I.F., que proporciona diversos tipos de ayuda como son: apoyo a la mujer y el menor, cortes de pelo, despensas alimenticias, etc.

Aspecto educativo: en esta comunidad, un número considerable de sus habitantes no tiene la primaria terminada. A pesar que se cuenta con escuela primaria de organización completa, que tiene el apoyo de Educación Especial para los alumnos. Como dicen Sacristán y Pérez Gómez, "*La filosofía básica de la enseñanza obligatoria es la de paliar desigualdades de origen entre los ciudadanos.*"<sup>23</sup> A pesar de esto, no todos los niños en edad escolar asisten, o bien desertan en los primeros años de escolaridad. Al estar investigando el por qué de esta situación algunas personas manifestaron que no tenían dinero para mandarlos a estudiar, aunque se considera que existen otras razones, como es el poco interés de los padres de familia como se manifiesta en este comentario: "*pá'qué (sic) estudian si pa' (sic) trabajar no necesitan ir a la escuela mejor hay que enseñarlos a trabajar*".

<sup>22</sup> Proyecto Especial de Desarrollo Rural Integrado (PEDRI) "Aspectos que Cnfiguran la Realidad Social". En: El Diagnóstico Situacional en Areas Rurales. 2da. ed. México, CREFAL, 1985.

<sup>23</sup> GIMENO, Sacristán José y Pérez Gómez Angel I. "La Cultura de la Enseñanza Obligatoria", en: Comprender y Transformar la Enseñanza. Morata, España. 1992, p. 196.

1.3 .INFORMANTE G , colono de la Ricardo Flores Magón, Marzo de 1996.

En el anexo 1 se hace referencia al nivel escolar de los padres de familia de la comunidad educativa que asisten a este plantel, lo que da como resultado que todavía se tienen padres analfabetos y aquellos que no han concluido la educación primaria, lo que dificulta un poco el proceso educativo de los alumnos que concurren a este jardín de niños, por una parte, y también brindaron elementos suficientes para que la directora organice las reuniones técnico-pedagógicas.

La mayoría de los habitantes de esta comunidad viven en condiciones deprimentes, ya que en sus viviendas no cuentan con todos los servicios municipales, drenaje principalmente; por lo tanto son más propensos a enfermedades; otra situación a la que se enfrentan es que muchos de ellos tiene que compartir la vivienda con varias personas (abuelos, tíos, etc.) lo que genera en cierta forma promiscuidad, sus casas están construidas de concreto y block con techo de madera, algunos de cartón y los cristales son sustituidos con cartones. Es importante aclarar que no todos están en estas condiciones, algunos de ellos viven mejor.

El medio de comunicación comúnmente utilizado es la radio, ya que al parecer son pocos quienes de ellos compran el periódico, como lo comenta un informante al respecto *"con esos centavos mejor compro frijoles, que al cabo lo que dicen son puras mentiras"*; esto da una visión de la poca credibilidad otorgada al mundo exterior, lo más urgente para ellos representa sobrevivir a través de sus

1.4 INFORMANTE H, colono de la Ricardo Flores Magón, Abril de 1996.

necesidades primarias.

En esta comunidad, sí cuentan con un templo católico y algunas otras Asociaciones Religiosas (Cristianos y Testigos de Jehová).

Por otro lado, aquí sí se observa que la mayoría de los habitantes se involucran en cuestiones políticas, se considera que lo que tratan es de paliar un poco la miseria en que viven, ya que algún habitante dijo: *“Fijese, directora cuando hay elecciones viene muncha (sic) gente y nos regalan cosas pá'que (sic) votemos, y pos` (sic) nos conviene. Ojalá fueran todos los días, así tendríamos pá'comer y también nos regalan cosas pá'la casa, pero después ni se acuerdan, ya no vuelven.”*

Con todo lo antes descrito, se percibe lo heterogénea que es la comunidad que asiste a este jardín de niños, si no hubiera sido porque se llevó a cabo esta investigación, posiblemente nunca se hubiera conocido este tipo de situaciones por la que atraviesan los padres de familia, ya que cuando el docente no vive en la comunidad donde se trabaja es difícil entender la cotidianidad de quienes conforman la realidad que envuelve la escuela.

## DESCRIPCIÓN DE ROLES

Antes de pasar al contexto escolar, es propicio describir los roles de los que la integran, es decir, de las personas involucradas en el hacer cotidiano del jardín de niños "Adolfo Ruiz Cortines".

En este sentido se puede decir que el lugar que ocupa un individuo en la sociedad es el que determina su status o su posición y la función que éste asuma será la que determine su rol; para definir mejor lo anterior es indispensable mencionar la que: *"... el status es un conjunto de privilegios y obligaciones, el rol es la manifestación de este conjunto de privilegios y obligaciones."*<sup>24</sup>

Es por ello, que el sujeto, al convivir con los otros, generalmente manifiesta ciertas posturas, y éstas van a estar determinadas directamente por la posición que ocupa su rol. Este rol, bien puede estar determinado desde su nacimiento, o tal vez puede ser asumido, como el caso de ser docente.

Así, *"las personas tienen unos roles concretos que desempeñar en las organizaciones y muchos factores interactivos ayudan a determinar con precisión qué clase de <<interpretación>> tendrá cada rol: cada <<actor>> interpreta su rol y tal interpretación depende, hasta cierto punto de sus cualidades y de lo que*

---

<sup>24</sup> SÁNCHEZ, de Horcajo J.J. "Redefinición de los Grupos Participantes" en: Antología Complementaria Organización del Trabajo Académico. S.E.P.- U.P.N. LE' 94 México, p 25

aporta a su rol.<sup>25</sup> Esta posibilidad de interpretación y de actuar en consecuencia, le daría el camino, la capacidad al sujeto para manifestarse ante los grupos sociales con quienes convive; en otros términos, el posible comentar que el sujeto empleará la máscara que considere adecuada para cada situación.

En el jardín de niños, el primer actor involucrado es la directora por lo que es necesario clarificar el rol que desempeña y que comúnmente se le relaciona como la autoridad de la institución a la que está adscrita. Y aquí, la: *“Autoridad significa la posibilidad de que una orden específica sea obedecida. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica potencial para ejercer influencia sobre otras personas (...) La autoridad proporciona el poder: tener autoridad es tener poder. Recíprocamente, sin embargo, no siempre es verdadero, pues tener poder no siempre significa autoridad”*.<sup>26</sup> En esta lógica, la directora de preescolar asume un rol que posiblemente la identifica por el hecho de estar legitimado oficial y socialmente. Además, tradicionalmente la educación preescolar, ha estado constituida casi exclusivamente por personal femenino, se considera que funciona como un sistema parecido al matriarcado en donde se otorga el poder a la directora con base en la antigüedad (que le da bastante puntuación en escalafón pero no por eso se tiene el perfil) y últimamente a la “preparación”. En esta lógica, Carvajal comenta:

---

<sup>25</sup> OWENS, Robert. “Relaciones Interpersonales y Conductas Organizacionales”, en: Antología Básica Enfoques Administrativos aplicados a la Gestión Escolar. S.E.P.- U.P.N. LE’ 94. México p.80

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Modelo Burocrático de Organización” en: Básica Institución Escolar, S.E.P.- U.P.N. LE’ 94. México p. 43

*“El director es básicamente la persona comisionada oficialmente con ese rango para representar a las autoridades escolares ante el resto de quienes conforman la escuela: ante los niños, los padres de familia, el conserje y, por supuesto, ante los maestros”.*<sup>27</sup>

De acuerdo Carvajal, dentro del jardín de niños es la directora quien asume el papel de la autoridad y se dice que goza de legitimidad social. Se le considera adecuada al sexo femenino, tal vez por la relación arquetípica de madre que sostiene sobre los alumnos.

En este sentido, se puede decir que el actuar de la educadora se genera a partir de su formación inicial, pero también se da en base a su experiencia de la práctica pedagógica, ya que aún si no aprueba muchos de los lineamientos técnicos, los lleva a cabo y es muy raro que ponga a prueba nuevas formas alternativas, para cambiar precisamente esos haceres que adquirió en la escuela normal y de la experiencia como docente en servicio.

La contextualización que las docentes tienen del medio social donde se desarrolla su práctica docente, determina muchas de las expectativas que tienen hacia sus alumnos y lo que pueden lograr, por lo que la interpretación que hacen del medio social en general y de los padres de familia en particular, tiene fuertes implicaciones en el desarrollo de su práctica docente.

---

<sup>27</sup> CARVAJAL, Alicia. “Los Maestros y el Director;” en: Antología Complementaria Organización del Trabajo Académico. S.E.P.- U.P.N. LE’ 94 México, p. 55

Tratar de definir el rol que desempeña la educadora no es una tarea fácil, y esto se debe a la multiplicidad de roles que enmarcan el quehacer docente, sobre todo considerando concepciones como la de Sánchez y Owens, citados en páginas anteriores, relacionadas principalmente con el rol y el status los cuales definen la función docente. Así *“La organización del trabajo en un centro escolar requiere, en primer lugar definir el oficio de enseñante, elaborar un perfil profesional del trabajo docente. (...) no es una tarea fácil delimitar la responsabilidad profesional en una organización loosely couple”*.<sup>28</sup>

Por otro lado son las educadoras quienes interactúan directamente, en la relación educativa con los educandos representados en la figura del niño y la niña. Estos tienen entre 4 y 5 años con 11 meses de edad, encontrándose en un período de desarrollo muy vulnerable a las enseñanzas institucionales.

Un ejemplo de esto puede ser su experiencia y disposición al aprendizaje lo cual lo hace más sensible a las influencias del medio ambiente. Así el Jardín de Niños representa el inicio en su experiencia escolar, y su fuente de afecto es la educadora quien como ya se ha mencionado, representa la figura arquetípica de la autoridad cotidiana de la madre.

La disposición lúdica, es decir, predisposición al juego, y su tendencia a conocer y actuar sobre todo aquello que lo rodea, así como sus características afectivas son soporte de todo aquello que la educadora le enseña. Esto no significa que los

---

<sup>28</sup> SAN FABIÁN, Morato José Luis. “La Respuesta Organizativa: El Trabajo en Equipo” en: Antología Complementaria Organización del Trabajo Académico. S.E.P.-U.P.N LE’ 94 México p. 36

niños no presenten oposición, cuando lo hacen, lo hacen en forma abierta, pero como ya se ha mencionado, la educadora cuenta con recursos de control, como el juego, y diversas actividades psicomotrices para llamar la atención y promover el aprendizaje de manera motivante, atractiva; ya que los niños preescolares desempeñan un rol sociocultural que es el blanco de expectativas y proyectos ajenos a él en muchas ocasiones; sobretodo que a esta edad comienza a formar parte, de manera formal, de una institución educativa. Entendiendo a lo que Octavio Chamizo define como: *"...toda aquella normatividad que se presenta al individuo con una validez que está por encima de su accionar (...). Las instituciones son determinadas y determinantes de un cierto orden social establecido, tanto a nivel general de la sociedad como a nivel particular del individuo, atravesando todas las instancias en las que actúa el hombre."*<sup>29</sup> Es pues el jardín de niños, una instancia donde comúnmente aprende ciertos contenidos formales, pero también donde juega, se divierte y en este sentido, forma parte integral de su desarrollo social.

Lo anterior da un panorama general, de cómo está conformado un plantel de educación preescolar; ahora se especificarán el lugar y las personas que están involucradas en este proceso de investigación.

---

<sup>29</sup> CHAMIZO, Octavio y Jiménez Pilar. "El Análisis Institucional" en: Antología Básica Institución Escolar S.E.P.-UPN. LE' 94. Primera edición junio 1994. México. pág. . 127 y137.

## DESCRIPCION DEL CONTEXTO ESCOLAR .

Como ya se ha citado, el Jardín de Niños "Adolfo Ruiz Cortines", perteneciente a la 10ma. Zona Preescolar, ubicado en las calles Juan Domínguez Cota y Sinaloa, de la Colonia Ruiz Cortines, se encuentra orientada al sureste de la Cd. de La Paz, Capital del Edo. de Baja California Sur; cuenta con infraestructura necesaria para atender la demanda educativa del contexto comunitario, ya que es de organización completa, como tradicionalmente sucede, labora en turno matutino. En esta visión, *"La organización de la escuela puede entenderse como un tramado de decisiones, acciones y condiciones que le da dinámica a las capacidades humanas y de infraestructura de la institución escolar en aras de lograr sus propósitos"*.<sup>30</sup>

El comentario anterior de cierta forma queda inmerso dentro de la dinámica del jardín en cuestión, la plantilla del personal adscrito a este plantel es de diez trabajadores, los cuales desempeñan diversas actividades según sea su función: una directora, seis docentes, un profesor de actividades musicales y dos auxiliares de servicio a la educación.

A partir del ciclo escolar 1997 - 1998 se ha incrementado el personal pero no así la plantilla, y esto se debe a que actualmente se cuenta con dos programas de apoyo a la educación: Capacidades y Aptitudes Sobresalientes (\*C.A.S. con una

---

<sup>30</sup> U.P.N. "GUÍA DEL ESTUDIANTE," Organización del Trabajo Académico. LE' 94 S.E.P.-U.P.N. 1994. México p. 17

\*C.A.S: Capacidades y Aptitudes Sobresalientes .

educadora, una psicóloga y una trabajadora social) y también se tiene el Servicio de Apoyo Psicopedagógico para Preescolar Integrado \*\*SAPPI ( una especialista en aprendizaje, una psicóloga, una trabajadora social, una terapeuta del lenguaje, una terapeuta en psicomotricidad). Actualmente (ciclo escolar 1998-1999) SAPPI sólo presta el servicio de una especialista la cual apoya en todas las terapias de lunes a jueves y la psicóloga asiste una o dos veces por semana la que apoya a padres y niños (que por el número de casos es insuficiente) y la trabajadora social que tiene a su cargo otros seis jardines es poco el apoyo que puede brindar por tantos planteles que tiene a su cuidado y supervisión.

El programa CAS cubre de lunes a jueves (una educadora) y una vez por quincena asiste la psicóloga en apoyo, que tiene la función de valorar el desempeño de cada uno de los niños incluidos dentro del programa con capacidades y aptitudes sobresalientes ( en este programa sólo son captados alumnos de los terceros grados).

La planta física de este plantel educativo está bien equipada, ya que cuenta con todos los recursos necesarios, en otras palabras tiene las suficientes aulas didácticas para la población escolar que asiste a este centro. Se contaba con un aula de usos múltiples la cual a partir de este ciclo escolar, será acondicionada para albergar a los nuevos integrantes, por lo que fue necesario dividirlo para que cada uno tenga un espacio propio para desarrollar las actividades de sus programas; fue indispensable acondicionar la bodega ya que se necesitaba un

\*\*S.A.P.P.I.- Servicio de Apoyo para Preescolar Integrado.

lugar para que la psicóloga pudiera realizar las consultas a padres y niños con mayor privacidad; también se cuenta con una dirección, una cocina, baños para niños, para niñas y docentes, plaza cívica, un pórtico, áreas recreativas y verdes.

El mantenimiento de los mismos requiere de mucho tiempo y recursos, situación que tiene que ser atendida por la directora, por tal motivo se ve precisada a descuidar otros aspectos prioritarios como es el técnico-pedagógico por atender lo técnico-administrativo. No obstante, Salonia considera que las; *“Escuelas eficaces son las que tienen objetivos claros y compartidos, pero la condición para ese consenso es el liderazgo pedagógico, el cual el director es el más indicado para ejercer.”*<sup>31</sup> Siguiendo al autor, es indudable que es el camino a seguir, pero bien firme, representa un punto fundamental en el funcionamiento del jardín de niños, y el quehacer fundado en ese liderazgo, es una de las metas a las que se quiere llegar, considerándose que el primer paso ya se dió con el hecho de cambiar los esquemas que se tenían de la función directiva.

