

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
SERVICIOS EDUCATIVOS  
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD 08-A SUBSEDE DELICIAS

✓  
**“ANÁLISIS DEL QUEHACER DIRECTIVO EN  
RELACIÓN CON SUS LABORES  
TÉCNICO PEDAGÓGICAS”**

TESIS QUE PRESENTA



**GRACIELA CASTRO AGUIRRE**

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
CAMPO PRÁCTICA DOCENTE

CHIHUAHUA, CHIH., OCTUBRE DE 1999



## **AGRADECIMIENTOS**

Con todo mi amor dedico este trabajo a tres personas de las cuales he recibido paciencia, comprensión y amor al estar siempre conmigo durante todos estos años de continuo esfuerzo, impulsándome siempre a la superación:

**Mis queridos hijos y esposo.**

A nuestros asesores Maestros Efrén Viramontes Anaya y Guillermo Hernández Orozco y Maestras Margarita Domínguez González, Alma Delia Campos Arroyo, Alicia Susana López Acosta, Rosa Ma. Montoya, Esperanza Perera Cuello ya que cada uno, colaboró de una manera muy profesional para llegar a la etapa final compartiendo sus saberes y así hacer posible este anhelo y en especial a la:

**Maestra Isabel Guzmán Ibarra**

quien desinteresadamente ha sido mi guía durante todo este largo proceso ya que siempre me brindó apoyo y motivación para continuar con la investigación y por la gran entrega a su labor.

**A todos ¡Muchas Gracias!**

Octubre 99

# ÍNDICE

	Página
<b>CAPITULO I</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>Antecedentes</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos</b>	<b>12</b>
<b>Justificación</b>	<b>14</b>
<b>Acercamiento al problema</b>	<b>22</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>REFERENTES METODOLÓGICOS</b>	<b>35</b>
<b>1. Elementos que subyacen en su planteamiento</b>	<b>35</b>
<b>1.1 Concepción humanista sobre el origen del conocimiento</b>	<b>35</b>
<b>1.2 Epistemología y Métodos de las Ciencias Sociales</b>	<b>41</b>
<b>1.3 Métodos</b>	<b>47</b>
<b>1.4 Trabajo Empírico</b>	<b>57</b>
<b>1.5 Técnicas</b>	<b>59</b>
<b>1.6 Caracterización del Objeto de Estudio</b>	<b>60</b>
<b>1.7 La Gestión Escolar</b>	<b>64</b>
<b>1.8 Acopio y Procesamiento de la Información</b>	<b>72</b>
<b>1.9 Análisis e Interpretación de la información</b>	<b>74</b>

<b>CAPITULO III</b>	
<b>RESULTADOS</b>	<b>78</b>
<b>A. Quehacer Directivo</b>	<b>80</b>
<b>B. Planeación</b>	<b>95</b>
<b>C. Actividades Técnico Pedagógicas</b>	<b>105</b>
<b>D. Actividades Administrativas</b>	<b>112</b>
<b>E. Valores</b>	<b>122</b>
<b>F. Proyección de la Escuela</b>	<b>128</b>
<b>G. Liderazgo</b>	<b>133</b>
<b>H. Disciplina</b>	<b>141</b>
<b>I. Relaciones Interpersonales</b>	<b>145</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>154</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>160</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>164</b>

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

En la función que he desempeñado como directora de Jardín de Niños a lo largo de varios años, he podido palpar la gran responsabilidad a la que está sujeto el directivo de una escuela y los grandes desafíos a los cuales éste se debe enfrentar de una manera perspicaz.

A través de la experiencia de mi función, tuve la oportunidad de vislumbrar la importancia que tiene el papel del directivo, el hecho de que las relaciones interpersonales se lleven a cabo de una manera propicia, el auxilio que se puede prestar a la educadora para que su labor con los niños se de en un clima favorable en donde se tenga como eje principal al sujeto cognoscente y el de compartir nuevas teorías que enriquezcan y transformen el quehacer educativo.

Analizar la práctica del directivo, conlleva a realizar una serie de reflexiones y transformaciones sobre el ser y el deber ser de la misma. El quehacer directivo es un proceso en donde intervienen una gran diversidad de factores; su problemática por lo tanto es muy compleja y en el sentido amplio no se reduce tan sólo a la dirección de una escuela.

La presencia del directivo en una escuela es una función imprescindible ya que en este recae gran parte considerable de la responsabilidad del plantel escolar. La dirección es pues, un aspecto instrumental del funcionamiento de los centros y sistema educativo.

De esta convicción surgió el interés de llevar a cabo esta investigación la cual analiza la función del directivo. Para el logro de este objetivo, se ha tenido que realizar un trabajo constante, realizar lecturas de documentos que norman la función directiva, además llegar directamente al objeto de estudio a través de un largo período de observaciones que sirvieron como referencia al mismo, así como aplicar entrevistas, realizar historias de vidas y revisar al mismo tiempo un acervo bibliográfico que permita ver los principios de la gestión escolar.

Se analiza la gestión desde dos perspectivas: la teórico-práctica y la socio-educativa pues dicha gestión involucra simultáneamente las dimensiones política, administrativa y organizacional.

En este trabajo se hace mención de éstas dimensiones que cobran vida en la gestión escolar así como diversos enfoques y cuestionamientos a través de los cuales pueden ser interpretados los procesos educativos.

La primacía de una institución la tiene el director, sin embargo, es necesario cambiar no sólo las funciones y actuaciones de los directivos sino que se requiere

también el tomar en cuenta el perfil para aquellos que han de ocupar el cargo, ya que en muchas de las ocasiones, la forma de selección de éstos se realiza de una manera inapropiada ya que no se toma en cuenta la capacidad ni la disponibilidad para poder desempeñar este cargo tan importante sino tan solo se considera la puntuación escalafonaria o en otras ocasiones el influyentismo que comparte con altos funcionarios a cargo de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH) o del Sindicato Nacional para los Trabajadores de la Educación (SNTE), lo cual constata que en esta materia todavía nos falta mucho para alcanzar una verdadera democracia dentro del Sistema Educativo Nacional.

Por otra parte, el concepto de educación de acuerdo a las exigencias de la vida se ha ido modificando, a través de los cambios políticos, sociales y culturales. Se ha transformado también con las presiones y exigencias que la vida laboral, técnica y científica han ido presentando.

Pese a todo esto, el Sistema Educativo Nacional continua siendo una estructura bien cimentada, fuertemente respaldada, prácticamente insuperable y lo peor, es aprobada por la mayoría de la sociedad ya que su discurso es muy eficaz y creíble.

Al hacer el planteamiento con base en el análisis del quehacer directivo, debe partirse del conocimiento del ser, de su forma de actuar y pensar, de la manera en que como éste percibe su función dentro de la institución educativa.

. Esta investigación incorpora al método cualitativo de enfoque etnográfico a fin de explicar algunos de los significados que los sujetos de la relación pedagógica construyen o reproducen mediante sus prácticas educativas.

También nos permite estudiar la construcción de significados que, en el proceso de las relaciones sociales, institucionales y como producto de la actividad de los sujetos, se comparte en la institución educativa.

Nuestra atención se ha centrado en el análisis de los aspectos cotidianos que viven el director de una escuela al percibirse que su práctica está muy alejada del quehacer del docente.

## ANTECEDENTES

La participación del directivo en la institución educativa, en sus diferentes relaciones con: docentes, alumnos, padres de familia y autoridades superiores, ha tocado planos de reflexión de significativa trascendencia que conlleva a analizar y reconceptualizar la función Directiva.

Dentro del contexto educativo en los umbrales del siglo XXI y al fin del 2º milenio, cabe examinar respecto a la calidad e impacto del trabajo productivo que ejerce el directivo en su institución a través de su desempeño. La costumbre y la rutina de trabajo en ocasiones son factores que habitan cómodamente en la inconsciencia de muchos de los actores de la educación.

En el director se deposita gran responsabilidad de transformaciones y desarrollo educativo. Es él, protagonista fundamental, quien necesita tener siempre presente una visión más amplia de cambio para que se pueda propiciar un clima favorable en los procesos educacionales. Fue por ello que inicialmente se pensó en llevar a cabo este estudio, pues con los elementos con que se contaba al inicio del proyecto eran suficientes para realizarla, además las vivencias que como directora se ha tenido a lo largo de varios años de servicio dentro del sistema federalizado en los jardines de niños, se creyó

pertinente abordarlo pero con una mayor profundidad, la cual poco a poco fue despertándose un mayor interés dada la importancia del mismo.

En la actualidad la persona que ocupa el puesto de director de una escuela se encuentra ahí ya sea por influyentismo o por que ganó algún concurso escalafonario, sin tomar en cuenta si el perfil de esa persona es apto para poder desempeñar ese cargo tan importante y de tanta trascendencia. Aunado a esto, muchos de los directores han ocupado ese puesto por llevar buenas relaciones político-sindicales sin tomar en cuenta su grado académico, su disposición al trabajo y su capacidad para ocupar el cargo.

Como consecuencia a ésta situación, la gestión directiva se constituye como una actividad de lucha por el poder, en donde no se respetan las diversas formas de trabajo, los diferentes roles, generando como consecuencia prácticas pedagógicas tradicionalistas.

La función que ha venido desempeñando el directivo hoy en día es la función de tipo administrativo y de control escolar, olvidando con ello que la gestión del directivo encierra también tareas pedagógicas. Según H. Mintzberg la teoría clásica dice que el directivo es quién organiza, coordina, planifica y controla,

aunque los hechos sugieran otras cosas. De hecho estas cuatro acciones que han predominado en la teoría de la dirección desde que H. Fayol la introdujo en 1916, dicen muy poco con respecto a todo lo que en realidad hace el director. Casi nunca de las acciones cotidianas que realiza el director corresponde o es consecuencia clara de lo que se había planificado.

Ningún estudio ha evidenciado de forma convincente cómo planifican su tiempo los directivos ya que pareciera ser que van saltando de asunto en asunto, continuamente respondiendo a las necesidades del momento y muchas veces así lo es. El directivo más que planificar, debe responder continuamente a las necesidades de su trabajo.

La combinación de sus tareas sería lo ideal para poder ejercer una gestión escolar de manera eficiente, pero para ello se requiere de una muy buena planificación y organización.

Por lo general no se encuentra ese equilibrio que debería existir en la labor y muchas veces por temor, o por negligencia, no nos involucramos en el quehacer docente para poder auxiliar la labor de las educadoras en el desarrollo de sus proyectos de trabajo, o simplemente para disipar alguna duda en lo que respecta

al programa de educación preescolar asumiendo con esto una postura más cómoda para el director.

Pareciera ser que los directivos le damos más importancia a que los Jardines de Niños tengan salones suficientes, a que los padres de familia se muestren contentos aunque los niños no, que la institución cuente con todos los servicios y otros tipos de recursos entre materiales y didácticos, en sí, tratar de mejorar tan sólo la infraestructura y el aspecto físico de la escuela. Estos aspectos son importantes y tareas que se necesitan llevar a cabo, pero ¿en dónde queda el desarrollo, el aprendizaje, la eficiencia terminal, la reprobación, la deserción, y el rendimiento escolar, el interés del niño por descubrir las cosas?

Estos son factores que pintan a la educación actual de un tono gris. Los directores debemos contribuir ante estos desafíos integrando al profesorado y a los alumnos en un propósito común y en una cultura que los sostengan. Se necesita conformar un trabajo colegiado involucrando a los miembros en el equipo directivo con el propósito de trabajar todos hacia un fin común. Para lograrlo el director debe poseer un claro sentido de la misión y el control que posee su labor; motivar a sus colaboradores para poner en tela de juicio el statu quo, y un aspecto muy importante, el de generar un ambiente estimulante de trabajo en

donde la profesora encuentre triunfos profesionales y se encuentre satisfecha al trabajar en ese jardín de niños.

A partir de los años cincuenta el proceso educativo da un giro con el inicio de una política de expansión cuantitativa de la educación en México con el plan de once años al nivel de educación primaria, extendiéndose después a niveles superiores. Dicha política parte del supuesto que a mayores niveles educativos, se garantiza la eficiencia y productividad en el proceso de industrialización y desarrollo del país y de que en términos sociales la educación es un canal de movilidad social. Esta consideración dio como consecuencia la concepción de un determinado valor económico y social de la acreditación educativa en aras de obtener un mejor nivel o "Status", cosa que en la actualidad ha resultado toda controversia por las escasas oportunidades de empleo que existen y lo más preocupante que se generó, es una devaluación de las credenciales educativas y el deterioro del nivel educativo.

Por otra parte, el maestro ha vivido su práctica educativa dejándose llevar por la corriente que ir en contra de ella, sin esforzarse ni lo mínimo por hacer innovaciones, sin pensar en el ideal y mucho menos en que debemos situar al niño como lo más importante en el proceso educativo para así integrarlo de un modo más consciente y más crítico en la sociedad de la que forma parte.

Lo mismo ocurre con la función del directivo ya que esta se ha venido desarrollando de una manera tan estructurada que en ocasiones sólo le da tiempo de atender asuntos a corto plazo, la mayoría de estos específicamente administrativos olvidando que su función y su misión deben de ir más allá. El directivo debe poseer suficientes bases teórico-metodológicas para poder desempeñar su función de una manera más acertada, así como conocer las teorías que fundamentan y rigen al programa de Educación Preescolar como es la de Jean Piaget, que demuestra la forma como el niño y la niña construyen el pensamiento desde las primeras formas de relación con el medio social y material.

No obstante, en la actualidad el papel que viene desempeñando el directivo de una institución educativa es, principalmente el de administrar los recursos de la misma apoyándose en la asociación de padres de familia, organizar al personal docente, atender a padres de familia, organizar las actividades que se llevan a cabo durante el ciclo escolar y fungir como representante en muchas de las ocasiones del personal a su cargo ante las autoridades superiores, ya que éste, es quien tiene la última palabra porque ante todo el director quiere imponer su autoridad y controlar en todo momento.

En muy pocas ocasiones se ve a un director dentro de las aulas escolares teniendo un acercamiento directo tanto con educadoras como niños, viviendo así el proceso de desarrollo que sigue en el interior del salón. Pareciera ser, que

aspectos de otro tipo tienen más peso que el propio proceso de desarrollo del niño tan importante en la etapa de educación preescolar.

Es pues que en este momento de propuestas, exigencias, compromisos y cambios, es donde se puede aprovechar la ocasión para hacer formulaciones orientadas hacia el logro de un mayor desempeño del directivo incluyendo en éste, el papel primordial que debe desempeñar en lo que respecta a labores técnico-pedagógicas.

## **OBJETIVOS**

En esta investigación se propone analizar el papel que desempeña la directora en el desarrollo de sus gestiones administrativas y técnico pedagógicas. Es decir, la situación real que vive el director, ante las exigencias de su institución educativa.

La investigación se propone estudiar de cerca, todas las labores que viene desempeñando la directora, sus relaciones con el personal, su liderazgo ejercido, el poder, sus tareas, para lo cual se hace necesario:

- Analizar cómo realiza el trabajo la directora de un Jardín de Niños; sus procesos y características.
  
- Conocer el tipo de liderazgo que en la actualidad se viene ejerciendo y cómo es percibido desde la perspectiva de la gestión escolar.
  
- Analizar los principales avances y logros de una gestión escolar concreta y conocer el desarrollo de sus acciones.

- Conocer de qué manera la directora desarrolla el trabajo administrativo.
  
- Observar, cómo realiza la directora sus labores técnico-pedagógicas.
  
- Explicar cómo la directora de un jardín de niños ha podido sobrellevar su función y si ha logrado concientizarse ante la trascendencia de su labor.

## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, estimo que en el director del plantel descansa gran parte considerable de la responsabilidad de la institución educativa, su organización, administración y control escolar. Su práctica es validada habitualmente identificándola tan sólo con lo que se hace.

A pesar de la gran labor pedagógica que realiza el maestro diariamente, su obra ya no es tan reconocida como antes ya que en este caso, en él se soporta toda la responsabilidad de ofrecer una educación de calidad, preocupación hoy no solo del maestro sino ha pasado a convertirse en una preocupación de tipo social.

La estimación de la calidad es un proceso complejo ya que no existe una sola medida unidimensional de la calidad. De igual modo, no existe a pesar de todo lo que se ha elaborado sobre "calidad educativa" una prescripción que nos indique cómo lograrla ya que en éste interactúan muchos factores como lo son, los estudiantes y su contexto, el personal docente y su destreza, la escuela y su estructura, las expectativas de la sociedad y padres de familia, el rol del directivo y de las autoridades superiores.

El hecho de que la educación se haya visto tan politizada con respecto a la calidad en los últimos años, puede ser considerada como la razón de que la preocupación por la calidad en la escolarización, se haya situado a primer plano, y como causa principal de que su determinación sea tan problemática.

El termino de "calidad" será abordado en lo que respecta a los resultados. De esta premisa se parte muchas veces para afirmar que escuela es buena o mala ó en las inspecciones escolares para determinar precisamente con estos tipos de juicios cualitativos, que director asume mejor su función y quién no.

La dirección de una escuela no es ni debería ser el simple ejercicio autocrático del poder. No se basa en el servilismo de las personas a las que se dirige, no tiene como fundamento la falta de sensibilidad hacia las necesidades personales ni renuncia a otros a valores humanos. La existencia de una dirección unipersonal o en equipo debe ser perfectamente compatible con procesos democráticos y de toma de decisiones participativas.

No obstante, en algunas escuelas actualmente se manifiestan posturas contrarias respecto a las personas que desempeñan tareas directivas en los centros escolares. Estas opiniones se apoyan en la convicción de que los profesionales que trabajan en las instituciones educativas precisan tener ante todo una gran capacidad de autodirección y no venir desempeñando su función

con autoridad, en donde el control se da en forma vertical, lo cual conduce a resentimientos y genera problemas de legitimidad. La concepción de relaciones de autoridad en el sistema educativo es contraria a los principios democráticos.