Ahora bien, para poder conocer con más claridad cómo es que se desarrollan las acciones entre los actores de este colectivo escolar se mencionará cómo es la organización del personal, desde el punto de vista de Alicia Carvajal, como una forma de contrastarlo con la realidad del jardín de niños en estudio:

*“Al interior de la escuela se gestan puntos de vista diferentes entre maestros respecto a una misma situación. (...) En esas diferencias el*

---

<sup>31</sup> SALONIA, Antonio “Las Decisiones que Afectan la Calidad de la Educación” En: Antología Básica Planeación Estratégica, S.E.P.- U.P.N. LE’ 94 México p. 92

*director puede jugar un papel como mediador, intermediario o catalizador de conflictos*.<sup>32</sup>

Como en todo centro de trabajo se generan conflictos, son parte de los acontecimientos de la vida escolar, en este plantel no es la excepción, es aquí donde se pone en juego la astucia de la directora para encontrar el equilibrio, sin afectar las partes involucradas y sobre todo tratar de afectar lo menos posible a los usuarios del servicio educativo.

Como ya se ha tratado de describir las relaciones interpersonales, al parecer éstas han sido buenas, ya que la mayoría del tiempo ha prevalecido el compañerismo, aunque en ocasiones sí se vieron afectadas por malos entendidos, principalmente cuando se aplicaba algún reglamento o la directora mostraba una actitud cerrada al diálogo, lo cual generaba un ambiente poco favorable para el trabajo colectivo, lo anterior se dio hasta hace algún tiempo, aunque cabe mencionar que desde el momento en que comenzó a funcionar el Consejo Técnico Consultivo (\*) (septiembre de 1997) con un enfoque más positivo donde prevalece la comunicación horizontal, una actitud de respeto y apertura al cambio principalmente a la toma de conciencia sobre los avances y dificultades, pero también a aceptar críticas y a criticar con madurez, de todos los integrantes del consejo, por lo cual se han visto avances significativos.

---

<sup>32</sup> ibid p. 7

(\*) El consejo Técnico Consultivo está representado por el colectivo de maestros de la escuela y tiene como función prioritaria abordar aspectos de carácter Técnico-pedagógico.

A pesar de los conflictos que se puedan presentar en ocasiones, las tareas, las funciones y comisiones de cada uno de los integrantes del personal se tratan de cumplir al máximo, siendo la directora la encargada de llevar un seguimiento de los mismos, ya que tiene funciones específicas que llevan a cabo, las cuales se contemplan en el Manual de Organización de la Directora de Jardín de Niños. Así Carvajal manifiesta:

*“ Como representante de la normatividad escolar el director tiene entre sus funciones principales la de vigilar y hacer cumplir las disposiciones oficiales en la escuela de adscripción y, para poder cumplirlas, posee un rango de autoridad oficial que se le confiere externamente”.*<sup>33</sup>

Es por ello importante que la directiva esté preparada para el desempeño de este rol, a través de estudios de carácter permanente como ofrece esta licenciatura Plan 94 de la U.P.N. y otros cursos de actualización, ya que no basta con la experiencia docente; es necesario que conozca sobre el manejo de personal y tenga un amplio conocimiento sobre gestión escolar para poder así sortear todos los problemas tanto pedagógicos como administrativos que se le presenten; de esta manera tendrá elementos suficientes para encontrar estrategias y lograr que se realicen las comisiones que cada uno de los actores tiene que desarrollar, sin que éstas sean una carga más para ellas, y que lo realicen con agrado, por este motivo es indispensable que la directora haga que se sientan bien ya que son tomadas en cuenta sus decisiones, haciéndoles ver que son parte importante en el

---

<sup>33</sup> CARVAJAL, Alicia op. cit p.55

desarrollo de cualquier acción que se emprenda y que si alguno de ellos falla "la orquesta no toca bien".

Aún con las posibles dificultades que emerjan, se considera que en general el personal docente y manual de este plantel educativo es responsable y abierto al diálogo, en donde se trata que todos formamos un equipo de trabajo colaborativo y participativo.

Una de las funciones primordiales del director es la de tratar de "culturizar" a sus compañeros en el ámbito de la participación, es decir, promover en ellas al interés por interactuar como colectivo, y cambiar el "yo" por el "nosotros", el saber compartir la autoridad y el poder con todos sus compañeros y de ese compartir aterrizar en un compromiso. Siguiendo a Block *"Ya no es posible que la educación siga oscilando entre un autoritarismo tradicional y una amenazante anarquía"*.<sup>34</sup>

En esta visión se consideró, que ya era tiempo de cambiar esos esquemas con los que se fue formando en los años de normalista, donde se encuadraba la educación a ciertas normas en las que ~el profesor era el rey y los alumnos los súbditos~ esto en la actualidad es poco común, debido a que el alumno se le considera como el constructor de su propio conocimiento; tomando en cuenta que cada usuario del servicio educativo trae consigo un sinnúmero de experiencias previas las cuales han sido tomadas del medio ambiente donde se desarrolla.

---

<sup>34</sup> BLOCK, Alberto. "La Organización Educativa", en: Antología Básica: Planeación Estratégica . S.E.P.-U.P.N. LE' 94 México p. 9

Después de mencionar al colectivo escolar, es decir a la planta docente del jardín, corresponde el turno al contexto comunitario el cual se hará en forma breve sólo como antecedente, y esto es debido a que la escuela no es una isla, sino parte de la misma comunidad donde se encuentra establecida y no queda ajena a lo que acontece en ésta. *“De acuerdo con la normatividad educativa, las escuelas cumplen con un plan de estudios común en todo el país. (...) Sin embargo, la realidad cotidiana de cada escuela obliga a los profesores y directivos a hacer adaptaciones considerando el entorno o contexto social particular al que pertenece la escuela”.*<sup>35</sup>

La comunidad educativa que conforma a este centro de trabajo es heterogénea tanto en lo educativo, económico y social; en lo que existe más similitud es en lo cultural ya que la mayoría son nativos del Estado y son padres jóvenes que por lo regular tienen de uno a tres hijos, debido a lo cual la forma de ser y actuar de la directora, ante ellos es diferente, esto significa que debe considerar sus posibilidades y situación, ante la necesidad de contar con su apoyo.

Es en esta lógica que se dió marcha al trabajo, porque no basta únicamente con descubrir a la comunidad escolar y circundante de la escuela; lo trascendente es como se pretendió a través de esta propuesta, innovar la práctica docente; reiterando, promover una gestión basada en una dirección abierta, sensible a los problemas y capaz de buscar solución a cualquier problema que se presente, sea de la índole que sea.

---

<sup>35</sup> U.P.N. “GUIA DEL ESTUDIANTÉ “ Op, cit p. 17

*CAPÍTULO III*

*ESTRATÉGIA DE TRABALHO*

## CÓMO SE PLANTEÓ Y PLANEÓ LA PROPUESTA

### INNOVADORA

Realizado el diagnóstico pedagógico y siguiendo con la problemática significativa, ya se tenía una visión general de todo el contexto. Para continuar fue indispensable centrarse realmente en aquello que obstaculiza la práctica directiva, y sobre todo para dar paso a una propuesta de innovación, por lo cual fue necesario identificar los problemas concretos de la misma.

Al pensar cómo era el desempeño de la directora y cómo repercutía el actuar de esa manera y a lo que se enfrentaba; antes de iniciar la propuesta innovadora, la postura que asumía era de una auténtica administradora del personal y de la planta física, sin concederle la mayor importancia al aspecto técnico-pedagógico, ya que lo único que se hacía era solicitar documentación a las docentes sin haber, en ocasiones, consideración alguna, y cuando realizaba la supervisión a los grupos ésta se realizaba en base a un machote en el que sólo se registraba: sí, a veces, no; este documento era demasiado cerrado que en sí no favorecía lo técnico-pedagógico. Esto traía consigo enfrentamientos con el personal docente y de apoyo, por ser tan lineal (encuadrado en el paradigma de la simplicidad), en realidad no existía un equipo de trabajo, era un ambiente pesado y poco favorable en el que se laboraba.

El hecho de estar tomando los cursos del área de gestión escolar, brindaba los elementos teóricos sobre ámbitos de la gestión, los cuales daban otras opciones para realizar la labor de una forma más profesional y sobre todo donde se podría lograr una mejor educación, aunque esto no sería fácil, se tenían que hacer muchas reformas, entre ellas el cambio de actitud por parte de la protagonista, el cambiar el poder y la autoridad por el compromiso, el aprender a tomar en cuenta a los demás, y también el tener en cuenta que el rol es de directora técnica-pedagógica y no solamente administrativa.

Después de reconocer que el problema en la gestión del plantel educativo radicaba en la protagonista y no solamente en los actores involucrados, era un gran avance hacia la innovación, el paso que seguía era el plantearse propósitos viables.

- Motivar la actitud profesional, mediante acciones concretas y estimular la conciencia de los actores involucrados en esta investigación; para lo cual se planeó la propuesta innovadora.
- Estimular la formación del colectivo escolar como un equipo de trabajo, donde se logre un ambiente laboral de compromiso, de cooperación y desenvolvimiento profesional, a través del diálogo constante y la asignación de funciones, de acuerdo al rol de cada participante.
- Generar acciones necesarias para el funcionamiento del Consejo Escolar Consultivo, logrando con ello un cambio de actitud de todos los

integrantes del colectivo escolar, ya que la crítica y aceptación de la misma permeará el ambiente de confianza y camaradería.

Ya con estos objetivos fue más fácil plantearse qué acciones se iban a poner en práctica, tomando muy en cuenta que lo que se quería, como se ha reiterado, es ser una directora técnica-pedagógica y no solamente aprender a supervisar los grupos como se creía al iniciar esta investigación, ya que se planteaba como si fuera eso lo medular, pero en realidad sólo era un síntoma de que algo no funcionaba bien.

Con el paso del tiempo y la puesta en práctica de la alternativa de innovación se comprobó que no era así.

Ahora se plantearán cuáles fueron las actividades de innovación y qué fue lo que se logró con cada una de ellas:

→Elaborar conjuntamente, docentes y directivo, el proyecto anual de trabajo del jardín de niños, con el fin de que todos sean partícipes y así se puedan superar las necesidades que surjan del diagnóstico.

Se buscó que este documento se tornara flexible, creativo y con iniciativa para que realmente fuera operativo y no sólo normativo, lo que repercutió en el compromiso de todos los actores involucrados en el mismo.

→ Establecer un diálogo horizontal entre el personal, en las reuniones del consejo técnico y en el propio contexto escolar respetando la personalidad de cada uno tratando siempre de resaltar las potencialidades con el fin de que todos y cada uno de ellos se sientan parte importante del colectivo escolar.

Lo que se logró con esta acción fue llegar a formar un equipo de trabajo donde se cambió la autoridad y el poder por el compromiso, ya que de acuerdo a los comentarios de las educadoras del jardín (ver Análisis del Desempeño de la Directora), la transformación en la actitud de la directora fue significativo, sobre todo en acciones académicas, lo que promovió la asunción de papeles con mayor acercamiento y confianza.

→ La consolidación del Consejo Técnico como un espacio de trabajo colegiado para el aprendizaje y un encuentro de docentes para el fortalecimiento de la práctica docente y directiva.

Esto se ha ido logrando con el paso del tiempo, gracias a la disposición por parte de todos los integrantes. Era difícil tratar sólo asuntos de carácter pedagógico ya que por costumbre es más fácil organizar e informar actividades que proponer cambios en la práctica docente, para esto fue necesario asumir el papel de líder académico, situación que se ha ido logrando poco a poco y con mucha voluntad pero con grandes satisfacciones de ver que lo aprendido se transfiere al hacer.

→ Observación entre el personal de la práctica docente. Este paso fue difícil para la directora ya que estaba cediendo el poder a sus compañeras, y esto surgió al darse cuenta que era mas fácil entenderse entre ellas, aceptar sugerencias y al mismo tiempo conocer otras formas de trabajo lo que enriquecería su labor educativa, dicho con otras palabras un verdadero intercambio pedagógico lo cual reflejó más compromiso por los resultados de las tareas educativas.

162347

## CONDICIONES ENFRENTADAS.

Muchas fueron las situaciones significativas que se presentaron durante la operación de la alternativa, mismas que de alguna manera afectaron positiva o negativamente el funcionamiento de las acciones generadas en la propuesta, como el cambio de adscripción de personal, una incapacidad por gravidez. Como un miembro del personal docente había solicitado su cambio a otra institución, lo que significó en cierta forma el tener que esperar a la persona que la sustituiría lo que haría perder tiempo en la implementación de las estrategias propuestas y obviamente en la evaluación de las mismas, ya que al llegar la sustituta era indispensable plantearle y explicarle los cambios, lo mismo pasó con la persona que sustituyó a la compañera del permiso por gravidez.

Este tipo de situaciones es poco común, pero cuando se implantó esta alternativa se presentaron las experiencias, que se consideran han sido de beneficio, ya que cuando se presentan problemas suele ponerse más interés por lograr la meta.

Por otro lado, había un excesivo personal "ajeno" a la propuesta de innovación lo que ocasionó menos tiempo para el desarrollo de algunas de las acciones propuestas. Esto fue causa también de que a una parte de la alternativa no se pudiera llevarle un seguimiento adecuado. Como ya se dijo, a partir de este ciclo escolar, en este plantel educativo se cuenta con más personal (de otros programas de apoyo C.A.S. y SAPP) los cuales continuamente están observando en los grupos y no han permitido llevar a cabo las observaciones entre docentes, aunque

cabe decir que esta parte de la estrategia ya se había llevado a cabo, o sea en el último semestre del ciclo escolar 1996-1997, por lo tanto ya se tienen resultados de la misma, en el siguiente apartado se hará un desglose de ello. Cabe aclarar que echar mano de esta técnica indagativa - la observación,- surgió de la necesidad del colectivo escolar. Para, de alguna manera, encontrar en los otros lo que posiblemente no se ve en sí mismo y, mediante ello hacer críticas que ayudaron a las docentes a tener más confianza en su trabajo, y a encontrar diferencias y aciertos, para solucionar las primeras o mejorar las segundas.

Otro de los problemas enfrentados en el proceso de las acciones de la alternativa, fue la excesiva documentación, sobre la que se expresa un comentario en la Guía del Estudiante de la Aplicación de la Alternativa de Innovación: *“A pesar de los intentos oficiales, la documentación y los trámites burocráticos siguen demandando del profesor mucho tiempo, no sólo por su cantidad sino porque durante el inicio de las reformas se ven obligados a reordenar sus esquemas de llenado haciendo lentos los procedimientos, mientras se habitúan a ellos”*.<sup>36</sup>

Esto es un problema añejo, generador de algunas acciones programadas que no fueron posible llevarlas a cabo en tiempo y forma ( ya que continuamente envían documentación por parte de diversas dependencias (SEP, Salud, etc.) lo que genera gran pérdida de tiempo en el desempeño pedagógico tanto docente como directivo, pero como ya es sabido contra eso nada se puede hacer debido al sistema en que está inmersa la educación en México.

---

<sup>36</sup> *ibid* p. 37

Indudablemente el tener que participar todo el personal en reuniones con los programas de apoyo antes mencionados, había generado que las reuniones de Consejo Técnico Consultivo que se tenían programadas con la finalidad de llevar un seguimiento de la práctica docente no se pudieran realizar con la periodicidad que se habían planeado.

En otro orden de ideas, los factores que se pudieran considerar como positivos, también fueron diversos y variados; uno de ellos fue el apoyo de la supervisora de la zona , la cual es una persona sumamente preparada académicamente hablando de que da prioridad a lo técnico-pedagógico, y eso se ha visto cuando realiza las supervisiones a los grupos, es decir, promovió no abocarse a ver lo negativo del hacer docente, sino tratar de que sean las mismas maestras las que analicen y reflexionen dónde se encuentra la falla, en cierta forma es un elemento muy alentador en nuestro desarrollo profesional. Las compañeras comentan “si nosotras trabajamos así” y entre broma dicen “a la mejor nos está copiando, recuerden que nosotros empezamos antes de que ella fuera nuestra inspectora”.

En relación con lo anterior, el apoyo que ha brindado la supervisora de zona es el siguiente: ha sido muy elocuente, ya que siempre tiene respuesta a las inquietudes que se le plantean. Otro aspecto es el hecho que cuando visita el jardín de niños muestra una actitud positiva y no fiscalizadora. Ha implantado algunos cursos tanto para docentes como para directivos que han sido de gran apoyo en el desarrollo de las actividades tanto pedagógicas como administrativas, se ha mostrado ecuánime cuando se presenta algún conflicto entre el personal y

es común que lo maneje adecuadamente, es decir, las profesoras muestran satisfacción ante el actuar de la supervisora, lo cual repercute positivamente en el ambiente de trabajo.

Lo anterior, en cierto modo contribuyó a la apertura al cambio por parte del personal docente y directivo. Al respecto, Roger A. Kauffman comenta que *“La clave del éxito radica en las personas y en todos los procesos que pueden ser buenos sólo en la medida en que lo sean las personas que los utilizan”*.<sup>37</sup> En este sentido, se puede hablar que la disposición del colectivo escolar fue un factor determinante, aunado con el apoyo de la supervisora, para que las acciones propuestas generaran buenos resultados.

Para conocer un poco cómo estos cambios han sido determinantes, es comprobable en el hecho que por iniciativa del personal, están asistiendo a cursos con la finalidad de mantenerse actualizadas en lo referente a su práctica docente, lo que se intuye favorecerá la labor que realizan cotidianamente en las escuelas las maestras de grupo; comentario que surge a partir de las reuniones técnico-pedagógicas y de las observaciones realizadas entre educadoras y la directora del jardín. Además, han sido reforzadas desde la visión positiva que manifiesta la supervisora escolar. En el apartado siguiente se harán referencias a los avances que se han logrado en el transcurso de esta investigación.

---

<sup>37</sup> KAUFFMAN, Roger A. “Planificación, Introducción”. en: Antología Básica: Planeación Estratégica, S.E.P.-U.P.N. LE’ 94 México p.138.

## AVANCES OBTENIDOS

Kauffman hace referencia a que *“el trabajo técnico-pedagógico es el quehacer central de la institución escolar y consiste en el dominio y puesta en práctica de los conocimientos y saberes específicos y especializados involucrados en la enseñanza”*.<sup>38</sup> Esta visión precisamente se buscaba lograr a través de la alternativa. No únicamente adquirir elementos teóricos, sino también operarlos en la práctica, para que el impacto que pudiera generar abarcara a toda la institución educativa y no se limitara a la directora.

A continuación se describen los avances que se han obtenido en la implantación de la alternativa. Primeramente, fue indispensable mencionar cuál era el objetivo que se había propuesto al inicio de la investigación, para establecer una relación entre lo que fue propuesto y lo que se alcanzó a realizar y así visualizar con más claridad los resultados que se lograron. Para ello, se planteó el siguiente objetivo:

**Análizar cómo es el desarrollo de las funciones directivas con un enfoque pedagógico. Y así saber con que elementos y apoyos se cuentan para desempeñar el rol como directora de jardín de niños.**

Para poder enunciar este objetivo primero fue necesario darse cuenta que existía un problema y cómo fue que se llegó a ello, donde paso a paso se fue

---

<sup>38</sup> *ibid.* p.23

analizando el quehacer docente. Pudiera ser que no se le daba mucha importancia, si se hacía bien o no, lo importante era cumplir con lo administrativo, lo demás, (pedagógico) era inferido que se daría en consecuencia. Crozier afirma que *"...el nuevo constructo colectivo no se puede elaborar más que a partir del antiguo constructo que es la única experiencia humana disponible, pero que al mismo tiempo constituye una ruptura de ese constructo y puede elaborarse más que en su contra"*.<sup>39</sup>

Ahora, se considera que esta licenciatura en el área específica de Gestión Escolar, ha brindado un cúmulo de elementos teóricos a través de los diversos cursos, tanto de las áreas específicas como del eje metodológico; los cuales proporcionan ciertos conocimientos del quehacer directivo. Esto ha dado como resultado que al estar desempeñando una nueva función directiva, la que es realizada con seguridad al saber lo que se está haciendo, y sobre todo que es prioritario intentar lograr que en el plantel educativo donde se ha aplicado la alternativa, se dé una educación con calidad. Esta parte precisamente de establecer rupturas capaces de concretar una práctica que aniquile las acciones que tradicionalmente se habían manejado en el hacer directivo era prioritario de la propuesta, en este sentido era poder considerar que *"la práctica de la gestión escolar ha sido caracterizada como la acción permanente de racionalización y aplicación oportuna y pertinente de recursos, tanto materiales como humanos, para el logro de objetivos educativos definidos en un contexto normativo, histórico y*

---

<sup>39</sup> CROZIER, Michel y Erhard Friedberg. "Reflexiones Sobre la Intervención", en: Antología Básica Planeación Estratégica, S.E.P.-U.P.N. LE' 94 México p.134.

*culturalmente determinados*".<sup>40</sup> Queda así pues ingresar a un campo de acción-reflexión con la característica principal de actuar en la práctica para repensarla y construir con ello nuevas alternativas. Por ello, trascender en el cambio de una cultura tradicional, matizada por el paradigma de la simplicidad hacia una cultura reflexiva plagada de complejidades que quería proponer estrategias viables como el diálogo constante y apertura a la observación y crítica, propicia operar el consejo técnico como tal y sobre todo permitir propuestas de las educadoras.

A continuación se mencionarán los propósitos que surgieron en el diseño de las estrategias, los cuales fueron evaluados dado que ya se tienen los resultados de las acciones.

- 1. Motivar la actitud profesional mediante acciones concretas y estimular la conciencia de los actores involucrados en esta investigación; es decir del personal del jardín de niños, a través del diálogo constante y la promoción de crítica y autocrítica hacia el trabajo.**
  
- 2. Estimular la formación del colectivo escolar como un equipo de trabajo, donde se logre un ambiente laboral de compromiso, de cooperación y desenvolvimiento profesional.**

---

<sup>40</sup> *ibid* p.6

**3. Generar acciones necesarias para el funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo, logrando con ello un cambio de actitud de todos los integrantes del colectivo escolar.**

Por el compromiso con que están trabajando todos los sujetos involucrados en esta alternativa de innovación, se consideran los propósitos que se habían propuesto en el transcurso de este proceso, los cuales han sido favorables, debido principalmente al clima de trabajo donde se desarrollan las labores cotidianas, que son buenas, y han repercutido en el ámbito educativo.

Las acciones programadas en el desarrollo de este proceso se describen a continuación, al conocerlas se reflejará cómo fue que se llegaron a evaluar los resultados obtenidos.

### **RESULTADOS EN LA ELABORACIÓN Y OPERACION DEL PROYECTO**

- Se programó que se realizarían 3 reuniones con duración de 4 hrs. cada una, la primera se realizó a mediados del mes de septiembre con la finalidad de dar a conocer los tópicos que se tomarían en cuenta para el llenado del documento, también se llegó al acuerdo de cómo se organizarían para concentrar la información, hubo diversas opiniones al respecto, y después de consensar cuál sería la más viable se acordó lo siguiente: primero, tomar en cuenta todas las entrevistas a los padres de familia, realizar algunas visitas a la comunidad por

parte de la directora, las observaciones de los niños y para confirmar lo arrojado en las entrevistas a los padres familia, hubo que hacerles algunas preguntas a los niños; también se tomó el acuerdo que todas las educadoras se comprometerían a participar, ya que el Proyecto les iba a servir en su práctica. En esa misma reunión, que sirvió para organizar el trabajo ellas, se dieron a la tarea de leer algunos folletos sobre lo que es el Proyecto de escuela, y se observó que hubo interés por la mayoría de las participantes. Al finalizar la reunión se pusieron de acuerdo que tenían que tener la información para mediados del mes de octubre cuando se volvieran a reunir.

- La segunda reunión no se pudo llevar a cabo en la fecha programada debido a que fueron citadas a una reunión por la Supervisora de Zona, y como no se puede suspender clases más que un sólo día por mes, se acordó que se reunirían todos los días (segunda quincena de octubre) es decir, que llegarían más temprano por las mañanas, ya que la entrada de las docentes es a las 8:30 A.M. y por acuerdo quedó que iniciarían a las 8:00 A.M. lo cual daría un margen de 30 min. cada día, para poder realizar su trabajo y así pudieran llevar a cabo lo que se habían propuesto; esta actividad duró dos semanas. Todas cumplieron con su tarea de recolectar la información y concentrarla en el documento, ya habían logrado el objetivo de hacer el proyecto entre todas y no como en años anteriores, que lo requisitaba la directora sin pedir opinión a los demás. Las docentes laboraron como un equipo de trabajo donde se unieron con el fin de lograr un objetivo sin importar quién era la que aportaba más o menos, lo importante es que todas estaban participando.

- La tercera reunión que se tenía programada (segunda semana de noviembre) para dar seguimiento a este proceso del proyecto, no fue posible llevarla a cabo con todo el personal, y esto se debió a que la directora estuvo saliendo continuamente del plantel ya que tenía que realizar diversas gestiones, así como el tener que asistir a reuniones con la supervisora y otras autoridades. Aún así las educadoras se reunieron e hicieron algunas adecuaciones sobre todo en lo que se refiere a actividades extraescolares, que consideraron pertinente modificar.

En el mes de febrero la supervisora solicitó a la directora el proyecto anual del jardín de niños, todo el personal se puso a trabajar de manera espontánea aportando cada una de ellas los avances que habían logrado hasta ese momento, situación que en ciclos escolares anteriores no se había presentado, ya que decían que ese era trabajo de la directora; ahora sin embargo el cambio de actitud de las educadoras se manifestó en el trabajo de todas como un verdadero colegio técnico-pedagógico; mismo que se puede apreciar a través de los recortes de entrevistas realizadas con las educadoras involucradas en esta alternativa de innovación.

¿Cómo se realizó el proyecto anual de trabajo?

ENTREVISTADA N:

*“...Ahora hubo modificaciones \* en los años anteriores hubo algunos detalles que se me pasaron... \* y ahora hicimos reuniones previas en que en conjunto directora con educadoras logramos una mejor organización... pues en lo general del plantel y comunidad y ... pues en cuanto a mi grupo hubo muy buenas sugerencias por parte de la directora \* haciendo una revisión del proyecto anterior”.*

Con este breve comentario se puede constatar, que se plantearon modificaciones, lo que para ella generó una mejor organización y como menciona, se sintió más apoyada por la directora, por lo cual se considera que han logrado avanzar, ya que cuando menos se han visto cambios en el hacer y ser de la directora en lo que se refiere a este aspecto, cuando comenta “...y ahora hicimos reuniones previas que en conjunto directora y educadoras logramos una mejor organización...” se percibe cierta conformidad con la nueva forma de abordar el trabajo, como un compromiso de todas y no como una imposición de una: la directora.

Asimismo, comentarios como el de la entrevistada N, han permitido que en el jardín de niños se trabaje con adecuaciones, implantando acciones que

2.2.- DOCENTE “N”.- J. de N., donde se implementó la propuesta de innovación., en La Paz, B.C.S. Abril de 1997.

no se establecían en ciclos anteriores como el analizar colectivamente las problemáticas de la institución, y buscar de manera colegiada soluciones creativas a las mismas.

### **ESTABLECER UN DIÁLOGO HORIZONTAL ENTRE TODO EL PERSONAL**

*“Es sabido que en donde una persona se sienta a gusto actúa con espontaneidad y se involucra de manera natural en la realización de las tareas”.*<sup>41</sup> Esta cita de Crozier refleja la actuación del sujeto de ambientes confortables. En la escuela ocurren, al parecer situaciones similares cuando el personal convive y trabaja en armonía, lo cual se intuye ayuda al buen funcionamiento institucional; en el jardín de niños, como en toda institución educativa se considera desde la visión expuesta, que lo importante en un equipo de trabajo es compartir el éxito o el fracaso, y para lograrlo es sumamente importante la comunicación como forma única. Tal vez por ello se ha venido planteando este trabajo, como una forma no sólo de transformar prácticas de la sustentante, sino también, en la medida de lo posible transformar prácticas de las demás profesoras involucradas, pero de manera natural, espontánea y sobre todo motivante.

Aquí es conveniente transcribir algunas de las preguntas y respuestas que dieron las educadoras y una de las integrantes de los programas de apoyo que ahora están participando, y posiblemente sus comentarios reflejarán ciertos resultados

---

<sup>41</sup> *ibid*-p.38

que se han obtenido de esta propuesta de gestión escolar. Cuando se le cuestiona a la entrevistada "M" ¿cómo es el diálogo en tu jardín de niños?, ella contesta:

*"...Pues la verdad sí ha habido mucha comunicación...\* mucho intercambio de opiniones este mm hemos tratado que entre todos llegar a un acuerdo común... siempre en beneficio del mismo jardín".*

Se considera que este es un avance significativo con la directora del plantel, ya que aparentemente no impone, se ha promovido la comunicación entre las compañeras de trabajo, formas de pensar y actuar, esto tal vez traerá como consecuencia un clima institucional, de conjunto, denominado democrático.

Al preguntarle a la misma entrevistada ¿ Es igual el diálogo que se maneja ahora al que se manejaba anteriormente?, hace la alusión siguiente:

*" @ No porque siempre se ha tenido buena comunicación ... pero el diálogo anterior no era relacionado directamente con el trabajo ni a los beneficios del trabajo... eran más bien cuestiones... más personales a veces se tocaba el trabajo, pero no en la forma que se está tomando ahora".*

La comunicación que ahora se está dando en el plantel, ya tiene un carácter más profesional, con un matiz más pedagógico. Así, se manifiesta un significativo avance, pues es sabido que es común encontrar en las escuelas diálogos que difícilmente abordan cuestiones técnico-pedagógicas y como sostiene Jackson, *"...generalmente el profesor carece de un lenguaje técnico. No obstante este propósito parece adquirir tintes científicistas, en un lenguaje común al colectivo escolar..."*<sup>42</sup>

ENTREVISTADA "N" ¿Se da el diálogo en tu jardín?; de lo que genera:

*"& sí si se da ... porque pues siempre hay comunicación > he \* si se toma en cuenta la opinión de los demás > mmm se hacen reuniones previas para llegar a acuerdos ... pues yo siento que si se da... considero que es bueno que se dé el diálogo entre todas nosotras también tú participas".*

Como maneja la entrevistada, ahora se toman en cuenta sus opiniones, se considera que se ha logrado conformar un verdadero equipo de trabajo donde a cada quién se le da el valor que tiene como profesional, de una manera más formal sin improvisaciones.

<sup>42</sup> vid. JACKSON, Phillip. "La Vida en las Aulas. Ed. Morata. Madrid (1995).

2.2.- DOCENTE "N".- J. de N. donde se implementó la propuesta de innovación., en: La Paz, B. C. S., Abril de 1997.

## ENTREVISTADA "L"

¿Qué tipo de relaciones has observado en este jardín de niños?

*"Entre todo el personal... también incluyendo el personal de apoyo & pues yo veo que entre las educadoras es de mucha camaradería de mucha apertura de unas a las otras & // he visto que las relaciones es de mucho apoyo \* porque cuando hay algún tipo de proble... de alguna situación imprevista & cada quien aporta \* su opinión & su sugerencia & su punto de vista y veo que hay mucha apertura en cuanto a a aceptar la diversidad de puntos de vista entre las educadoras ... entre el personal de apoyo \* yo siento que existe mucho ... mucho respeto hacia hacia el trabajo de la educadora // yo creo que ellas están muy dispuestas \* hay mucha cooperación & y mucha colaboración... siento que la relación se da en un ambiente \* de amistad & de apertura & de respeto & y de mucha ... mucha participación".*

¿Cómo ves que se maneja la relación de poder y autoridad?