La realidad del directivo para poder desempeñar éste cargo en la mayoría de las veces, se determina por la antigüedad, otras por influyentismo, lo que sí no cambia es que son muchos los directores los que tienen una preparación muy escasa para desempeñar eficientemente su función, debido a que las autoridades le han dado prioridad a otros aspectos en lo que a materia de educación respecta.

En 1984 la Secretaría de Educación Pública puso en operación los Proyectos Estratégicos como instrumentos de coordinación y de apoyo a sus dependencias (Educación, Cultura, Recreación y Deporte), de éstos proyectos destaca el denominado "Fortalecimiento y la Capacidad Técnico-Administrativa de los Directores Escolares, de educación elemental, media básica, media superior y superior tecnológica, cuyo objetivo específico es fortalecer la capacidad de gestión administrativa y técnico-pedagógica".<sup>1</sup>

En este proyecto, se considera que el director es un elemento clave dentro del sistema educativo, pues de su motivación, conocimientos, capacidad y experiencia

---

<sup>1</sup> SEP. Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar. Agosto de 1985. P.p. 7

dependerá que los educandos reciban una educación suficiente que coadyuve a elevar sus condiciones de vida.

Por estas razones se asume que el directivo escolar puede hacer una gran contribución en el quehacer docente para concretar en cada aula de la institución educativa a su cargo su función técnico-pedagógica que tan olvidada esta por la carga tan fuerte que asume día a día el directivo en sus tareas administrativas.

La dirección seguramente no sería necesaria si los miembros de las instituciones fuesen del todo perfectos, todas las educadoras altamente capacitadas, responsables y laboriosas. Ahora bien, teniendo en cuenta la imperfección del ser humano y la falibilidad de sus obras y sobre todo, el hecho de que los docentes suelen trabajar de manera muy atomizada, asilados en sus aulas, con las puertas del salón casi selladas, tal vez sea inevitable el admitir la necesidad del contar con alguien que asuma un mayor protagonismo en el desempeño de las tareas de coordinación de personas y de grupos, de motivación, de distribución de recursos y de planificación estratégica.

En definitiva el directivo debería desarrollar acciones conducentes a analizar y diagnosticar situaciones y problemas, a promover el diseño colegiado, a diseñar

planes de acción en función de su diagnóstico y recursos existentes, actuar de acuerdo con las prioridades que determina la diagnosis, los recursos y el proyecto anual y algo de mucha importancia y trascendencia en el trabajo del directivo es el de involucrar a todos los miembros de la comunidad escolar, especialmente a las educadoras en los procesos anteriores, dándoles protagonismo y poniendo el énfasis en procesos colaborativos e informativos.

Si bien es cierto que el director requiere de cierto liderazgo activo que estimule y apoye el trabajo educativo, ya que en ocasiones desarrolla un liderazgo nocivo que impide y limita el quehacer educativo.

En ocasiones es tanta la carga administrativa que asume el director, que olvida que su función requiere de ir más allá. Se requiere sensibilizar la función directiva a partir de la reflexión de su labor de gestión escolar, vislumbrar acciones que le permitan desarrollarse de una manera más consciente en la cual se pueda salir adelante con miras a elevar la calidad de su función.

La mayoría de los directores inician su trabajo diario comprobando que la planta de maestros este presente para atender a los diversos grupos. A lo largo del día controlan diferentes actividades, programas educativos, cívicos y

culturales, organizan y disponen los recursos, se ocupan de problemas de seguridad y orden, situaciones las cuales tienen muy poco que ver con el proceso de enseñanza-aprendizaje de los educandos.

El Programa Nacional para la Modernización Educativa en su discurso, surge como una transformación al sistema educativo nacional con responsabilidades afines a nuestras necesidades y con contenidos educativos pertinentes a la formación de mejores ciudadanos.

Programas como este a nivel nacional, de apoyo a la educación, sumados a otros como es el caso de los programas de Capacitación al Magisterio, condicionados por procesos del sistema gubernamental en el poder, que hoy asumen una postura y mañana otras, de acuerdo a sus intereses y necesidades son, el marco que define el logro de la calidad educativa, proceso que todavía nos falta mucho por conquistar. Más sin embargo, con la participación consiente del directivo y maestros muchos cambios habrán de lograrse en las instituciones escolares, por ser ellos los protagonistas principales.

“ Nunca he visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, cómo destacadas

escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o el declive podía verse reflejado en la calidad del director".<sup>2</sup>

La capacitación y actualización del maestro debe ser permanente. Con ello se logrará un crecimiento profesional, personal y el deseo de actuar con decisión, conocimiento y con objetivos precisos. Todo ello se logrará únicamente si el directivo así lo requiere, ya que de no ser así, todos los esfuerzos serán en vano.

Es por ello que con este proyecto de investigación se pretende conocer y analizar la realidad del directivo en lo que respecta su desempeño en tareas administrativas como técnico-pedagógicas; mas sin embargo es necesario que el desempeño se realice de una manera más consciente y de mayor compromiso. Se pretende analizar dicho desempeño laboral del directivo, desde el punto de vista en el cual la labor técnico-pedagógica se constituye como una actividad fundamental y en donde el director forma parte imprescindible. En dicha labor es necesario que el director relacione la teoría con la práctica para el logro del éxito ya que las actividades técnico-pedagógicas están relacionadas con las actividades

---

<sup>2</sup> HECHINGER, Fred M. Antología UPN Gestión Escolar . Los Directores Eficientes. P.p. 210

centrales de la organización del proceso enseñanza-aprendizaje, diseño y desarrollo del currículum, labores didácticas, orientadoras y organizativas en general.

Sería simplista un planteamiento fundado en que la función del directivo es una tarea la cual no requiere de preparación y de proyección. A pesar de la "autonomía" que se dice tener las escuelas, se debe tener muy claro el objetivo de calidad que persigue y las medidas para alcanzarlos.

Es por ello que la labor del directivo más que de autoridad, hoy en día exige de directivos que actúen como líderes pedagógicos, capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores, de potenciar los procesos de participación y de actuar como referentes en la resolución de conflictos. De él dependerá gran parte de los logros y avances que se den al interior de la institución.

Así pues, el director deberá ser un profesional encargado de lograr el equilibrio de sus funciones directivas para lograr en su escuela la tan deseada calidad educativa.

## ACERCAMIENTO AL PROBLEMA

El presente estudio nace con la inquietud de buscar respuestas que permitan explicar el quehacer directivo en relación con las labores técnica-pedagógicas. Hacer una revisión que nos permita conocer cuál es la realidad a la que se enfrenta una directora de Jardín de Niños.

En la lucha diaria a la que esta sujeta el directivo, afrontando día a día problemas de diversa índole que en su mayoría son asuntos relacionados a la labor administrativa, deja de lado su función técnico-pedagógica labor, que es de suma importancia para desarrollar la gestión directiva de una manera más eficaz.

El proceso de dirección genera un conjunto de actuaciones interactivas entre individuos en el seno de la organización. Estas relaciones interpersonales tienen su fundamento en lo que se podría llamar un ejercicio de poder.

El poder es el instrumento que una persona o grupo tienen para influir en las conductas de otras personas o grupos con el fin de que éstos realicen determinadas acciones.

Las relaciones interpersonales que se producen durante el proceso de dirección originan que la relación existente entre la persona que dirige en este caso la directora, y las dirigidas, o sea las educadoras, representa un intercambio psicológico en el cual las personas dirigidas deben consentir en alguna medida, ser dirigidas.

Así pues, la persona que dirige, tiene la misión de promover y coordinar las actividades del grupo que son relevantes y están orientadas hacia la consecución de los objetivos de la institución y los objetivos particulares de los individuos.

Las posibilidades que tiene un directivo para motivar a los docentes, convencer e influir sobre ellos modificando su conducta con relación a los objetivos propuestos, se basan en gran parte en el poder percibido por él mismo, así como por los docentes y en poder efectivamente existente.

El poder se configura mediante atributos personales, en cambio la autoridad se refiere únicamente a un poder vinculado a la posición y al nivel jerárquico. Es por ello que se hace necesario que en toda relación directivo-docente se deje a un lado la autoridad, para así, el educador sienta confianza y seguridad en el directivo y pueda con esto abrirse un canal de buena comunicación y relaciones

en donde el docente pueda preguntar respecto a su labor y pueda ser escuchado y guiado.

Por ello en relación con la orientación técnica pedagógica al personal docente se precisa de tener un trabajo constante, de llevar a cabo un seguimiento y sobre todo de darle la importancia que requiere dicha labor. Se pretende que la directora se concientice ante este hecho trascendental, ya que docentes y directivo deben colaborar en el proceso de aprendizaje de los niños y niñas y éstos deben ser considerados como lo fundamental en el hecho educativo. En este aspecto, el concepto de comunicación adquiere una importancia considerable.

Es necesario ir a la búsqueda de respuestas que den explicación a la labor del directivo para poder lograr un equilibrio entre una y otra de las muchas funciones que debe cumplir el director, por esto, cabe reflexionar respecto a la posición que ocupa una directora de Jardín de Niños, de la responsabilidad tan importante que recae en ella, nos cuestiona a ir a una explicación respecto al ¿porqué en muchas de las ocasiones los logros, avances e iniciativas se ven opacadas por la gestión administrativa en la gran labor educativa?. Será porque la gestión administrativa está relacionada con las actividades de apoyo logístico, material, económico, burocrático, tareas rutinarias como el contestar por teléfono, elaborar y llenar documentación, escribir a máquina, archivar, realizar trámites, cobrar, revisar finanzas, etc., funciones y tareas que se realizan diariamente por los directores y que son muy diversas.

Se hace pues, imprescindible analizar la participación de la directora en la división social del trabajo, a partir de las percepciones y conceptualizaciones del rol que viene desempeñando dentro de una institución pública educativa y por otro lado respecto a su impacto y trascendencia de su labor.

Con el concepto de educación se utilizan frecuentemente los de perfeccionamiento y formación, ambos se relacionan con actividades como la preparación, la reflexión, la asimilación, las que se realizan de modo voluntario e intencional, con el objetivo único de dotar al individuo de la formación que le permita vivir plenamente.

Otro concepto que define al hecho educativo es que mediante generaciones adultas, transmiten su cultura a las generaciones jóvenes.

Etimológicamente el término de educación procede del latín educare que significa criar, nutrir o alimentar y de exducere que equivale a sacar, llevar o conducir desde adentro hacia fuera "lo que equivaldría a considerar la educación como tarea más de desarrollo que de construcción" <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>FERRANDEZ Y Sarramona UPN. Antología Teorías Educativas. La educación constantes y problemática actual. P.p.17

La educación aparece como un medio imprescindible para que el hombre se realice en su plenitud y alcance su autonomía como individuo.

La educación es la única posibilidad de realización humana, ya que el ser humano tiene superioridad sobre todas las especies del universo debido a tres aptitudes que le son propias como son: el uso de símbolos para el pensamiento y su comunicación, el uso de instrumentos para elevar la eficacia de su trabajo y la capacidad de distinguir y valorar sobre el ser y el deber ser.

Pero para lograrlo se precisa de su cooperación voluntaria, el desarrollo de éstas aptitudes son materias esenciales de la educación.

Retomando lo anterior, el directivo debe aprovechar de esos instrumentos que le brinda la educación los cuales le servirán para elevar la calidad de su gestión de una manera consciente afrontando su labor de manera que trascienda a la clasificación de mal director. Es preciso ir más allá conocer las voces de los actores, de los ignorados, textos que ayuden a describir y explicar la realidad y las condiciones actuales que se desenvuelve el directivo en las instituciones educativas.

Sin embargo, conocer en la actualidad el sentido de la educación que se nos presenta, en sentido estricto como actividad planeada y sistematizada aunque se reconoce la repercusión educativa de acciones no intencionadas. Dilthey nos anota “ La educación es la actividad planeada por lo cual los profesores forman la vida anímica de los seres en desarrollo” <sup>4</sup>

La labor educativa se desarrolla como una práctica determinada por la necesidad social, de ayudar en la formación y la realización de otros hombres. “El hombre, al tiempo que se educa se va incorporando a la cultura: adquiere lenguaje costumbres e ideas, normas morales vigentes en la sociedad.” <sup>5</sup> Este aspecto social aparece como imprescindible para el mismo desarrollo personal antes mencionado.

En curso del empirismo, los conocimientos sobre la naturaleza humana, la formación de la personalidad y las funciones de la educación se acumularon, se depuraron, se profundizaron y alcanzaron el nivel de un sistema científicamente fundamentado.

---

<sup>4</sup> Ibid. P.p. 20

<sup>5</sup> Ibid. P.p. 21

No se podría encontrar una definición y valoración única de los fines y los ideales de la educación ya que éstos cambian conforme sea la posición filosófica o los intereses de las personas o grupos gubernamentales ó partidos políticos ya que ambos acentuarán la importancia de aspectos convenientes para ellos sin pensar jamás en el niño.

La educación es un proceso dinámico que pretende el perfeccionamiento del individuo, así como introducir activa y consiente al ser personal en el mundo social. “La educación tiene por misión desarrollar en el educando los estados físicos, intelectuales y mentales que exigen de él la sociedad política y el medio social al que está destinado.”<sup>6</sup> Según dicha concepción positivista, este sería el ideal de la educación.

Desafortunadamente este modelo forma individuos sumisos, pasivos, receptores del conocimiento más no constructores del mismo, lo más triste de todo es que la sociedad la acepta pensando que ésta es la mejor forma y la que más conviene a nuestros niños y niñas.

La educación debe orientarse a la eficiencia profesional, lo cual no equivale al

---

<sup>6</sup> Ibid. P.p. 21

éxito económico, ya que esto es difícil lograrlo hoy en día, sino más bien a la selección de una profesión adecuada en donde realmente uno se pueda desempeñar con una verdadera satisfacción, profesionalismo y vocación sobre todo, ya que si la profesión que se elige es de nuestro interés nos será mucho más fácil desempeñarla. Por la gran tarea que representa el hecho educativo, el elegir y practicar una profesión de tanto compromiso, como es el puesto de directora de una escuela, conocer su trayectoria, su trascendencia, cuáles han sido sus principales desafíos, obstáculos y retos, en fin, cómo se desempeña hoy en día una directora de Jardín de Niños es lo que nos lleva a reflexionar sobre la función directiva respecto a su desempeño técnico-pedagógico.

Los estudios acerca de gestión escolar han cobrado fuerza durante los últimos años, debido a lo tan olvidado de su función. Recientemente como la mencionan Furlán y Rodríguez, (1993) ha sido llamado como un tema emergente, "hoy, después de años de desatención, es resaltada la importancia del entramado de las organizaciones educativas como vehículo pedagógico." <sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>PASTRANA, Leonor. UPN. Antología La Gestión como quehacer Escolar. Anotaciones Conceptuales en torno a la Gestión Escolar. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. México, 1994. P.p. 30

La mirada hacia las instituciones educativas, no apropiadas ni efectivas respecto a fines, pueden desalojar las esperanzas de cambio y la solución de conflictos educativos, más sin embargo, dichas instituciones al tener a un directivo dinámico, activo, líder transformacional podrá conquistar cambios notorios para bien de toda la comunidad educativa a pesar de poseer limitaciones.

Es de entenderse que si bien el directivo de una escuela se encuentra ocupando ese espacio, es por diversas circunstancias y muchas de las veces desafortunadamente no logra cumplir con el perfil requerido para esta función. Aunado a esto la capacitación que reciben los directores para el desempeño de su función es muy escasa, la podríamos mencionar mejor como nula.

El director tiene que afrontar su labor con estrategias propias para poder conocer y justificar su nombramiento. Falta de capacidad, prepotente, antipático, antidemocrático, líder y autoritario son algunos de los conceptos que afloran en algunas instituciones educativas al referirse del director de la escuela y en la comunidad misma, ya que habrá de reconceptualizarse a la luz de los avances y logros obtenidos para así ser reconocido ante la comunidad como buen director y sobrevivir en la institución educativa.

La educación se nos presenta, como ya se mencionó anteriormente, cómo actividad compleja en la cual intervienen acciones, ideas, sentimientos, personas, objetos e instituciones.

En la práctica educativa según explica Octavi Fullat (1992), se distinguen tres usos de la razón educacional que son:

- El técnico: sentido común en visitas a la tarea del maestro.
- El tecnológico: Científico empleado en la labor educativa.
- El Praxeológico: unifica a los dos anteriores para resolver cuestiones prácticas de educación.

En el proceso educativo se necesitan conjugar ambas dimensiones antes señaladas, ya que de manera aislada serían insuficientes por la multiplicidad del proceso. Debe recurrir tanto a teorías explicativas, como teorías prácticas para su explicación.

La pedagogía constituye para el hecho educativo una condición necesaria pero no suficiente. Dada su diversidad de ésta en la vida humana y en el carácter social de la existencia de la persona, resulta necesaria la consideración de las

condiciones sociales en la sistematización de la pedagogía, resultando así, una conciencia con triple proyección y campo de acción: la familia, la escuela y el ambiente.

Existe una corriente que poco a poco ha ido cobrando fuerzas, tratando con ello de transformar la antigua educación tradicional y que intenta propiciar una nueva educación integral en ser humano, preparándolo para una vida plena que elimine la antigua pedagogía que todavía no podemos arrancar de raíz. Dicha teoría denominada Pedagogía Operatoria, la cual nos auxiliará en esta investigación ya que nos propone un cambio de paradigma educativo cimentado en el constructivismo.

Se hace necesario que el directivo se empape de nuevas teorías que le servirán de luz para lograr un cambio e innovación en su práctica. Esto se verá favorecido si realiza un esfuerzo por conocer más y mejor el clima escolar y al personal que trabaja en el centro escolar y conocer cuáles son sus circunstancias, así como, tratar de resolver los problemas con la intención de aprender de ellos, clarificar el papel de cada persona en los procesos de participación y toma de decisiones, si se presta atención a cada individuo particularmente.