*"... de poder y autoridad & yo creo que el poder y la autoridad se rolan & o sea yo siento que es una autoridad y un poder compartido & o sea el de darle a cada quién oportunidad de ser \* responsable & de dar su*

*punto de vista o sea de alguna manera @ es compartir ... es este ...  
pues yo creo & este más bien del colectivo & la autoridad es del  
colectivo”.*

En este recorte de entrevista hecho a una docente que colaboraba en uno de los programas de apoyo, que al no estar directamente involucrada tiene una visión más clara de cómo se manejan en realidad las relaciones entre el personal docente, administrativo y directivo. Ella manifiesta que existen buenas relaciones entre todos, que existe apoyo, el respeto es parte medular para realizar cualquier empresa, y en este plantel es manifiesto, que por parte de todos existe una apertura al cambio. Al preguntarle sobre la posible relación poder y autoridad de la directora, manifiesta que éstos son elementos no monopolizados, sino compartidos por todos, que la directora ha aprendido a compartir, y como respuesta el personal es responsable, ya que no siente la presión de una orden sino más bien el compromiso del colectivo por hacer bien todo lo que se emprenda. Lo que ahora se manifiesta fue un proceso largo y duro de lograr por la directora, ya que era necesario cambiar sus esquemas de lo que es ser directora, pero se considera que ha logrado avanzar un poco en ese camino por lograr ser una directora innovadora. Por ello se puede decir que el objetivo de esta acción se logró, pero no por eso se va a dejar de buscar estrategias para que se conserve un ambiente favorable en este centro de trabajo. Incluso es importante pensar que no sólo la relación debe ser favorable con el personal docente, sino con toda la escuela *“...entre el personal de apoyo \* yo siento que existe mucho, mucho respeto hacia*

2.3.- DOCENTE “L”, J.de N. donde se implementó la propuesta de innovación., en: La Paz, B.C.S., Mayo de 1997.

*el trabajo de la educadora ..... yo creo que ellas están dispuestas \* hay mucha cooperación y mucha colaboración... ”* Lo que se ha logrado con esta acción es que todos actúen de manera natural, que cuando a alguno de los integrantes no le gusta lo que hace o dice la directora, ésta se lo dice “cara a cara” y si no se encuentra solución entonces entre todo el personal se busca la manera de solucionar el desacuerdo, principalmente a través de las opiniones del colectivo en reuniones del consejo técnico, mismo que permite un espacio de reflexión y toma de decisiones sobre el hacer escolar.

### CONSEJO TÉCNICO

Como se dijo anteriormente, la escuela cuenta con un organismo colegiado que en gran medida facilita el debate y la solución a posibles conflictos, además de apoyar acciones que funcionan adecuadamente “... *el Consejo puede concebirse como un laboratorio de reflexión para atender a los problemas particulares de cada escuela*”.<sup>43</sup> Este Consejo de Escuela se forma con todos los integrantes (directora y docentes); la presidencia recae en la directora, por votación se nombra a otro integrante que será el secretario técnico. Para que se pueda formar es necesario que la escuela sea de organización completa como ya se explicó con anterioridad. Su “...Función será consultiva para auxiliar a la dirección del plantel (...) *en consecuencia fortalecer la actividad pedagógica, estaría apuntando al órgano que por definición es el adecuado: el consejo técnico consultivo.*”<sup>44</sup> Esta lógica ha

<sup>43</sup> EZPELETA, M. Justa “El Origen Social de los Alumnos, un Componente Ignorado” en: Antología Básica: Organización del Trabajo Académico. S.E.P.-UPN LE’ 94 México. p.125

<sup>44</sup> *ibidem* p. 165

permitido cambiar la concepción de reuniones del colectivo para tratar asuntos diferentes al técnico-pedagógico, por una visión más ampliada, más reflexiva del consejo técnico.

La formación de éste estaba planeada para la primera semana del mes de septiembre pero se presentó un pequeño problema, ya que una integrante del plantel se cambiaría de adscripción, lo cual ocasionaba que se tenían que esperar hasta que llegara su sustituta pero como esto no ocurría, se tomó el acuerdo de formar el consejo y después se le informaría cuál era su comisión. La reunión se realizó el lunes de la tercer semana de ese mismo mes. Así pudo realizarse la actividad y esta organización de alguna manera contribuyó a resolver un problema que aparentemente merecía poca atención; sin embargo, como comenta Justa Ezpeleta, *"... hay grupos docentes movidos por una fuerte responsabilidad profesional capaces de enfrentar condiciones institucionales adversas en aras de una mayor efectividad de su trabajo, pero todo el vigor de sus alternativas radica en haber identificado los problemas en su ámbito inmediato generando para ellos las respuestas particulares pertinentes"*.<sup>45</sup>

Pero, para que hubiera una mayor movilidad en el personal del jardín de niños, fue necesario asumir un rol eminentemente gestivo, con la visión técnico-pedagógica. Esto fue posible por la relación que se pudo establecer como ya comentaba la maestra "L", de camaradería, de apertura al diálogo y de apoyo a la institución. Se programó realizar una reunión el último viernes de cada mes, la primera fue la del

---

<sup>45</sup> Ibid pág. 125

mes de septiembre y se realizó como se había planeado, la única variante fue que la Secretaria Técnica, tuvo que presidirla y esto se debió a que la directora (presidente C.T.) tuvo que asistir a una junta con la supervisora, para esto un día antes se tomó el acuerdo de que aunque la directora no estuviera se llevaría a cabo. (lo cual por la manera de actuar de los integrantes del Consejo Técnico, se reflejaba un alto espíritu profesional).

En esta reunión, se tomaron acuerdos importantes como la necesidad de hacer cambios en el proyecto de trabajo (diario), en lo concerniente a planeación, ya que después de haber analizado el programa de educación preescolar, se dieron cuenta que había algunas deficiencias en el mismo, para lo cual se propusieron tareas para la siguiente sesión, asimismo se consideró que se ha logrado concientizar a las docentes de la importancia de que exista un espacio para plantearse problemas pedagógicos que afecten la calidad del servicio que se presta.

Se ha logrado que en el transcurso del ciclo escolar se le dé la importancia que tienen las reuniones de consejo técnico donde sólo se tratan asuntos de carácter técnico pedagógico.

La siguiente reunión se realizó como se había programado, ya en ésta no se presentó obstáculo alguno para poder llevarla a cabo.

Como se puede observar, todo ha sido un proceso. Ahora en la actualidad se han llevado a cabo las reuniones de consejo técnico con muy buenos resultados debido a que ninguna de las compañeras se mantiene al margen, todas aportan sus conocimientos al igual que se busca solucionar los problemas que se presentan en su práctica docente.

Para dar sustento a lo anterior, se transcribirán algunos recortes de las entrevistas en lo que concierne a este aspecto, (las entrevistas son del personal de este centro de trabajo).

#### ENTREVISTADA "M"

¿Cómo se llevan las reuniones de C.T.?

*" Pues por lo general ... no había una organización real de un consejo técnico ... ahorita @ sí porque es la participación de todas ... la exposición ... el intercambio de opiniones ... este o sea yo considero que ahora sí se está llevando con un objetivo y tomando en cuenta todas las opiniones de todas".*

¿ De qué se tratan las reuniones de C.T.?

*"... Pues ahora de lo @ pedagógico".*

2.1.- DOCENTE "M".- J. de N. donde se implementó la propuesta de innovación., en La Paz, B.C.S. Mayo de 1998.

¿ Por qué crees que es pedagógico?

*“porque estamos tomando... o sea se hizo un análisis de las necesidades pedagógicas que teníamos ... y entonces estamos ampliando nuestros conocimientos de acuerdo a las necesidades ..... tomando en cuenta ... este > experiencias que muchas > que muchas veces no es lo escrito > sino la experiencia de qué manera llegar para llegar (sic) a un mejor fin en lo pedagógico”.*

#### ENTREVISTADA “N”

” ¿Cómo se manejan las reuniones de C.T.?

*“ & Cada día son mejores”*

¿ Por qué?

*“... porque eee \* pues hemos adquirido más experiencia & en cuanto a > ir las manejando mmm ... mmm pues lo que decía hace porque hemos adquirido experiencia > porque pues anteriormente hemos \* se ha fracasado & porque porque no nos preveníamos ahora @ en base a necesidades ... e ya sea de un grupo \* del jardín en general de la*

2.1.- DOCENTE “M”.- J. de N. donde se implementó la propuesta de innovación., en La Paz, B.C.S. Mayo de 1998.

2.2 .- DOCENTE “N”.- J. de N. donde se implementó la propuesta de innovación., en: La Paz, B. C. S., Abril de 1998.

*dirección y pues... mm llevan una secuencia he ... siempre se registra lo que se lo que se va a llevar a cabo... \* y pues las cosas resultan mejor”.*

¿ Consideras que en las reuniones de C.T. se ha logrado un avance y en qué?

*“... en ... en cuanto a la labor docente ... en cuanto a lo relacionado con el personal ... en cuanto a los beneficios del mismo plantel”.*

¿ Qué problemas se tratan en las reuniones de Consejo?

*“Pues yo siento que son variados \* según la necesidad... según la situación el problema que haya son variados según la necesidad.... Mmm pues la mayoría son de la práctica docente”.*

Tratando de interpretar lo que las docentes consideran que se ha logrado con las reuniones de consejo técnico; primero se puede decir que se han dado cambios con los cuales se logró consolidar lo que es realmente un C.T., ya que lo que se trata en estas reuniones según manifiestan las entrevistadas es encontrar respuestas a aquello que obstaculiza la práctica docente, y ahora ya se tiene con quien compartir las dudas, y por ende el colectivo escolar aporta sus conocimientos con el fin de lograr una educación de calidad.

Se considera que en lo referente a esta parte de la acción todavía hace falta más

2.2 .- DOCENTE “N”.- J. de N. donde se implementó la propuesta de innovación., en: La Paz, B. C. S., Abril de 1998.

atención, porque se pueden lograr mejores resultados en la medida que la SEP brinde mayor apertura y permita actuar con más libertad. Ya que por lo manejado en las entrevistas se ha logrado tener un avance significativo, debido a la búsqueda que las reuniones tengan un alto contenido pedagógico, por encima del aspecto administrativo, y en lo general se va por buen camino. Pero siempre existen factores exógenos que obstaculizan su realización.

La última acción propuesta en esta alternativa es:

### LA OBSERVACIÓN ENTRE DOCENTES

Esta acción fue difícil ponerla en práctica en este ciclo escolar y esto se debió principalmente a que se está trabajando con dos programas CAS y SAPPI, los cuales plantean dentro de sus actividades, observación a los niños en sus grupos, por lo cual se careció de libertad de acción, para poder realizar esta actividad propuesta, pero no por eso faltan resultados de la misma, es decir, desde mediados del ciclo escolar anterior, ya se había empezado a poner en práctica por lo cual sí se puede dar un avance de la misma.

Para tener un panorama del avance, se transcribirán recortes de las entrevistas a las educadoras:

## ENTREVISTADA: "N"

¿ Qué beneficio encontraste en la observación entre docentes?

*"@ Sí porque > lo estamos mejorando en una forma profesional no en la crítica a la compañera sino con el fin de ayudarnos entre nosotras... entonces nosotras entre el personal nos tenemos más confianza como que hay un poquito más de entrega más de confianza ... entonces actuamos como realmente actuamos ... cuando llega una persona de fuera o un directivo nuestra actitud es tratar de justificar o de tomar actitudes que nosotras sabemos que tenemos que tomar & y lo malo es que la regamos y no nos sale el trabajo como debe de ser".*

Esta acción se considera que ha sido medular en el proceso de cambio de actitud de las docentes ya que ahora comprenden lo difícil que es "criticar" la práctica docente y no involucrar sentimientos cuando se emiten juicios a otros. Para poder llegar a este nivel de madurez fue indispensable el diálogo permanente entre todas con el fin de que tener bases firmes de lo que significaba y ver en otros lo que posiblemente cada quién, hacía con sus alumnos.

En esta visión se puede decir que es posible asumir una autocrítica para mejorar, para innovar la práctica, una actitud de compromiso, difícil de encarnar pero con resultados posibles muy acorde con lo que busca la educación de hoy.

2.2 .- DOCENTE "N".- J. de N. donde se implementó la propuesta de innovación., en: La Paz, B. C. S., Abril de 1998.

## ENTREVISTADA "N"

¿ Cómo consideras la obsevación entre docentes?

*" > aquí interna es buena ... porque porque \* pues somos un equipo de trabajo en la que estamos dispuestas a aceptar ...\* alguna sugerencia ... alguna opinión de las compañeras y sabemos que es interna & que tenemos el suficiente criterio profesional ... como este para mejorar no perjudicar".*

Con base en las respuestas dadas por las entrevistadas, se denota que fue una actividad que les dejó beneficios, debido a que consideran que pueden actuar tal como son sin simulaciones y que sí existen 'problemas' su práctica docente, la compañera observante la 'criticará' de una manera constructiva como una profesional, que lo único que busca es que mejore su quehacer educativo.

Así, observar a los otros implica analizar las formas de conducirse como sujeto, capaz de aceptar otras visiones, lo que ayuda a conformar la identidad de la maestra, de la educadora.

## LOS NIVELES DE PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES

### INVOLUCRADOS

Se considera que por parte de las educadoras, se obtuvo buena aceptación, debido a que desde un principio se les dió a conocer cuál era el objetivo de este trabajo, y sobre todo cuando se dieron cuenta que el trabajo directivo tendía a modificarse. Lo que en la actualidad ya se ha visto cristalizado.

Es necesario dar a conocer el antecedente que se tuvo de esta propuesta, ya que por el mes de febrero de 1997, en una reunión en la que participó todo el personal, se planteó la necesidad de buscar estrategias para mejorar la práctica docente, en la cual manifestaron que ya se habían realizado algunos cambios de la directora en lo referente a la supervisión.

Como se puede constatar con las respuestas que arrojaron algunas entrevistas que se realizaron al personal de este plantel, se puede decir que dan luz sobre el hacer en el jardín de niños estudiado, sin embargo, es importante aclarar que se manejarán recortes tratando de mantener en el anonimato a los portadores de los discursos en las respuestas. Es importante aclarar, que los cuestionamientos buscan estrictamente obtener información en el ámbito de la supervisión.

¿En que momento crees que eres supervisada?

*"pero en ningún momento > sientes @ la presión o la verdad yo no me he dado cuenta... en que momento lo haces".*

*"mmmm a veces cuando pasas por el salón o cuando te dejo el grupo ...que te pido permiso".*

*"llegas y no me doy cuenta...\* supervisar ... porque ni se pone uno nerviosa @ ni nada... y nos pones y te das cuenta > de algunos detallitos".*

¿Como consideras que es la mejor manera?

*"@ cuando te la hacen tan natural \* trabajas como realmente @ trabajas".*

¿ Qué aspecto crees que se valora más?

*".....Pues yo pienso que que ... el pedagógico no porque el administrativo es cuestión ... de papeles es más fácil memorizarlos o hacerlos".*

*" ... Pues yo pienso estoy viendo ahora que le das mucha importancia al técnico pedagógico @ inclusive en las reuniones...".*

*" ..... pues el pedagógico @ para mi el pedagógico".*

Los comentarios productos de las entrevistas dan como resultado que para las educadoras la supervisión que se hace en la actualidad más “relajada” o sea más apropiada ya que no se sienten presionadas y trabajan como ellas lo hacen y si se les hace alguna sugerencia están más de acuerdo en ponerla en práctica debido a que se realiza de una manera natural y con un enfoque pedagógico.

A decir por sus respuestas estaban de acuerdo como se manejaban las supervisiones a los grupos, la directora consideró que se podía hacer algo más en ese aspecto, para que no fuera sólo el criterio de ella, el que rigiera las observaciones de la práctica docente, sino que ésta se enriqueciera y cómo se podía lograr, manifestó que las educadoras tenían mucho que aportar, debido a que siendo los actores principales de este proceso, también podían ser observadoras del mismo, y al ponerse del otro lado, primero observarían la práctica docente de la compañera y así harían un balance de la propia. Se tomó el acuerdo que se pondría en marcha lo más pronto posible, el cual dió inicio en la última semana del mes de febrero /97, organizándose de la siguiente manera: primero se hizo el compromiso de que se aceptarían las sugerencias y críticas constructivas que se les hicieran sin que esto modificara las relaciones entre el personal, después que ellas seleccionaran que era lo que querían observar, y el tiempo de permanencia en el grupo observado sería mínimo de una hora o de toda la mañana como ellas consideraban necesario. Para poder llevarlas a cabo fue indispensable que la directora asumiera el lugar de la docente que iba a observar, el único requisito era el que se le asignaría el grupo que se iba a “supervisar” lo

cual se aceptó por todas con agrado. En este aspecto se considera que hubo una participación total de todo el personal.

En esa misma reunión febrero/97, se mencionaron algunas otras estrategias que en un futuro se podían poner en marcha, como el funcionamiento adecuado del Consejo Técnico Consultivo; que ya no se trataran asuntos técnico-administrativos, que se buscarían otras reuniones para manejarlos, lo cual resultó del agrado de las educadoras.

Otra situación propuesta para realizar en el siguiente ciclo escolar, fue la que entre todas realizarían el proyecto anual de trabajo, ya no de la directora sino del plantel. Ante ello, alguna de ellas manifestó que sería más trabajo para ellas; aquí se les planteó que no sería así, primero porque buscarían la forma de apoyarse unas en las otras, de que la directora las ayudaría en su proyecto de grupo (personal) para que de ahí surgiera el del plantel, que ya no estarían solas, que serían un verdadero equipo de trabajo, y que al estar conformadas como equipo se apoyarían y así no sería una carga de trabajo más. Como acción en esa ocasión la directora se dió a la tarea de investigar en diferentes fuentes bibliográficas, para poder tener los suficientes elementos teóricos, y así explicarles a sus compañeras cómo realizar el proyecto.

Otro aspecto, no propuesto pero que ya se tenía visualizado era que se estableciera un diálogo horizontal entre todo el personal, para lo cual la principal afectada (según muchas directoras creen que sí no tiene el poder y la autoridad no

se es nada en ese puesto) sería la directora que tenía que modificar sus esquemas, debido a que era indispensable cambiar el poder y la autoridad por compromiso entre todas, esto no era una tarea fácil en ese momento, pero se dió cuenta que ya era tiempo de ir tratando de cambiar formas de ser y actuar con el personal.

Estas últimas acciones fueron dadas a conocer en esa reunión, en ese momento no se tenía una visión muy clara de los resultados que se obtendrían de ellas.

Al pasar del tiempo, ( febrero a julio del 97) se trató de ir motivando a las educadoras, y la directora buscó la manera de no perder los ánimos, debido a que conflictúa tener que modificar formas de ser y actuar en el ámbito laboral, no era una tarea fácil, pero resultó indispensable para poder lograr que esta propuesta se pudiera poner en marcha.

Al haber logrado concientizar al colectivo escolar, se antojó como parte medular para que esa participación se volviera tan activa, aunque como en todo proceso se encuentran obstáculos ésta no fue la excepción, pero se logró muy buena participación de casi todo el personal que se ha estado involucrando en este proceso de crecimiento profesional.

Con todo lo anterior, se considera que se logró el trabajo conjunto, ya que se pudo conformar una buena integración del equipo de trabajo con la tarea de mejorar y sobre todo el de comprometerse para lograr ser un profesional de la educación.

## **ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DE LA DIRECTORA.**

En un principio fue muy difícil operar este trabajo, ya que se quería que todo saliera perfecto, y sobre todo se tenía miedo que las compañeras no quisieran participar, pero poco a poco se consideró que no fue tan descabellada la propuesta y que lo importante es que se quería cambiar de actitud y también sentirse segura de lo que se estaba haciendo.

Después de que se transcribieran las entrevistas realizadas, se observa que el objetivo o el problema que tenía para desempeñar la nueva función como directora no tradicional se estaba logrando, que ya había empezado a conocer la función directiva a través de las lecturas de las antologías de U.P.N., principalmente las de gestión escolar, las cuales no son una receta pero si le dejan conocer cuál es el perfil de un director, lo cual tal vez se resume en llegar a ser un líder académico en su plantel, no el 'sábelo todo', sino un compañero que está dispuesto a apoyar a todos sus compañeros de trabajo, que ha dejado "el Yo por el Nosotros" y sobre todo que ha aprendido a compartir el poder y la autoridad. Otro aspecto que también se considera, es delegar responsabilidades a las docentes de acuerdo a la situación o a comisiones emanadas del consejo técnico.

Es importante considerar que por más tropiezos que se presenten, mientras la persona quiera lo puede hacer, y al analizar las respuestas de esta parte del trabajo, se ha tomado conciencia de que no importa lo difícil que sea el camino, lo

importante es buscar alternativas para avanzar, y se logra, siempre y cuando exista compromiso y no se simule que todo está bien.

Como parte importante de este seguimiento fue necesaria la implantación de algunas otras estrategias (entrevistas y encuestas) a diferentes actores que están involucrados directa e indirectamente como son la supervisora de zona (jefa inmediata), educadoras y padres de familia; con el fin de conocer su opinión sobre el desempeño de la directora, si éste ha sido positivo o negativo. Para la protagonista de este estudio no era fácil iniciar este proceso de enfrentarse a la realidad de su quehacer docente, como es sabido es difícil aceptar la crítica; pero cuando se quiere superar todos esos vicios y manías que se han adquirido en el devenir de los años lo único que queda es analizar cómo “te ven” los demás y no inferir lo que otros piensan de tu trabajo: lo más sano es enfrentarse a esa realidad.

La entrevista a la supervisora de zona, se dió de una manera impersonal, con la finalidad de conocer cuál era la visión del desempeño de una directora no el de la protagonista en particular sino generalizando en base a su experiencia, y esto se debe a que ella ha sido uno de los factores positivos en algunos cambios que se han tenido. Así al confrontar las respuestas, éstas se confrontarían con las acciones que está realizando la directora; en cambio en la entrevista, fue más directo lo que arrojó al saber cómo es realmente su desempeño, frente a un plantel educativo.

¿Cuál es la función de una directora?

*“Desde mi punto de vista ... bueno no se puede hablar de una sola función de una directora \* la directora tiene múltiples funciones... una de las funciones más importantes sería la de @ integrar el equipo de trabajo y comunicarla... una misión... una visión común de lo que es el camino & y lo que es el lugar de trabajo que quieren ir”.*

En este recorte, la supervisora manifiesta que una de las funciones prioritarias de las directoras es integrar un equipo de trabajo, desde esta perspectiva se interpreta que la directora, tiene el derecho y la obligación de tomar en cuenta a los demás integrantes del colectivo escolar, sean docentes o padres de familia, que como parte de un todo se involucran en el proceso. Y qué pasa en la práctica, la directora es la que decide qué hacer o no, sin considerar la opinión de los demás lo que origina que toda propuesta sea tomada como imposición, y se realice de “mala gana” por ende no siempre salen bien; en cambio cuando se involucra y se respeta lo que otros proponen las cosas generalmente salen bien; es entonces cuando se forma un equipo. Para poder lograr esto es indispensable que la directora se acepte como una parte que necesita de los demás para lograr la meta deseada por todos, no impuesta por ella. Tal vez cuando se lea lo anterior consideren que se interpretó el recorte desde otra visión, pero no es así, en la cotidianidad estas prácticas se siguen dando, y surge la interrogante ¿por qué?

3.1.- SUPERVISORA.- De la 10ma. Zona de Preescolar., en: La Paz, B. C. S., Abril de 1999.

Tal vez no es difícil cambiar esas prácticas todo depende de que el director conozca cuáles son sus funciones y las ponga en práctica.

¿Cuál es el perfil de una directora?

*“Perfil bueno ... yo creo que la directora tiene que ser la persona que maneje un liderazgo @ un liderazgo conciente y en el caso de la educación... yo diría que un liderazgo \* académico es importante que la directora ..... se sienta capaz de responder a los requerimientos del ... del nivel educativo en el que está y capaz en los requerimientos en cuanto a poder resolver dudas \* sino en cuanto @ a poder decir no sé ... también entonces tiene que ser un & líder académico en el sentido ético ... moral ...de integridad que un directivo llegue a ese perfil de integridad de capacidad ..... de qué será un perfil moral ... uno puede ser íntegro @ y si sabe que no sabe se pone a aprender \* en cambio si uno no es íntegro pues > va a tratar de justificar en el momento ..... una persona íntegra moral ... una persona responsable en ese momento trata de resolver \* sus incapacidades & sus carencias y trata también de ver al otro y de ver que requiere el otro para que eso camine”.*

De esto surge la duda, ¿cuántos directores tienen el perfil?. Se considera que para llegar a ser director no se toma en cuenta este aspecto, ya que en la práctica son otras situaciones las que se ponderan para llegar a ocupar este puesto, que

3.1.- SUPERVISORA.- De la 10ma. Zona de Preescolar., en: La Paz, B. C. S., Abril de 1999.

por el momento no tiene caso mencionar, ya que no es la temática a discutir. Por otro lado, importa considerar que la directora, desde esta visión, es la que maneja un liderazgo conciente, el que está permeado por lo académico, lo moral, lo ético y lo íntegro. Son muchas cualidades posiblemente para que la directora logre cubrir ese perfil y es necesario que reconozca sus potencialidades pero también las carencias; después viene la aceptación de sí misma. Ya encaminada en este proceso de revaloración lo que sigue es practicar otros paradigmas que den mejores resultados.

Ahora se maneja lo que arrojó la entrevista:

¿Cómo se maneja la autoridad y el poder en este jardín de niños?

*“ Sí existe autoridad, pero se trata que sea en función de un objetivo común y se asume como compromiso personal”.*

¿Considera que existe equipo de trabajo?

*“Sí existe equipo, aunque como toda actividad humana en la que se reúnen diferentes historias personales, la relación es dinámica y a veces accidentada”*

Si así lo considera ¿ a qué lo atribuye?

*“Se tiene un fin común, unas reglas explícitas y comunicación”.*

Según los recortes extraídos de la entrevista, la supervisora de zona considera que lo fundamental de la función de una directora es el formar un equipo de trabajo; desde este análisis se constata que ésta es una de las estrategias que la protagonista puso en práctica en su centro de trabajo, lo que se confirma con la segunda respuesta, esto quiere decir que se va avanzando por buen rumbo. En otro momento se maneja que la directora debe ser un líder académico lo cual también se ha estado logrando y es que la directora no es la que “sabe todo”, sino es la que día a día se compromete con sus compañeras y ellas se involucran en esa misma dinámica, y cuando además se comparte la autoridad, todas asumen el reto de lograr las metas para que funcione una institución, es aquí cuando la directora debe tener mucho cuidado ya que ella como cabeza debe ser la primera en cumplir los acuerdos, dicho en otras palabras actuar con el ejemplo, de no generar sólo discurso y hacer lo contrario.

En lo referente a la contraparte se entrevistó a una tercera parte del personal docente para realizar la selección, se consideraron algunos aspectos como: personas comprometidas con su trabajo que emitieran juicios de valor y que la relación con la directora fuera estrictamente laboral, en otras palabras que no

3.1.- SUPERVISORA.- De la 10ma. Zona de Preescolar., en: La Paz, B. C. S., Mayo de 1999.

intervinieran sentimentalismos que pudieran interferir en las respuestas emitidas.

En las entrevistas a educadoras se les pidió que describieran a su directora.

Describe cómo es tu directora.

### ENTREVISTADA "M"

*"..... Al principio por situaciones diferentes la cuestión interpersonal & estaba un poquito dudosa pero puedo decir que es una persona que le gusta trabajar > que de repente se acelera \* pero se acelera en plan de conseguir más de tratar de solucionar... que salga adelante todo y es \* persona que nos..... me ha impulsado mucho a quererme superar en cuanto a @ preparación como en documentación meterla \*siempre he contado con el apoyo con la orientación & cuando he necesitado pues considero que que pues puedo ... decir más positivo @ porque siempre ha estado de cada una de nosotros > que si en algunas ocasiones nos llama la atención \* pues pienso que nosotras somos principalmente responsables del trabajo... no podemos decir que sea & injusta o cuando hemos sentido que es > injusta se le comenta y se llega a un acuerdo @ es una persona que le gusta mucho el diálogo ... honesta ... sincera pues lo que puedo decir que es @ una gran compañera de trabajo".*

2.1.- DOCENTE "M".- del J. de N. donde se implmentó la propuesta de innovación., en: La Paz, B.C.S., Abril de 1999.

## ENTREVISTADA "A"

*"..... > es una persona que se encarga de organizar y llevar a cabo con la coordinación de las demás docentes las actividades que se organizan... este este como > un (sic) verás ciertos eventos ella se encarga \* de llevar también la documentación con apoyo de nosotros & tiene una actitud muy positiva y muy alentadora \* he tenido otras directoras en el transcurso escolar que llevo & y he visto que que a veces son muy autoritarias y @ quieren hacer su voluntad \* aquí veo en función a que eres más accesible y nos das \* más importancia a la manera de pensar de cada una de nosotros ... y... considero que ha habido un avance en lo..... pedagógico & pues desde el momento que nos das la oportunidad de participar tiene que haber ... una respuesta aunque > no todas lo hacemos y nos tienes que & jalar & perdón y nos haces participar ... pero yo veo que vienen a repercutir en los avances de nuestra labor @ y acuérdate que estamos contigo y te apoyamos cuando tú necesitas \* porque tú también estás con nosotros".*

Las respuestas de las compañeras fueron de sorpresa, y esto se dió porque se considera que por ser las más comprometidas con su trabajo serían aquellas que cuestionarían el desempeño directivo y no fue así, lo que se percibió es que valoran el trabajo de la directora y al parecer hasta es comparado como mejor que

el de otras. Anteriormente, la protagonista manejó que el desempeño de la directora era bueno, en cierta forma se infería por los cambios significativos de los miembros, pero de eso a que se le reconozca, todavía faltaba camino que recorrer y ahora se comprende que lo que se sembró se está cosechando. Pero antes de lograr todo eso hubo muchas situaciones adversas como comenta la entrevistada "M". Esta educadora fue adscrita al plantel cuando la directora se encontraba cursando el primer semestre en la U.P.N., y como ella manejaba las relaciones interpersonales no eran las más adecuadas y se reconoce que en esos momentos predominaba el autoritarismo, lo que generó un sin número de conflictos interpersonales que generaron una nota de demérito a la directora por su actuar; ahora se ven tan lejos esas prácticas, pero no por eso se dejan en el olvido. Esas experiencias fueron en gran medida las que generaron este trabajo; en cambio la entrevistada "A" por su comentario denota el cambio de actuar de la directora lo que hace pensar que todo lo acontecido fue necesario para poder remover viejas estructuras, las que dieron paso a las que actualmente se practican no sólo por la directora, sino también por las educadoras que han dejado de lado esas actitudes de rechazo; ahora existe un compromiso por la tarea pedagógica, pero como en toda agrupación la historicidad de cada miembro cobra sentido y en ciertas acciones se manifiesta de diferentes maneras; sólo hay que dar un paso adelante, en la construcción de nuevos haceres y establecer rupturas con el velo tradicional.

Siguiendo con el mismo tenor, se analizarán las encuestas en las que participaron: personal docente (6 que conforman la plantilla del personal), administrativo y padres de familia (tomados al azar), con este instrumento las respuestas son más

precisas (se desconocen los actores involucrados en los instrumentos y esto es con el fin que tengan más veracidad sus respuestas).

Para organizar las encuestas se escribirá la pregunta y se transcribirán todas las respuestas de los involucrados.

### ¿Cómo es el trabajo de tu directora?

- *“Apegada a los lineamientos oficiales sin errores. Es flexible a cambios, acepta sugerencias y consensa a las educadoras cuando se requiere”.*
- *“Muy comprometida”.*
- *“Considero que es bueno (sic), muy organizada, con mucha iniciativa y deseos de superación para ella y su personal, continuamente nos da ideas o sugerencias para mejorar la práctica docente”.*
- *“Bueno, en ocasiones es un poco acelerado, creo que te falta un poco de organización, tienes buenas ideas, sugerencias. Si tomas las cosas con calma serás mi directora ideal aunque en ocasiones flexible y nos consideras al máximo”.*

- *“Es muy eficiente en ocasiones siento que se presiona demasiado por tratarlo de hacer mejor”.*
- *“Yo pienso que lo realiza con profesionalismo y responsabilidad”.*

Al describir el trabajo de la directora, las educadoras en su mayoría manifiestan que realiza un buen trabajo, en cierta medida se considera que si se ha logrado esa apreciación porque también las educadoras desempeñan una muy buena labor educativa, y si se es flexible es por que ellas están comprometidas. Para que las cosas salgan bien. Un aspecto que se toma en cuenta es el no presionarse para que ellas (educadoras) no se sientan “abrumadas” por el trabajo y sobretodo por las demandas de la dirección de la escuela.