El papel directivo finalmente será eficaz y contribuirá al cambio si se es capaz de encontrar respuestas adecuadas a qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quiénes hay que cambiar e innovar. Se requiere estar convencidos del cambio así como de las innovaciones y creaciones ya que éstas actuaciones pueden modificar de forma definitiva una dirección determinada.

Los directores tienen asumida una imagen o una visión de lo que quieren conseguir. Esta visión orienta a los directivos en la gestión y la dirección de sus escuelas centrando sus actividades en la instrucción y en la actuación de los profesores en las aulas.

Por lo anteriormente expuesto, se busca en este estudio el:

**“Análisis del quehacer directivo en relación con las labores técnico-pedagógicas”.**

# CAPITULO II

## REFERENTES METODOLÓGICOS

### **1. Elementos que subyacen en su planteamiento.**

Se pretende analizar “el quehacer del directivo en relación con sus labores técnico-pedagógicas” ya que se considera un aspecto trascendental dentro de la gestión escolar.

Las diferentes categorías a analizar en este estudio serán interpretadas a la luz de los enfoques epistemológicos, filosóficos, pedagógicos y sociológicos.

#### **1.1 Concepción humanista sobre el Origen del Conocimiento.**

Durante mucho tiempo, todo el conjunto de conocimientos acumulados por la humanidad, formaban parte de la filosofía. Por un intento del hombre por conocer el sentido y la finalidad de su existencia, así como conocer más acerca del mundo y de la vida, surgen con ello dos posturas: La Aristotélica (tesis) su sistema

constituyo un antecedente fundamental para la corriente idealista, y la Galileana (antítesis), posturas que serán analizadas de una manera reflexiva y analítica debido al hecho de la profundidad de las mismas. Ambas posturas explican a su vez la fundamentación de la Escuela Tradicional, la Escuela Nueva así como la Tecnología Educativa. En México en 1970 surge la Didáctica Crítica, con un movimiento pedagógico, el cual se definiría como la Síntesis de éstas posturas pedagógicas.

La primera tradición fincaba su explicación de una manera teleológica o finalista. La segunda de ellas basa su explicación de una manera causal. Sin embargo, cualquiera que sean las diversas teorías filosóficas, todas ellas tienen que enfrentar y resolver de algún modo un problema teórico clave: la relación entre el ser y el pensar, entre lo espiritual y lo material.

La respuesta que da cada filósofo a ese problema básico se ubica en dos campos. El primero de ellos es el idealismo que afirma que lo primario es el espíritu frente a la naturaleza y el segundo el materialismo los cuales sostienen que lo primario, de lo cual depende lo demás, es la naturaleza, la que no fue creada por alguna fuerza experimental.

Por otra parte Aristóteles se apoya en la dialéctica de Platón, dando forma y estructurando al movimiento con que transcurre el razonamiento intuitivo (inducción-deducción). Las leyes de ese movimiento del pensamiento racional, la lógica, son el método de la filosofía de Aristóteles.

Con lo anterior, se trata de explicar cómo una y otra vez los filósofos trataban de revalorar los descubrimientos de sus antecesores, los enriquecieron con sus aportaciones emprendiendo con ello, nuevos caminos que apoyaron los adelantos que va conquistando a la ciencia.

Varias escuelas del idealismo filosófico consideran que el conocimiento es lo primario y que de este se deriva el mundo objetivo como lo expusieron George Berkeley y Hegel.

Dada la importancia del proceso cognoscitivo se forman varios métodos en la doctrina del conocimiento, el empirismo, el racionalismo y el interaccionismo.

El papel de sujeto en ambos métodos varía, pero se hace imprescindible mencionar cómo ambos sitúan al sujeto cognoscente.

Para el Empirismo, el sujeto es un agente pasivo, contemplativo y receptor, (modelo mecanicista). Sustenta que la experiencia es la fuente del conocimiento: que el sujeto cognoscente no obtiene sus conceptos de la razón, sino únicamente de su experiencia ya que el espíritu humano es como un tábula rasa. Afirma que el conocimiento científico se va integrando de lo simple a lo complejo, que inicia por el conocimiento directo que obtenemos de nuestros sentidos.

En cambio para el Racionalismo, el conocimiento es predominio o exclusividad del sujeto cognoscente, pienso luego existo o pensando existo, (modelo activista). Afirma que el conocimiento sólo es real cuando posee necesidad lógica, cuando nuestra razón estima que una cosa es como es y que no puede ser de otro modo, que el conocimiento es conceptual y deductivo.

En el Interaccionismo, el papel del sujeto es activo (materialismo dialéctico creado por Engels y Marx y desarrollado por Lenin). El materialismo dialéctico sustenta que el principio es la materia, dotada de existencia infinita, diferentes propiedades y constante cambio y desarrollo. El individuo refleja el mundo al influir sobre él, al actuar o al manejar las cosas. La actividad práctica es la fuente del conocimiento de los fenómenos y objetos de la realidad, de las actitudes hacia ellos.

Adam Schaff, marxista, propone el materialismo dialéctico, método que posteriormente se retoma con una postura psicológica constructivista o

psicogénética de Piaget. Epistemológicamente el origen del conocimiento se origina a través del interaccionismo y su naturaleza del mismo se da partir del inter-estructuralismo. Esta postura se analizará posteriormente con impacto en el método pedagógico de la didáctica crítica, en dónde concibe el papel de la educación como un proceso de comunicación, en el que se intercambian saberes, concepciones, creencias, conocimientos, dudas, actitudes y experiencias. Se rechaza el aprendizaje como acto mecánico y se le conceptualiza como un proceso de enfrentamiento activo de construcción y reconstrucción intrínseco social el cual tiene un carácter individual.

El desarrollo del conocimiento no tiene límites pues la práctica humana cognoscente se amplía día a día; con el apoyo de las ciencias se fortalecen diferentes formas del conocimiento y se perfeccionan los medios de la investigación científica por ejemplo, con la lógica establecida por Platón, Demócrito y Aristóteles, el rumbo de la ciencia tomó dos sendas, una llevó hasta la lógica dialéctica y la otra condujo hasta la lógica formal y a la lógica matemática.

Con el desarrollo histórico de la lógica se origina la lógica dialéctica y la lógica formal. La lógica estudia en los métodos de la investigación y del conocimiento: análisis y síntesis; inducción y deducción; histórico y lógico.

La lógica formal estudia las formas del pensamiento en su estructura, pasando por alto el contenido que expresan. Estudia las leyes del silogismo, forma de razonamiento por medio del cual de una proposición general, por medio de otra proposición, se extrae una proposición particular.

El desarrollo de las ciencias y su práctica social han dado pruebas del carácter material del universo. La ciencia ha manifestado que en cierto momento del movimiento infinito de la materia surgió la vida, y después, seres pensantes capaces de conocer su propia existencia y de investigar la materialidad del mundo, la naturaleza del lo real. Por ello no hay materia sin movimiento ni movimiento sin materia.

Uno de los fundadores de la dialéctica es Heráclito, quien afirmaba que todo fluye y que todas las cosas están en continuo cambio.

La dialéctica en un principio era considerada como discusión y confrontación de opiniones. En su acepción moderna, y de acuerdo a como la define Federico Engels, es la ciencia que rige la dinámica y el desarrollo de la naturaleza, de la sociedad y del pensamiento.

El materialismo dialéctico confirma que el conocimiento es un hecho caracterizándolo como: práctico, social e histórico.

“ En su teoría del conocimiento hay un objeto real, exterior, material que es penetrado por el “sujeto” humano activo; considera el ser humano como sujeto-objeto, el pensamiento y la materia, el espíritu y la naturaleza, en una lucha incesante en su propia unidad”.<sup>8</sup>

El conocimiento se produce en un mundo de objetos, de cosas que se encuentran en relación con el hombre gracias a la práctica o praxis y que viene a transformar su mundo; gracias a ello el concepto de praxis viene a ser fundamental en la filosofía del conocimiento. Esta idea encarna la esencia del objeto de estudio de esta investigación, la cual consiste en analizar la función directiva con el objeto de conocer cómo dicha práctica transforma su realidad. Cabe señalar que la praxis del directivo encierra una serie de trabajos de diversos tipos entre los que destacan los de tipo administrativos y los de orden pedagógico, los cuales plantea dicha investigación.

## **1.2 Epistemología y métodos de la Ciencias Sociales.**

---

<sup>8</sup>JIMENEZ Lozano Blanca. UPN Antología Bases Epistemológicas. Epistemología y Métodos de las Ciencias. P.p. 25

La sociología fue fundada por Augusto Comte a la primera mitad del siglo XIX dominando el pensamiento no sólo de Francia sino de otros países siguiendo la línea del positivismo.

Comte pretende la reconstrucción del orden social sobre nuevos cimientos ya que elimina toda religión pero reconoce la necesidad de un poder espiritual. Para Comte, el nivel de desarrollo social estaba dado por el grado de desarrollo intelectual, para reformar la sociedad debe reformarse el saber y ésta debe llegar a formular una ciencia de la sociedad –la sociología–.

Surgen diferentes enfoques totalmente diferentes a la filosofía positivista para el estudio de la sociedad lo cuáles se van a mencionar de una manera muy general.

- Marx y Engels proponen el materialismo histórico, que se origina en la filosofía del materialismo dialéctico, "la cual es a la vez una teoría científica del desarrollo de la sociedad y el método de investigación para la ciencias sociales".<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid. P.p. 33

- Dilthey crea a principios de siglo "la sociología comprensiva que sienta las bases del paradigma cualitativo interpretativo que en los años recientes está originando un cambio en los métodos de investigación social".<sup>10</sup>

El siglo XX es el siglo de las ciencias sociales. Las que estudian básicamente las relaciones sociales humanas y las cuales nos interesan son la psicología social, la historia y la educación.

La etnología fue la única ciencia que se empleó desde el siglo pasado, método cualitativo denominado etnográfico, se utilizó debido a sus características de su objetivo de estudio: los grupos humanos.

Con el resurgimiento de los métodos cualitativos en los últimos años, el método etnográfico cobró gran interés lo mismo sus técnicas como por ejemplo, la observación-participativa, misma que se empleará en dicha investigación.

A pesar de que se reconocen dos posturas las cuales son la cuantitativa y cualitativa. La primera de ellas se ocupa de medir y explicar los hechos, mientras que la segunda se caracteriza por la forma de acercarse al objeto al estudio al

---

<sup>10</sup> Ibid. P.p. 33

tratar de analizar, comprender y transformar los procesos para lo cual dicha investigación aborda la perspectiva cualitativa.

Para conocer nuestro objeto de estudio, debemos enfrentar la realidad ya que todo conocimiento es solamente una relación en la cual aparecen dos elementos relacionados entre sí; uno cognoscente, llamado sujeto, y otro por conocer, llamado objeto.

El conocimiento ordinario me lleva a conocer el objeto y a entenderlo sin más, pero el conocimiento, me lleva a ver en realidad lo que otros no han visto, va más allá del simple ver por lo tanto el conocimiento científico se apoya en el método científico y en la investigación.

El ser ha empleado el conocimiento científico para otorgarle un significado con sentido a su realidad, por lo tanto la base y punto de partida del conocimiento científico es la realidad que mediante la investigación social le permite llegar a la ciencia.

“ Sin embargo, la ciencia se nos aparece como la más deslumbrante y asombrosa de las estrellas de la cultura cuando la consideramos como un bien por sí mismo, esto es, como un sistema de ideas estable-

cidas provisionalmente (conocimiento científico), y como actividad productora de nuevas ideas ( investigación científica)".<sup>11</sup>

El problema de la ciencia es su división, Bunge parte del objeto de estudio de cada ciencia y las presenta como ciencias formales y ciencias fácticas. Las ciencias formales demuestran o prueban y las fácticas verifican las hipótesis.

La ciencia se presente pues, como una actividad metódica, en la cual formula hipótesis, problemas, experimentos y en donde se llega al conocimiento objetivo de la realidad existente.

Dicha investigación partirá de los hechos, de la realidad, intentándolos describir tal y como suceden. Para su explicación se recurrirá a los datos empíricos (enunciados fácticos) que se obtendrán con ayuda de teorías que a la vez se convertirán en materia prima en la elaboración teórica en sí, se requiere tanto de la teoría como la práctica.

"...la teoría representa la posibilidad de objetividad en el conocimiento debido al descentramiento predominante de la subjetividad, y la práctica determinan la forma de existencia social de la teoría y es la fuente

---

<sup>11</sup> UPN Antología Bases Epistemológicas. BUNGE Mario. La Ciencia, su Método y su Filosofía. p.p.112

de observaciones que en potencia, pueden hacer evidente la insuficiencia explicativa de la teoría. Sin práctica no hay conocimiento posible, pero sin teoría explicativa: no hay contexto, jerarquías en las observaciones, acceso a la objetividad y posibilidad de transformación del objeto de conocimiento” .<sup>12</sup>

La investigación posee alcances en todo momento así como limitaciones las cuales son respaldadas por ideologías diversas. Lo mismo ocurre con la actividad humana (social) y el conocimiento científico, están condicionados por una serie de influencias de diversa índole que traducen otras tantas tendencias sociales.

De acuerdo con los objetivos descritos anteriormente en este estudio, se pretende realizar en otras cosas un análisis del quehacer directivo en relación las labores técnico-pedagógicas a fin de detectar como se da el proceso de trabajo del directivo, el estilo que viene desempeñando así como sus principales logros y avances la gestión escolar.

Como ya se mencionó en la función que el directivo desempeña están las labores técnicas pedagógicas, sin embargo, existen otros tipos de labores como son las administrativas, la de organización las cuales ocupan gran parte el directivo en atender y solucionar.

---

<sup>12</sup> VINIEGRA, M. Victor. UACH Antología Básica. La Teoría y los hechos en las Ciencias: un pronunciamiento Antiempirista. P.p.23

Este análisis se hará a partir del reconocimiento del papel que juega el sujeto y el campo de conocimiento.

### **1.3 Métodos.**

En el campo de la investigación social, los enfoques que dominaban hasta finales de los setenta eran el funcionalismo, con explicación a partir de la teoría del capital humano, el empirismo metodológico y la teoría del conflicto. Básicamente, los problemas educativos eran abordados desde una óptica positivista, cuantitativa, experimental o macroestructural, ya que no recibían atención alguna los procesos que acontecían en la dinámica interna de las instituciones docentes, en la práctica educativa o en el marco de las complejas interacciones cotidianas en el salón de clase.

Algunos investigadores de varios países como Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia y Australia incorporaron a su reflexión y análisis, la visión interpretativa y etnográfica que estaba teniendo éxito en las Ciencias Sociales como una forma para poder interpretar y comprender la problemática educativa. Así es como surgieron otros enfoques en la investigación educativa en Inglaterra, los cuales

centraron su interés en tres áreas problemáticas como lo expresa Martha Corenstein (1977):

- la interacción maestro-alumno
- las categorías y conceptos utilizados por los protagonistas del fenómeno educativo
- el curriculum

En nuestro país la investigación educativa es un campo relativamente nuevo ya que hacia finales de la década de los setentas es cuando esta actividad cobra fuerza por un mayor número de investigadores e instituciones. A partir de los ochentas se multiplica progresivamente la utilización de la etnografía y de los métodos cualitativos en la investigación educativa. En México se realizaron estudios a nivel macro durante el inicio de esta actividad, se trató de investigaciones de corte cuantitativo, es decir estudios con enfoque positivista. Este paradigma se caracteriza por la adaptación de la metodología empleada en la investigación de la Ciencias Naturales a las Ciencias Sociales. Por mucho tiempo el menudo social fue tratado de la misma forma mecanicista que el mundo natural.

En las Ciencias Sociales y más concretamente en la educación, se utilizaban teorías como el conductismo fuertemente respaldadas por un reduccionismo teórico y metodológico que designó cuál era el conocimiento verdadero. Su preocupación por lo tanto giró en torno al comportamiento observable y su

principal interés se centró en la búsqueda de leyes universales de la conducta humana.

Este modelo positivista se basa en los supuestos mecanicistas, estáticos y ahistóricos, así es lógico que las investigaciones se centraran en estudiar a los sujetos de modo objetivo mediante análisis empíricos o diseños experimentales. Estos diseños implícitamente admiten que la selección y organización de los datos puede realizarse aislando e ignorando el contexto social y cultural en el que se producen y obtienen. Muchos investigadores, dado el peso que la cultura positivista logró alcanzar, llegaron a estar obsesionados por obtener la verdad absoluta, universal, libre e independiente de valores, ahistórica y por lo mismo no humana. En su trabajo investigativo, insistían en eliminar cualquier consideración de carácter ideológico para evitar contaminar los resultados.

A esta concepción le subyace la idea de admitir la posibilidad de una persona abstracta, neutra e irreal, aislable del entorno en el que vive. Más sin embargo, toda persona tanto investigador o informantes son personas que poseen historia, experiencias previas que condicionan sus expectativas e interacciones y el no tomar en cuenta estos factores delimitaría en demasía el proceso de toda investigación.

Este paradigma da prioridad a la cuantificación, la fiabilidad, la predicción y replicabilidad, aspectos que se convirtieron en filtro de toda la realidad social. Todo lo que no pasara por esos filtros se convierte automáticamente en inexistente o como objeto no propio de estudio científico.

Surgen críticas por antropólogos y sociólogos a este tipo de investigación de corte positivista. Se argumentó la falta de análisis y de reflexión sobre las circunstancias sociales en las que se producen y obtienen los datos, es entonces cuando surge el paradigma alternativo más conocido como naturalista o interpretativo.