¿Qué le recomiendas para que mejore su trabajo?

- *“Continuar con esa actitud profesional y continuar con los puntos expuestos”.*
- *“Más humano y menos perfeccionista”.*
- *“Que no desespere, el trabajo tiene que salir adelante sin dañar la salud”.*

- *“Cambio de actitud, primero analiza cada situación antes de proceder”.*
- *“Que trate de no presionarse tanto (tener un mejor control y poder medir el tiempo disponible a cada actividad sin presionarse”.*
- *“No precisamente una recomendación sino que me gusta la forma en que me ha sugerido tanto actividades como estrategias ha (sic) seguir en algunas momentos de mi trabajo”.*

Aquí existe diversidad de opiniones al respecto; mientras que unas opinan que se continúe igual, otras manifiestan que hay que tomar las cosas con más calma; en cambio hay quienes opinan que se debe ser más humano y que se analice antes de actuar. Queda claro que la historicidad de los involucrados pesa, denotando que lo que se presenta es el cambio de actitud de la directora y por consecuencia de algunos miembros del personal, ya que sería casi imposible que todas estuvieran de acuerdo, principalmente aquellas que tratan de hacer su voluntad y cuando no se hace lo que ellas quieren no se es humano, pero no es más inhumano el que tiene conciencia de que el usuario del servicio necesita de ella, y que en la práctica a veces se pierde el tiempo en otras actividades, sí además, se considerara que al devengarse un salario por atender un grupo de niños es necesario asumir el rol docente como un compromiso social; conciente de la importante labor en la formación integral del niño, pero también con obligaciones y demandas institucionales que surgen en base a negociaciones pero en ningún

momento, producto del cambio educativo tendrán que imponerse acciones que lastimen las relaciones en el colectivo.

En general las respuestas del personal en referencia al desempeño de la directora es bueno, ya que se denota el compromiso y apertura al cambio, que es una persona flexible y comprensiva aunque no solapadora, que aporta buenas ideas.

Para continuar con el mismo tenor, se hará un paréntesis, y esto se comenta por las respuestas (trascritas sin cambio alguno) que hace un auxiliar de servicio (administrativo), que en realidad es una persona muy trabajadora lo que cada vez merece más respeto y estimación.

¿Cómo es el trato de la directora hacia usted?

*“Es lo que a mi respecta conmigo es una persona principalmente muy conpreciba”. (sic)*

¿ Es una persona autoritaria y se excede en su actuar?

*“No ella ase (sic) lo que su trabajo debe ser cuando se requiere estricta cuando lo deveser (sic)”.*

Describe: Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo.

*“buena pues hay veces hay contradicciones que ella sabe resolver”.*

En verdad esta entrevista fue la más noble y no tanto por las respuestas sino más bien por el comentario que hizo al entregarla *“hay (sic) directora pero si usted es la única que pide por favor, ya ve las educadoras creen que uno no tiene sentimientos ya ve usted (sic) si yo no puedo venir porque se enferma el niño ni dice nada y limpia la dirección y ellas en su salón viera nomás”.* Este diálogo ha sido uno de los mejores recuerdos que se ha tenido en esta función, porque el puesto directivo es una cosa y el desempeño es otra, es tratar a todos por igual, comprenderlos y apoyarlos en todo lo que se pueda.

Para poder encuadrar, ahora hacía falta conocer que opinaban los padres de familia de la directora, para que no se sintieran presionados se le solicitó a la auxiliar de servicio que entregara las encuestas y que les dijera que la supervisora de zona quería saber cómo los trataba la directora y que ella no iba saber quiénes había sido.

Cada una de las respuestas es de diferente padre de familia.

¿Cómo es la directora con ustedes padres de familia?

- *“Es comunicativa amable y en ocasiones enérgica”.*

- *“Es una persona muy amable y siempre está preocupada porque al (sic) jardín siempre esté bien”*
- *“Profesional, estricta y con carácter”.*
- *“Mi punto de vista es una persona muy responsable y creativa”.*
- *“Siempre toma en cuenta para las actividades que se van a realizar en el plantel es muy atenta y sencilla (sic) y cuando debe hablar con algún padre de familia irresponsable lo hace para que se (sic) más responsable con su hijo y respete las reglas del jardín”.*
- *“Carácter fuerte, firme pero amable”.*

Lo que es rescatable de esta parte de las encuestas a los padres de familia, es que hasta el momento la directora se ha portado correctamente con ellos, donde no establece diferencias entre unos y otros. Lo que en cierta medida quiere decir que están de acuerdo con el trato que tienen como directora hacia ellos y porque no decir: no han visto injusticias; por ello, pareciera ser que la directora cumple con las expectativas de los padres, quienes consideran la dirección escolar un lugar asumido por una docente con carácter fuerte, pero también con la suficiente cordialidad para establecer relaciones “cara a cara” con ellos como sujetos iguales en ese encuentro con el otro.

¿ Cómo actúa ante usted padre de familia?

- “Es amable y servicial y cuando la ocasión lo requiere es enérgica”.
- “Es amable y cordial y un poco bromista”
- “No es prepotente es estricta y si es muy comunicativa no es tan amable puesto que el lugar que ella ocupa en la escuela debe de tomar las cosas con más carácter pero si es cordial y trabajadora”.(sic)
- “Es una persona amable y comunicativa”.
- “Amable y cordial”.
- “Amable, cordial y de confianza”.

Al igual que en la anterior, los encuestados consideran que la directora los trata bien, son placenteras las respuestas pero eso es motivo para estar satisfecha, debido a que la directora siempre debe tener una actitud amable y cordial con todos los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo en la tercera respuesta se reiteró la mano un tanto “dura” de quien debe dirigir los destinos de los formadores de pequeños, las maestras en este caso.

¿ Cómo le gustaría que fuera la directora con ustedes padres de familia?

- *“Más amable de lo que ya es”.*
- *“A mí en lo personal me gustaría que siga siendo como es”.*
- *“Más sociable, no tan estricta, pero estoy conforme con ella aunque a veces el tiempo se le pasa rápido y está muy ocupada”.*
- *“Pues que no cambie por su forma que tiene para con los padres es muy agradable”.*
- *“Nos gustaría que fuera como hasta ahora lo a (sic) sido ya que se entiende bien con los padres de familia”.*
- *“Así como es”.*

Después de conocer el sentir de los padres de familia, se considera que esa imagen de directora autoritaria y prepotente (tradicional) ya no está presente, que cuando se les cita no es para pedir dinero o dar quejas de sus hijos, por las respuestas que dan al respecto de la directora manifiestan que es una persona que se preocupa y los entiende que también los apoya que es amable y servicial. Eso quiere decir que el desempeño de la directora ya es otro ante los ojos de los padres de familia. Esto evidentemente trae como consecuencia que el trabajo en

el jardín de niños se vuelva más efectivo, con más acciones, de cordialidad pero también de compromiso. Así, encarnar, asumir un rol de entrega hacia el contexto de trabajo implica promover en los otros un hacer también con un gran compromiso.

Estas encuestas se realizaron en los meses de mayo y junio de 1999, a todos los participantes con un tiempo aproximado de 25 horas.

## ELEMENTOS DE INNOVACIÓN

El avance principal que se tuvo con la puesta en práctica de esta alternativa fue que el colectivo, como grupo bien organizado se enteró de cual es la verdadera función del directivo. Ya que anteriormente el trabajo operaba intuitivamente, sin sustento teórico, y se reproducían los esquemas de otras directoras que en muchas de las ocasiones tal vez no satisfacían, pero era lo único que tenía al alcance para realizar la función directiva; y aquello que se había aprendido y sufrido como docente, se quería evitar que las compañeras de trabajo lo vivieran, "sumisión" y "una velada represión" por parte de la directora cuando no se cumplieran sus deseos.

Para constatar el avance que se alcanzó con esta propuesta de innovación, es recomendable, retomar puntos de vista de algunos involucrados en este proceso que tal vez por azar les tocó vivir estas experiencias. Para poder tener los elementos suficientes fue necesario tomar algunos recortes de entrevista a la supervisora de la zona escolar y también el extraer algunas respuestas de encuestas a personal docente y padres de familia.

Una de las funciones de la supervisora de zona escolar, es la de supervisar los jardines a su cargo, con base en ese conocimiento de los planteles que ella tiene se le hizo la siguiente pregunta :

¿Cuáles elementos ha observado en el jardín de niños "A. R. C."?

*"@ Sí... es un jardín comprometido... en general el personal de ese jardín es comprometido ... he ... yo creo que lo maneje en un diagnóstico he pongo que los diferentes perfiles de cada jardín de niños tiene un & perfil específico ... y curiosamente el perfil está muy determinado por ... la directora \* entonces en algún momento maneje que ahí se maneja un gran sentido de compromiso & de compañerismo & pero pero no porque nadie lo requiera & no porque nadie lo exija al menos no me parece que ... se exija ... se exige @ con la actuación ... es la situación que se vive\* como voy a pedir esto... si yo veo que los demás no lo hacen es en un sentido de ... de somos iguales y todos vamos en el mismo barco ..... yo creo que por ahí es el camino entonces como hay mucho compromiso \* cuando se inicia un movimiento es relativamente más fácil que en otros centros."*

Indirectamente con este comentario se puede valorar cuál es la aportación que ha hecho la directora, pero si esta entrevista se hubiera realizado en el ciclo escolar 94/95 el resultado hubiera sido contrario, totalmente negativo, ya que el actuar del directivo era el clásico, tradicional, donde las educadoras sólo escuchaban lo que decía la directora y la opinión de aquellas no contaba; también había que cumplir con toda la documentación tal como ella la solicitaba. El cambio se fue gestando en el período escolar 95/96 cuando se aceptan todas las dificultades y se

3.1.- SUPERVISORA.- De la 10ma. Zona de Preescolar., en: La Paz, B. C. S. Mayo de 1999.

empiezan a conocer nuevos esquemas lo que hace que se desechen poco a poco todos aquellos vicios que como docente no se habían aceptado y se estaban reproduciendo, pero fue hasta el 97/98 cuando se logra traspasar y cuando se toma plena conciencia del compromiso que se adquiere con la función de directora.

En el mismo sentido se recuperan algunos aspectos de las encuestas a docentes y posteriormente a padres de familia.

Docentes: ¿ Consideras que se compromete con su trabajo?

- *“Sí, porque se respira un ambiente de trabajo tranquilo. Hace que las docentes cumplamos con nuestras obligaciones sin presionar”*
- *“De más”*
- *“Mucho y trata de siempre hacerlo bien, tener resultados positivos y se se presenta algo trata de solucionarlo de la mejor manera”.*
- *“Si los propósitos los logras, involucras a prepararme y considero que podrías participar en comisiones como las educadoras.”*
- *“En ocasiones demasiado”.*

- *“Considero que sí lo hace, y a veces eso la hace que se acelere un poco, pero últimamente ha podido controlarlo”*

En consecuencia se puede verificar que se ha logrado romper con esos complejos de superioridad pues por lo regular muchas de las directoras de este nivel tienen y al parecer más fácil justificar las deficiencias poseídas y buscar culpables por no cumplir con la tarea. Pero tampoco es saludable excederse y al parecer es algo en lo cual se está incurriendo, pero después de esta crítica positiva se tratará de modificar algunas de esas acciones pero sin llegar a caer en extremos buscando la forma de equilibrar, ya que de no hacerlo posiblemente se podría ocasionar algún conflicto interpersonal, tal vez al leer lo anterior se considere que no tiene nada que ver con el tema pero es medular, ya que cuando en un centro de trabajo se pierde o tal vez no se llegue hasta ese punto pero se fracture las relaciones entre los miembros eso va en camino al fracaso, por lo tanto cuando se escucha lo que otros ven en el hacer propio y aceptar esas opiniones hacen reflexionar y hasta se llega a comprender a los demás, para concluir sólo se puede decir que con un solo miembro que falte o no apoye, la orquesta no toca bien.

A continuación, se conocerá cómo sienten los padres de familia que son apoyados por la directora .

*¿Considera que es un apoyo o sólo maneja el plantel para su beneficio?*

- *“Si apoya las actividades y a los padres de familia”.*

- *“Es un apoyo para el jardín porque ella las cosas que hace no las hace para ella si no (sic) para sacar adelante el jardín”.*
- *“No por que todo lo hace a beneficio de los niños y del plantel.”*
- *“Si es un apoyo ya que realiza varias actividades en beneficio del plantel.”*
- *“Es de apoyo total e incondicional.”*

Aquí sí se considera que no se ha logrado llegar a la meta, o tal vez sea necesario implantar otras acciones donde la directora esté presente con todos ellos, en ocasiones no ha sido posible principalmente por tener que asistir a reuniones de carácter administrativo, pedagógico, o bien el tener que gestionar bienes materiales o también buscar beneficios para sus hijos como es el incremento de personal para que se brinde mejor servicio en los programas de apoyo a la educación; aunque los entrevistados no lo consideren así, no se está satisfecha como se llevan las relaciones con los padres de familia.

Después de haber realizado esta propuesta innovadora, se considera que el compromiso es mayor con la comunidad educativa, ya que ahora no hay disculpas para no cambiar, antes se escudaba en la ignorancia, ahora ya se cuenta con elementos teóricos, que se fueron adquiriendo a través del transcurrir de cada uno de los semestres cursados, de los que los conocimientos se fueron asimilando y

acomodando en los esquemas, y que cuando se ponen en práctica uno se da cuenta que se va mejorando la labor directiva, que ya no es la directora la que sólo administra y controla al personal del plantel a su cargo, sino ahora pasó a ser un miembro más que ayuda y apoya en todo lo técnico-pedagógico, que ya pasó esa etapa de "inquisidora" donde se creía que por tener ese rol de directivo, era la que ostentaba todo el poder y autoridad para así poderse sentir superior a sus compañeras de trabajo. Qué triste es, el tener que ostentar "un puesto de nivel" si para ser alguien, lo único que se necesita es quitarse la venda de los ojos y darse cuenta que nunca es tarde para cambiar y qué te hará cambiar; es algo tan sencillo como reconocerse a uno mismo: lo negativo y lo positivo, para ya no seguir en ese mundo irreal.

*CAPÍTULO IV*

*CONCLUSIONES*

## CONCLUSIONES

En síntesis, se considera que después de haber hecho este análisis del quehacer docente, y comparado con lo que se debería de hacer, se puede decir de la gran distancia que existía entre ambas realidades, ahora es comprensible por qué le era tan difícil el desempeñarla, por qué se conflictuaba al realizar alguna actividad en común con las docentes, ya que al desconocer cómo actuar ante ellas, mostraba una actitud de administradora del plantel, debido al desconocimiento del quehacer directivo, el cual se va construyendo con bases teóricas y apoyado en la experiencia, ya que anteriormente era realizada empíricamente y por si fuera poco, con poca calidad pedagógica, ya que sólo le importaba cumplir lo técnico-administrativo y se pensaba que lo otro (pedagógico) se daría por consecuencia. No por disculpar el actuar, pero no se sabía cómo la directora podía ser un líder académico en su centro de trabajo.

Ahora que se conoció la funcionalidad de la presente propuesta, en base a su operación, se ha podido comprender que la directora de un jardín de niños tiene a su alcance un sin número de elementos teórico metodológicos para poder desempeñar la función directiva, los cuales le aportan lo que se necesita para ser una líder académica ante el colectivo escolar.

Con el paso del tiempo se va transformando el pensamiento y poco a poco se modifican esquemas que en un momento determinado se consideraban como un gran problema cuando se trataba de encontrar solución al cuestionamiento de

¿cómo realizar una supervisión técnico-pedagógica a los grupos?, ya estaba la pregunta pero aún al tenerla solucionada de todas maneras se seguían con las mismas interrogantes o tal vez éstas se hacían más complejas, en realidad se continuaba en esa encrucijada sin encontrar el camino con el que se pudiera dar solución a la problemática, el poder desempeñar la función directiva, no la tradicional y esto al parecer nublaba cada vez más, el complejo camino del cambio y dar al cuestionamiento: ¿Cómo permear todo lo administrativo con lo pedagógico?. Ya que el desempeño del director es administrar, controlar y supervisar el plantel a su cargo donde entran recursos humanos, materiales y financieros, lo cual se tomaba al pie de la letra sin saber que dentro de esa gama de responsabilidades la principal es la de apoyar al docente para que se logre una calidad en el servicio educativo, la única forma que se consideró lógica es la de priorizar lo técnico-pedagógico, y aquéllo que era técnico-administrativo impregnarlo de un matiz también pedagógico.

Para poder lograr lo mencionado anteriormente fue indispensable primero quitarse la máscara y preguntarle a las educadoras lo que entendían como técnico-pedagógico. Hubo diferentes versiones hasta llegar a la conclusión que lo pedagógico era encontrar la manera de realizar cualquier actividad para favorecer el desarrollo integral del niño, y como se podía lograr esto, sobre todo planeando las actividades del proyecto, manteniendo en buen estado las distintas áreas del plantel etc. y así fueron surgiendo distintas acciones las cuales al realizarlas se estaría también evaluando lo administrativo eso era por una parte y por consiguiente se consideró, para lograr todo lo acordado era necesario que cada

quien se comprometiera no por mandato sino por convicción y para ésto la directora también hizo lo propio que era compartir el poder y la autoridad, como forma de asumir un compromiso con sus alumnos y no con la directora, y a partir de ese acuerdo ella pasaría a ser una compañera, aunque no tuviera grupo a su cargo, sería en todo momento un apoyo. Y así fue como poco a poco se fue logrando consolidar un verdadero equipo de trabajo.

Actualmente se ha comprendido, lo importante que es llegar a compartir el poder y la autoridad, como una manera de llegar a formar un verdadero equipo de trabajo donde "el deber ser" se cambie por "el compromiso" de hacer bien la labor docente.

Después de conocer el sentir de los integrantes de la comunidad educativa, respecto al desempeño de la directora, en ésta surge un cuestionamiento interno: acaso esa directora que describen, será la misma que inició en septiembre de 1994 en la Universidad Pedagógica, es posible. Exteriormente no habrá cambiado, pero internamente es otra, y ese cambio se dió principalmente por el apoyo que recibió de los asesores del área del eje metodológico donde se recurre a la radiografía del quehacer docente en donde era indispensable reconocer errores, deficiencias y sobre todo aceptarlas y no seguir tratando de tapar el sol con un dedo, no fue nada fácil ese recorrido pero al trascurrir el tiempo percibir como poco a poco se avanzaba, se considera que valió la pena ese desajuste de esquemas; porque lograr que haya reconocimiento de las personas que rodean al director es el mejor trofeo que se pueda alcanzar como profesional, y porque

permite adquirir más elementos de identidad a partir del reconocimiento de los otros. Lo anterior se traduce en el análisis y aceptación de la transformación de una directora que quiere hacer lo mejor posible su trabajo docente.

Siguiendo la lógica de análisis de los avances logrados, ahora retomé los objetivos planteados en la innovación: El primero, Motivar la actitud profesional; se considera que se logró en la mayoría del personal y el cambio más notorio fue el de la protagonista; el siguiente fue estimular la formación del colectivo escolar como equipo de trabajo, este objetivo cubrió las expectativas planteadas, debido a que el compromiso y cooperación del personal es casi total en todas y cada una de las acciones que se programan; el último objetivo programado fue que funcionara el consejo escolar consultivo como un espacio de consulta y análisis de la práctica docente y se logró en un 100%, las integrantes, cuando asisten a estas reuniones ya tienen claro cuál es el objetivo de éstas: mejorar su labor docente. Aunque no es la intención última de este trabajo, es importante hacer mención que la propuesta, una vez llevada al hacer, es posible que permita dar mayor claridad a las directoras que se enfrentan, por primera vez, a situaciones similares a la descrita en este estudio, sin conocimiento adecuado de la labor gestiva y sobre todo, probablemente genere una apertura del centro de trabajo donde se lleve a efecto, pues en términos de Namó Mello (...) *"La organización de la gestión en función de la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje debe ser generada y global, no entrar por el reglamento para que tenga permanencia en el*

*tiempo. Debe ser una organización flexible para permitir el tránsito entre el actuar y lo deseable, como educación del nuevo siglo”.*<sup>46</sup>

En esta lógica, abordar la actividad académica en el jardín de niños desde el consejo técnico, con el diálogo abierto, flexible; sin estereotipos que mantienen una actividad, una reproducción de haceres; es muy probable que produzca como consecuencia mejores docentes, mejores trabajadores de la educación y una mejor formación en el alumno.

*“Que la organización prevee la participación activa desde el aula misma, motivando una mayor interacción alumno-maestro; debe permitir la participación de la gestión educativa de la comunidad, de una manera activa, creando órganos de participación en todos los niveles (aula, escuela, municipio, región e instancia central)”*<sup>47</sup> con la visión de actuar desde una realidad concreta para vivir la vida de la escuela como lugar privilegiado plagado de diálogo, participación y actividad motivante.

---

<sup>46</sup> GUADAMUZ Sandoval, Lorenzo. en: “Nuevas Propuestas Para la Gestión Educativa”. De Giomar Namó de Mello. S.E.P., México 1998., pág. 102

<sup>47</sup> Ibid. pág. 103

## BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, Ochoa Marcos Daniel.** “El diagnóstico pedagógico”, en: Antología Básica: Contexto y Valoración de la práctica docente. S.E.P.-UPN LE’ 94, Primera edición, México, 1995.
- BLOCK, Alberto.** “La Organización Educativa”, en: Planeación Estratégica, S.E.P.- UPN LE’ 94, Primera edición, México.
- CARR, Wilfred y Kemmis Stephen.** Teoría Crítica de la enseñanza. En: Antología Básica: Práctica Docente Propia. SEP.- UPN, LE’ 94, Primera edición. México 1995
- CARVAJAL Alicia.** “Los maestros y el director” en: Antología Complementaria: Organización del Trabajo Académico. SEP.- UPN., LE’ 94, Primera edición. México.
- CROZIER, Michel y Erhard Friedberg.** “Reflexiones sobre la Intervención”, en: Antología Básica Planeación Estratégica, SEP.- UPN. ,LE’ 94, Primera edición. México
- ETKIN Jorge y Schvarstein Leonardo.** “Marco teórico para el análisis organizacional” en: Antología Básica: La Gestión y las relaciones en el Colectivo Escolar. SEP.- UPN., LE’ 94 Primera edición. México.

**EZPELETA, M. Justa** “El origen social de los alumnos, un componente ignorado” en:

Antología Básica: Organización del Trabajo Académico. SEP.- UPN, LE' 94, Primera edición. México

**FIERRO, Cecilia.** “Una invitación a reflexionar sobre nuestra práctica docente y su

entorno” en “ Ser maestro rural ¿una labor imposible?” México SEP/Libros del Rincón,

1991. Antología Básica El maestro y su práctica docente. UPN/Plan 94 Primera edición

Junio 1994 México..

**FIERRO, Cecilia y Rojo Pons Susana** El Consejo Técnico, un encuentro de maestros.

SEP Consejo Nacional de Fomento Educativo. México. Primera edición 1994. Libros del rincón.

**FLORES, Marínez Alberto.** Interrogantes y concreciones, México, UPN, 1995. Antología

Básica Hacia la Innovación. UPN-SEP Primera edición 1995.

**GUÍA DEL ESTUDIANTE.** APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN.

UPN/Plan 94, S.E.P. julio 1997.

**GUÍA DEL ESTUDIANTE,** ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO. UPN/Plan 94

México

KAUFFMAN, Roger A. "Planificación, Introducción". en: PLANIFICACIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS. Ed. Trillas, México, 1991, pp.11-18. Antología Básica Planeación Estratégica, UPN/Plan 94 México p.138.

LEIS, Raúl. "La relación práctica-teoría-práctica" en: El arco y la flecha. Apuntes sobre metodología y práctica transformadora. Buenos Aires, Humanistas/CEDEPO. 1990

Antología Básica Investigación de la Práctica docente propia. UPN/ Plan 94, Noviembre de 1994 México

NAMO de Mello, Giomar. "Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa." Biblioteca del Normalista. México 1998.

NAMO de Mello, Giomar. "Política de Recursos Humanos para la Gestión de los sistemas Educativos" en PROYECTO PRINCIPAL DE EDUCACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Santiago de Chile, OREAL-UNESCO, Boletín 33 abril 1994, pp.19-27

Antología Básica Planeación Estratégica, UPN/Plan 94 México p.84

### **Paradigma de la Simplicidad - Paradigma de la Complejidad**

Antología Básica Institución Escolar UPN/SEP 1994. México. primera edición.

RÍOS, Durán Jesús Eliseo, et. al. "Características del Proyecto de Gestión Escolar". México UPN, 1995 (mecanograma). Antología Básica Hacia la Innovación UPN-SEP Primera edición, México 1995.

- SALONIA, Antonio** "Las Decisiones que afectan la Calidad de la Educación", PROYECTO PRINCIPAL DE EDUCACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, Santiago de Chile, OREAL-UNESCO, Boletín 26 Diciembre de 1991, pp. 57-59  
Antología Básica Planeación Estratégica, UPN/Plan 94 México p. 92
- SAN FABÍAN Morato José Luis.** "La respuesta organizativa: el trabajo en equipo" en: Estructura y organización del trabajo en los centros docentes. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia, 1991. Antología Complementaria Organización del Trabajo Académico UPN/Plan 94
- SÁNCHEZ de Horcajo J.J.** "Redefinición de los grupos participantes" en: La gestión participativa de la enseñanza (presupuestos sociopedagógicos) Madrid, Narcea, 1979.  
Antología Complementaria Organización del Trabajo Académico UPN/Plan 94 México.
- S.E.P., La evaluación en el Jardín de Niños.** Subsecretaría de Educación Básica. Dirección General de Educación Preescolar. Sept. 1993.
- S.E.P. Manual de la Directora de Jardín de Niños.** 1987.
- WOODS, Peter.** "Entrevista" en: La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa. Barcelona, Paídos, 1993. Antología Básica Análisis de la Práctica Docente propia. UPN /Plan 94 Junio, Primera edición