Este inicia a difundirse ya que no acepta la separación que existe de los individuos en su contexto en el cual se desarrollan sus vidas y por lo tanto sus comportamientos, asimismo señalan como una limitante no considerar el punto de vista de los sujetos investigados, sus interpretaciones sobre las condiciones que deciden sus conductas y los resultados tal y como ellos los perciben. Los investigadores de este nuevo paradigma interpretativo indagan como los distintos actores construyen y reconstruyen la realidad social mediante la interacción con los restantes miembros de la comunidad y para ello es importante tener en cuenta la interpretación que dan al qué y para qué de sus acciones y de la situación general. La investigación etnográfica es una de las alternativas que

recoge esta nueva filosofía interpretativa y reconstructivista de la realidad, misma que empleará dicha investigación considerando también la etnografía analítica e histórica cotidiana.

Los diferentes enfoques etnográficos requieren del trabajo de campo y la observación como técnica. Su diferencia se basa en la forma de recoger y analizar los datos empíricos; éstos pueden ser complementados con entrevistas e historias de vida.

Los etnógrafos intentan describir y reconstruir de forma sistemática y lo más detallada posible las características de los procesos que estudia, con el fin de generar y perfeccionar categorías conceptuales; descubrir y validar asociaciones entre fenómenos o comparar los constructos generados a partir de procesos observados en escenarios distintos.

Por ello, al constatar la realidad vigente que viven las instituciones educativas, se evidencia cuál es la problemática que prevalece en las escuelas. Generalmente los directores no cuentan con un perfil académico requerido en su desempeño debido a que su nombramiento es resultado de prácticas políticas sindicales y por lo tanto éstos adquieren las habilidades y conocimientos durante su desempeño y no mediante programas curriculares formales, ya que no existen programas de formación y actualización para directivos. Los directivos ocupan espacios de

poder, su práctica está inserta en una gestión saturada de funciones de corte tradicional (vertical, burocrática, autoritaria y con visión a corto plazo) aspecto que impide e interrumpen con ello su labor técnica-pedagógica.

Así, nuestro estudio se aboca al análisis de la problemática en un contexto real en que se presenta. Todas las categorías arriba expuestas, se desprenden bajo los enfoques de:

- La etnografía interpretativa, analítica e histórico cotidiana
- La historia oral.

El proceso metodológico de la etnografía educativa en un sentido amplio para Martha Corenstein (1977) es un proceso heurístico, una forma de investigación cualitativa que intenta describir de manera detallada, profunda y analítica, prácticas o procesos educativos cotidianos. Además de ser todo un proceso, se le denomina también etnografía al producto, al texto descriptivo y analítico que resulta de la investigación.

La etnografía desde las perspectivas analítica e histórico cotidiana, han permitido analizar el quehacer del directivo logrando con esto una aproximación a la realidad lo cual requiere de planteamientos que trasciendan la gestión del

directivo y que logren romper con el rol tan estructurado que hasta la fecha se viene ejerciendo, ya que dichas perspectivas toman en cuenta lo histórico, lo material, lo político, lo administrativo, enmarcando el contexto, el aquí y el ahora.

La etnografía no es una técnica, sino es hacer investigación desde una perspectiva epistemológica. El proceso metodológico de la etnografía nos permite obtener información real, llegar a una comprensión de lo que sucede, así como ver el punto de vista del sujeto. Así los propósitos de la etnografía de la educación son revelar y develar lo que está dentro de las cajas negras en la vida cotidiana de los escenarios educativos, identificando y documentando los procesos particulares que intervienen en la constitución de lo escolar o educativo.

Como ya se mencionó con antelación, el empleo del diario de campo es un instrumento muy valioso y requisito indispensable en la investigación etnográfica. Se basa en la observación y registro directo de la realidad por eso se le denomina de campo.

Para conformar el diario de campo y llevar a cabo la descripción y la valoración de la realidad escolar, una vez determinada la muestra a observar, se inicio el registro que duró un año escolar, mismo que se llevó a cabo en un Jardín

de Niños perteneciente a la zona escolar de Ciudad Delicias. El registrar no solamente es anotar lo que sucede en cada sesión, el avance de los trabajos, sino que “debe ser, también -por parte del registrador-, encontrar la escritura precisa que refleje lo que nuestras voces dicen en su tono; lo que nuestros cuerpos dictan con su puro sentir” <sup>13</sup>

Se debe tomar en cuenta que al momento de estar indagando u observando se debe perturbar lo menos posible. Fue por ello que durante el trabajo de campo se llevó a cabo un registro sistemático, válido y confiable de relaciones.

La gestión escolar es una realidad constituida socialmente. Dentro de éste proceso interviene la “gestión del directivo” pues éste posee su propia historia que en ocasiones es trasladada a la institución escolar. La verdad es múltiple y es por ello que con el método etnográfico se pretende recuperar las voces de los silenciados, darle voz a los “sin voz” para que se expresen y se conviertan en protagonistas de sus propias historias, que evidencien la forma cómo perciben y conocen su quehacer en relación a sus funciones técnico-pedagógico, temática a estudiar en esta investigación y que hoy se hace necesario considerarla, analizarla y contribuir con una explicación e interpretación más cercana de lo ocurrido ya que la mayoría de las prácticas directivas no dejan ver cambio alguno sino todo

---

<sup>13</sup> ENCARNACION, Salvador. El diario de campo, el diario personal. Revista Siglo XXI. Perspectivas de la educación desde América Latina. Año 2 vol.1 No. 5 septiembre- diciembre 1996.

lo contrario al seguirse reproduciendo las mismas prácticas obsoletas y paradójicas.

La escuela es reconocida lamentablemente por la sociedad como estratificadora social, más que un espacio de construcción es un espacio de contradicción en dónde se reproduce la ideología dominante del sistema y ésta se vale de todo para imponerla. La práctica de la ideología es un acto coercitivo de la clase dominante hacia la dominada. Para ello se vale del educador, del director y autoridades superiores, para determinar lo que se puede y no puede hacerse y lo que puede y no puede decirse según le convenga al Estado mismo.

En dicha investigación se emplea también el método de la historia oral ya que a través de la entrevista se reconstruye la vida misma del maestro. Con la historia oral y con el método de la historia de vida con su principal técnica, se intenta darse cuenta de lo inmediato, así como explorar las múltiples voces y experiencias personales de los directores.

Uno de los propósitos de la historia oral a partir de su surgimiento ha sido, el de obtener aproximaciones a profundidad con base en la utilización de relatos e historias de vida sobre procesos históricos considerados, indudablemente con la

intención de ampliar el rango social de producción y socialización de los conocimientos.

Una de las características que distingue a la historia oral es que considera el ámbito subjetivo de la experiencia humana, la memoria, el trayecto biográfico, la interpretación de los procesos colectivos entre otras, y por centrar su labor de construcción de fuentes y de análisis en esas experiencias de los actores sociales especialmente atendidas por éste método.

Es a partir de la década de los setentas, cuando la historia oral como un método más de la investigación sociohistórica contemporánea, ofrece resultados e informes que nos permite indagar y acercarnos a una metodología de las más cualitativas y humanista sobre los problemas y sujetos sociales coexistentes. "...Algunos metodólogos cualitativos subrayan que muchos de los métodos actualmente utilizados por los etnógrafos educativos tienden a callar la voz de los informantes, en vez de darle poder".<sup>14</sup> Es por ello que se emplea este método el cual hace contribuciones muy significativas de los informantes a dicha investigación.

"La historia oral de los informantes, durante largo tiempo olvidada por etnógrafos educativos, representa un método de investigación con la

---

<sup>14</sup> UNAM. GARY L. Anderson y Kathryn Herr. Investigación Etnográfica en Educación. México 1992. P.p.105

capacidad de introducir en la etnografía educativa el significado, biografía e historia de los cuales carecen muchos informes etnográficos actuales”.<sup>15</sup>

Por consiguiente, los métodos cualitativos de investigación gozan de una creciente aceptación, ya que a través de la observación participante, de las entrevistas abiertas, de las historias de vida, del análisis conversacional y de documentos oficiales y personales, permiten interpretar y describir la vida social de los informantes.

#### **1.4 Trabajo Empírico.**

Fue necesario realizar un trabajo de seguimiento etnográfico para arribar al “análisis del quehacer directivo en relación con sus labores técnico-pedagógicas”, para lo cual se hizo necesario la observación en el contexto específico, esto es, se tomó como muestra para la realización y seguimiento de la observación etnográfica un Jardín de Niños el cual contaba con una Directora Técnica, cuatro educadoras, un maestro de actividades musicales y un intendente. La directora actualmente está estudiando la Licenciatura en la Universidad Pedagógica Nacional y sus comentarios son más críticos respecto de la labor que realiza.

---

<sup>15</sup> Ibid. P.p.105

Las educadoras en su mayoría, eran docentes con muy pocos años de servicio y que laboraban por vez primera en ese jardín de niños.