*ANEXOS*

**SIGNIFICADO DE LOS CÓDIGOS UTILIZADOS EN LAS  
ENTREVISTAS :**

..... SILENCIO LARGO

... SILENCIO CORTO

> TITUBEO

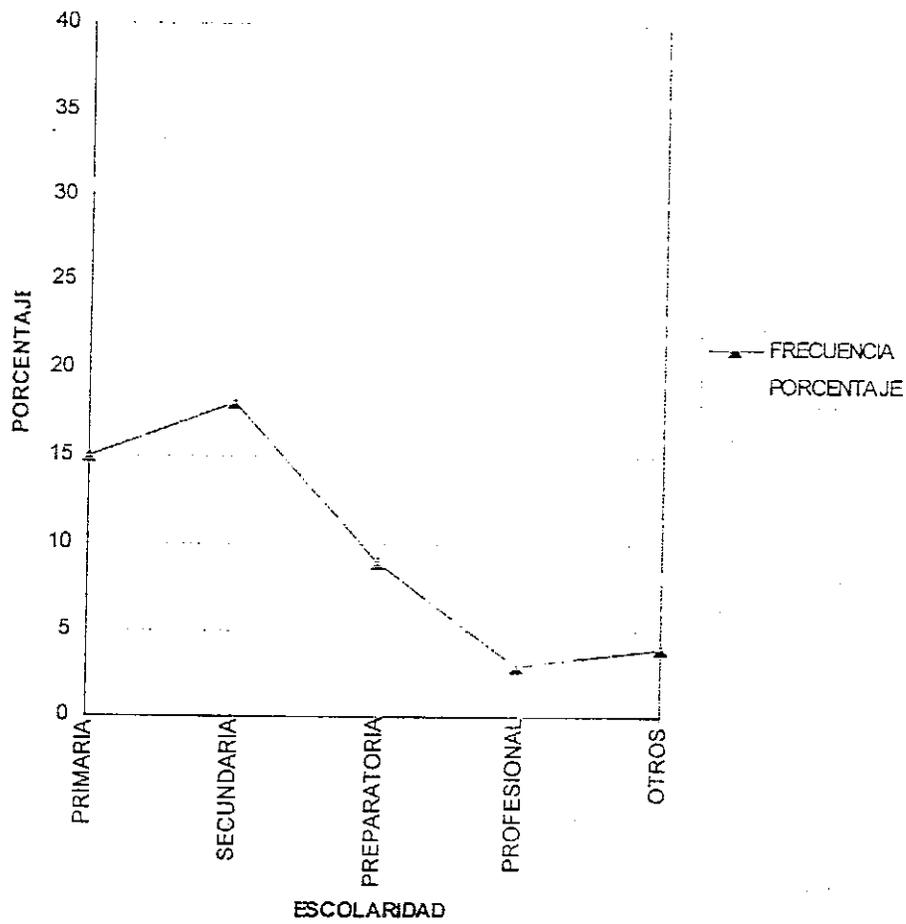
\* CAMBIO DE VOZ

@ ENFASIS

& PAUSA

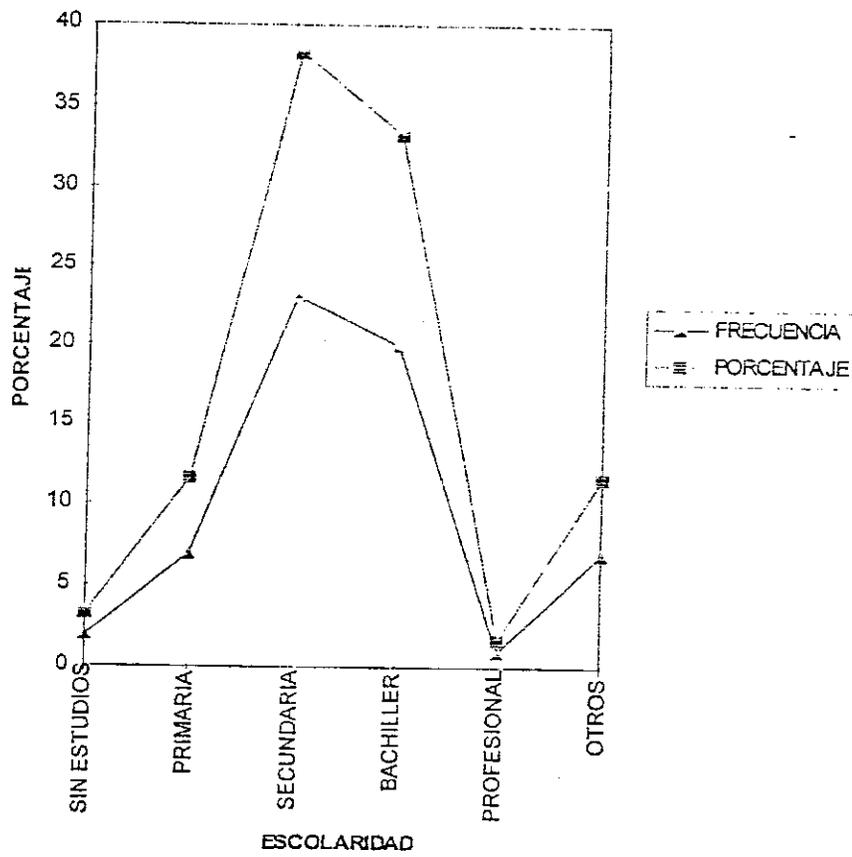
# ANEXO 1

## PADRES DE FAMILIA DE 3º GRADO DEL JARDIN DE NIÑOS



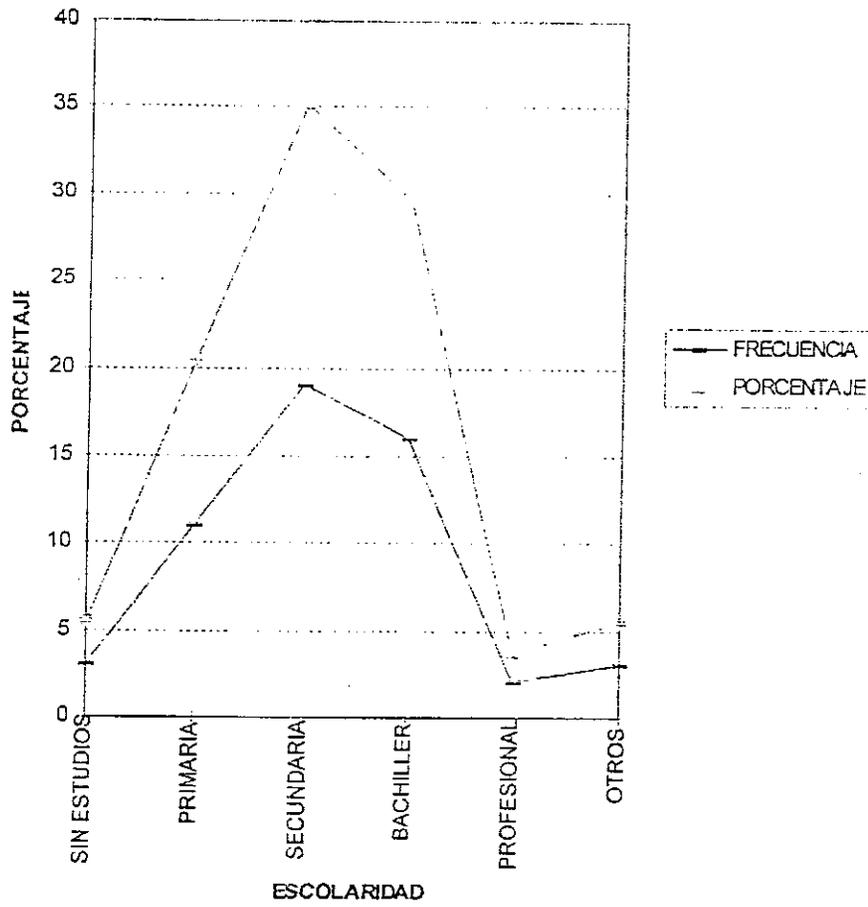
ANEXO 1

PADRES DE FAMILIA DE 2º GRADO DEL JARDIN DE NIÑOS



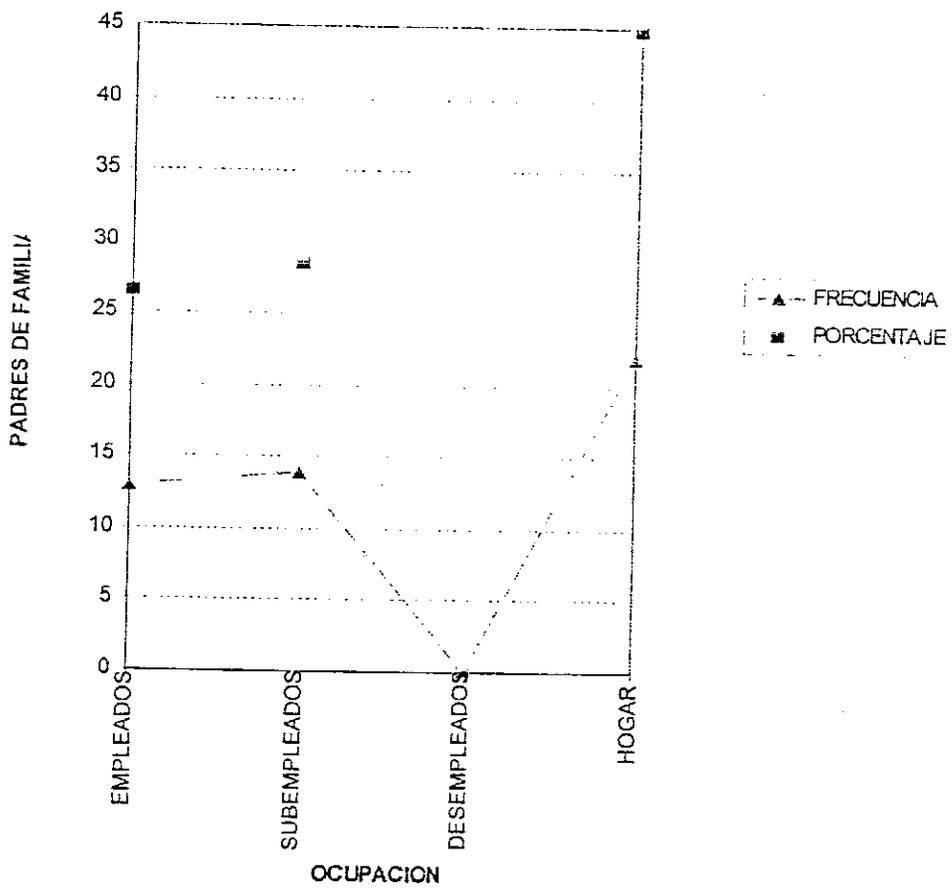
ANEXO 1

PADRES DE FAMILIA DE 1º GRADO DEL JARDIN DE NIÑOS



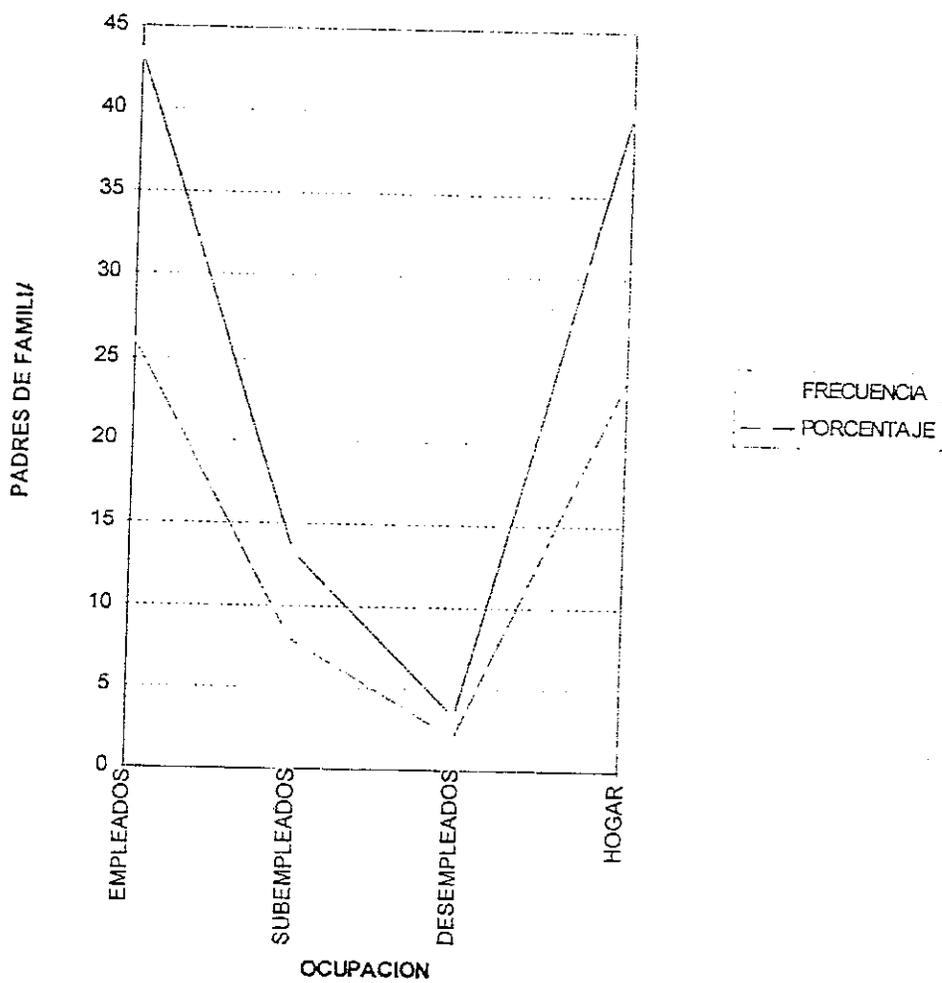
ANEXO 1

PADRES DE FAMILIA DE 3° GRADO DEL JARDIN DE NIÑOS



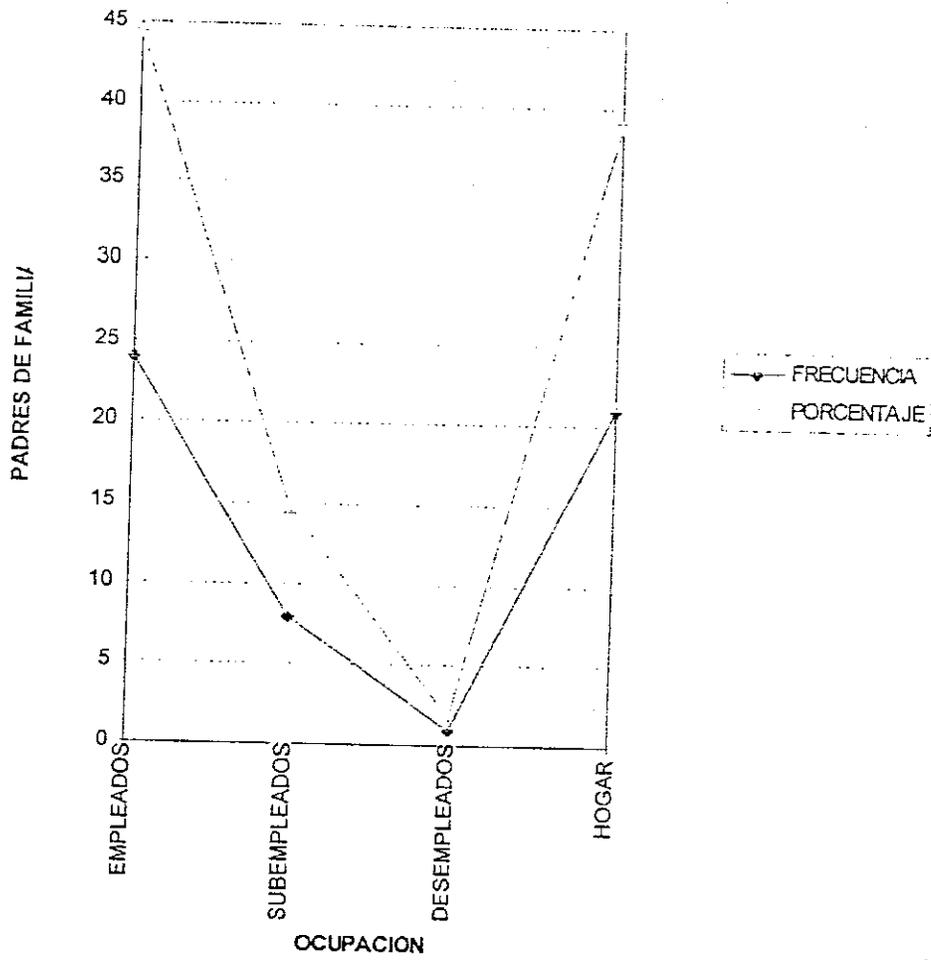
# ANEXO 1

## PADRES DE FAMILIA DE 2º GRADO DEL JARDIN DE NIÑOS



ANEXO 1

PADRES DE FAMILIA DE 1º GRADO DEL JARDIN DE NIÑOS



Fecha: \_\_\_\_\_

JARDIN DE NIÑOS: \_\_\_\_\_ EDUCADORA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PROYECTO QUE SE ESTA REALIZANDO: \_\_\_\_\_

INSCRIPCION: H \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ T \_\_\_\_\_ ASISTENCIA DEL DIA: H \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ T \_\_\_\_\_

ASPECTO ADMITIVO	SI	A VECES	NO	OBSERVACIONES
<p>MANEJO ACTUALIZADO DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*LISTA DE ASISTENCIA</li> <li>*CUADERNO DE PROYECTOS</li> <li>*PROY ANUAL DE TRABAJO</li> <li>*INST DE EVALUACION</li> <li>*OTROS</li> </ul>				
<p><u>ASPECTO TECNICO METODOL.</u></p>				
<p><u>PLANEACION</u> (ESCRITA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <u>Considera los elementos fundamentales como:</u>  <u>(presentación, actividades explícitas, bloques de juegos y actividades, balances, etc</u></li> <li>* <u>EXISTENCIA DEL FRISO REALIZACION:</u></li> </ul> <p>*Lo que se realiza con los niños corresponde a la planeación escrita.                      *se evidencia la etapa por la cual el proyecto va pasando (surgimiento, culminación, etc)                      *La educadora y niños retoman con frecuencia el friso para orientar el desarrollo del proyecto.</p>				

## OBSERVACIONES

## EVALUACION

- \*Sus observaciones diarias reflejan datos relevantes del grupo y de los niños en particular
- \*Utiliza algún instrumento de evaluación y registro para dar seguimiento al desarrollo del niño (libreta, fichas, etc)

## RELACION NIÑOS- DOCENTE-ESPACIOS

## ACTITUD DEL DOCENTE

## ANTE EL GRUPO

- \*Favorece la confianza hacia ella, y entre los niños
- \*Propicia la reflexión y creatividad intelectuales
- \*Promueve distintas estrategias de trabajo provocando la movilidad del grupo
- \*Se advierte que los niños están interiorizados con el proyecto.
- \*Da oportunidad de jugar libremente.
- \*Acceso a los materiales
- \*El niño participa en la ambientación del aula
- \*Ambiente favorecedor del proceso de adquisición de la lengua oral y escrita

responsable de la visita a grupo

educadora

ENFERMEDAD QUE HA PADECIDO: \_\_\_\_\_

ALERGICO A: \_\_\_\_\_

VACUNAS Y REFUERZOS QUE HA RECIBIDO:

TRIPLE ( ) SARAMPION ( ) POLIO ( ) TUBERCULOSIS ( )

RECIBE ALGUN MEDICAMENTO: \_\_\_\_\_

CUENTA CON SERVICIO MEDICO: SI ( ) NO ( ) ¿CUAL? \_\_\_\_\_

EDAD DEL CONTROL DE ESFINTERES: DIURNO \_\_\_\_\_ NOCTURNO \_\_\_\_\_

CUANTAS HORAS DUERME EL NIÑO: \_\_\_\_\_ TIPO DE SUEÑO: TRANQUILO ( ) NO ( )

EL NIÑO DUERME EN: CAMA INDEPENDIENTE ( ) COMPARTIDA ( )

QUE TIPO DE ALIMENTOS CONSUME NORMALMENTE:

DESAYUNO: \_\_\_\_\_

COMIDA: \_\_\_\_\_

CENA: \_\_\_\_\_

ENTRE COMIDAS: \_\_\_\_\_

COME A SUS HORAS: SI ( ) NO ( ) A VECES ( ) CUANDO TIENE HAMBRE ( )

**V.- DESARROLLO MOTRIZ Y DE LENGUAJE**

A QUE EDAD CAMINO: \_\_\_\_\_ A QUE EDAD HABLO: \_\_\_\_\_

LATERIDAD: DIESTRO ( ) ZURDO ( ) AMBIDIESTRO ( )

DESCRIBA BREVEMENTE EL LENGUAJE DEL NIÑO: \_\_\_\_\_

TIENE ALGUNA COMUNICACION CON SU HIJO FUERA DE CLASE: \_\_\_\_\_

JUEGA CON SU HIJO: \_\_\_\_\_ CUANTAS HORAS VE TELEVISION: \_\_\_\_\_

**VI.- CARACTERISTICAS DE LA CONDUCTA (Marque con una "X")**

SI EL NIÑO HA PRESENTADO ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES CONDUCTAS CON CIERTA FRECUENCIA:

BERRINCHES ( ) LLANTO EXCESIVO ( ) AGRESIVIDAD ( ) ORINARSE EN LA CAMA ( )

MORDERSE LAS UÑAS ( ) RECHAZO DE ALIMENTOS ( ) SUCCION DEL PULGAR ( )

**VII.- OBSERVACIONES**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DE LA EDUCADORA

\_\_\_\_\_  
LUGAR Y FECHA