Las principales actividades que se realizaron fueron:

- Recopilación de material bibliográfico y oficial, esto es se recabo toda la información bibliográfica posible referente a la temática, es decir el acopio de los documentos de gestión escolar, antologías, reflexiones, etc. de los principales avances referente a la función del directivo.
- Se partió del análisis "Manual de la directora del plantel de educación preescolar 1985" así como del Acuerdo Nacional para la modernización Educativa 1992.
- Se realizaron observaciones que incluyen el observar el trabajo de un director técnico por el período de un ciclo escolar.
- Para complementar el trabajo se asistió a reuniones de directivos, de personal, de la inspección escolar, conferencias de escuela para padres, convivios de tipo social y sindical así como festividades cívico culturales.
- Se realizaron entrevistas profundas e historias de vida de directoras del sector 11 de educación preescolar.
- Para complementar el trabajo se llevaron a cabo historias de vida de directoras, inspectoras y jefa de sector con el objetivo de obtener

información y su perspectiva respecto a la función del directivo que un día éstas desempeñaron, así mismo, conocer cómo conceptualizan e interpretan el desempeño del directivo en la actualidad.

### **1.5 Técnicas.**

El trabajo etnográfico cumple con una doble función, la empírica y la teórica. Esta última está orientada a la construcción del conocimiento a través de lecturas y de la interpretación de la realidad observada directamente.

“Se requiere una capacidad reflexiva durante todo el trabajo de campo que permita descubrir lo invisible, convertirlo en dato y remitirlo a sus referentes teóricos. Esto supone la vinculación permanente entre teoría y datos” .<sup>16</sup>

Con la observación realizada se pudo describir categorías de análisis, así mismo con la historia oral nos permitió reflexionar acerca de la práctica que ejerce el directivo en las instituciones escolares.

---

<sup>16</sup> CALVO Pontón, Beatriz. Op. Cit. P.p. 11

La observación implicó pasar mucho tiempo en el lugar de estudio, pero con ello se pudo comprender la realidad de la labor del directivo. Consistió en un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. Como método para recolectar datos es muy similar al análisis de contenido. De hecho, éste es una forma de observación del contenido de comunicaciones.

Se requiere de ciertos pasos para construir un sistema de observación, mismos que se tuvieron presentes en dicha investigación como: Definir con precisión el universo de aspectos a observar, establecer y definir las unidades de análisis y por último establecer y definir las categorías.

### **1.6 Caracterización del objeto de estudio.**

La mayoría de los Jardines de Niños de Organización completa cuentan con una Directora Técnica la cual por su antigüedad, por su práctica político-sindical o por su puntuación escalafonaria han ido escalando, hasta ocupar ese puesto.

Se cree que quien es directivo de una escuela, este ocupa un lugar privilegiado, un status más elevado dentro de su carrera profesional y así lo es,

sin embargo, lo erróneo es que quien ocupa estos puestos consideran que su función ha quedado liberada de toda responsabilidad, de atender a un grupo, de convocar a juntas con padres de familias, de atender guardias o comisiones asignadas o de impartir alguna clase extra y en muchas de las ocasiones se les ve fuera de sus escuelas atendiendo asuntos particulares.

Esta práctica de los directivos es ya una tradición que se ha venido ejerciendo para quien ocupa estos cargos en el nivel educativo, mismo que debería dejar de existir, ya que un buen director es aquel maestro que sigue siendo maestro, quien educa con su ejemplo y a quien no soslaya el trabajo, sino que lo asume con compromiso y responsabilidad.

Un directivo siempre debería estar pendiente del avance que se esta generando y logrando dentro de la institución, pero no de forma autónoma, sino conjuntamente con el equipo de docentes, tratar de caminar no siempre al frente del maestro dejando aflorar el autoritarismo sino al lado de sus compañeros y compañeras integrando un verdadero equipo de trabajo en dónde la solidaridad y el compromiso sean las metas por conquistar.

Sin embargo, ocurre a menudo, que estos aspectos son tomados en cuenta muy raras veces, ya que la directora es una persona con muchos compromisos, que se encuentra la mayoría de las veces saturada de múltiples ocupaciones

mismas que reducen su visión, centrándose sus actividades tan sólo a tareas a corto plazo sin tener una visión más amplia de su gestión misma que en ocasiones se reduce a aclarar malos entendidos con maestros, padres o pleitos entre alumnos.

Es por ello que la presente investigación retoma la función de la directora o director de una escuela como elemento clave dentro de una institución educativa, al ser él protagonista principal y fundamental dentro de la labor educativa.

La labor que desempeña el directivo, se ha venido desarrollando la mayoría de las veces como una práctica estructurada, igualitaria entre otros directivos, sin llevar a cabo innovaciones dentro de su gestión. En sí la práctica está insertada dentro de una gestión saturada de funciones de corte tradicional y por ende burocrático.

No obstante, "El director es aceptado como la máxima autoridad en la escuela...esto es cierto no importa cuál pobremente desempeñe su cargo." <sup>17</sup> Por

---

<sup>17</sup> UPN Antología. La Gestion Como Quehacer Escolar. ROCKWELL Elsie. El maestro y el director. P.p. 22

otra parte el maestro tiene bien claro hasta dónde puede llegar esa autoridad del directivo y surgen conflictos cuando esta es utilizada sin considerar las expectativas del maestro.

Estas expectativas encierran la relación del maestro con alumnos y padres de familia en dónde siempre se espera que el directivo apoye al maestro en cualquier circunstancia que se le presente y de no ser así surgen conflictos y juicios sobre el papel del directivo ya que consideran que éste no se muestra lo suficientemente fuerte para poder controlar dicha situación. Si el director se niega a apoyar al maestro, tiene la desventaja que la otra parte del personal que labora en su escuela se enfrente a él y en vez de resolver situaciones cruciales, se puede generar una desintegración de los miembros de la institución.

Existen muchos aspectos que el director debe resolver de una manera muy profesional y no de tratar de seguir el juego. En ocasiones el docente suele abusar del compañerismo del directivo, ya que si éste no autoriza algún permiso solicitado por el mismo, o el directivo le llama la atención por algunas inasistencias o falta de puntualidad, el maestro responde en ocasiones de una manera poco profesional porque a nadie le gusta la llamada de atención.

Se ha tomado la gestión del directivo como administrador en donde el director asigna comisiones, guardias, reparto de aulas, material didáctico, grupos y hasta los mismos alumnos. Se podría mencionar que es el verdugo y que si por algún motivo éste no se encuentra en la institución, los maestros no realizan algunas cosas que se le fueron asignadas porque ya sea porque les disgustan como por ejemplo realizar guardias de recreo para evitar los incidentes entre los alumnos, ó timbrar a la hora indicada, etc.

Es obvio como ocurre en todas las escuelas, existen cambios, procesos de transformación internos, de la sociedad, de la cultura, economía y de políticas exteriores. La escuela con todos estos factores, constituye su propia historia y en la cual la vida del maestro se encuentra inmersa a éstos cambios. De suerte que lo vemos como proceso cuasinatural ya que los profesores forman parte de ellos, de lo que no siempre es fácil tomar conciencia.

Es por ello que de las innovaciones que surjan del directivo, se podría transformar un poco la historia de la escuela. El rescatar fenómenos interactivos, la dialéctica entre la partes, y elementos que entran a formar parte de la vida de la institución como conjunto y que son de suma trascendencia.

## **1.7 La Gestión Escolar.**

La gestión en el sentido de categoría se puede analizar dentro de dos perspectivas teórico-prácticas, mismas que son relevantes para el pensamiento socio-educativo:

“Una proveniente de la teoría gerencial (management) que la define como “la mejor forma de dirigir las instituciones educativas”, con – forme al modelo administrativo empleado por la empresa privada ca – pitalista, otra derivada el movimiento socioanalítico de la pedagogía institucional francesa que postula la “autogestión o autogobierno” de las instituciones”<sup>18</sup>

La primera definición es el cumplimiento cabal del director quien transmite las órdenes de arriba de una manera lineal, reglamentaria y que se debe cumplir forma que actualmente muchos directores siguen al pie de la letra. “La segunda propone la participación activa y deliberada de los miembros para decidir el rumbo institucional”.<sup>19</sup>

El concepto de gestión en el campo educativo alude simultáneamente a significados como dirección, administración de las instituciones o gobierno. De hecho también la gestión escolar se localiza adscrita fuertemente a la política y Administración. Pero más acertadamente se trata de un concepto sintetizador “pues la gestión involucra simultánea y proporcionalmente a las dimensiones

---

<sup>18</sup> UPN Antología La Gestión como quehacer Escolar. Anotaciones conceptuales en torno a la Gestion Escolar. p.p. 30

<sup>19</sup> Ibid. P.p. 31

política, administrativa y organizacional en el plano cotidiano para poner en acto la prestación del servicio educativo.”<sup>20</sup>

Podríamos definir el concepto de gestionar como “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.<sup>21</sup> Puede tomarse esta definición para aproximarse a la trascendencia de los procesos organizativos pedagógicos propios de las instituciones educativas y a la intencionalidad que los dirige.

En la gestión escolar, en la globalidad de todo el sistema (macropolítica) y en el nivel de cada centro de trabajo, cómo es el caso de los Jardines de Niños (micropolítica) es en dónde se pueden apreciar las diferencias idiosincrásicas de cada contexto.

Lo mismo ocurre con el proceso educativo tan cuestionado en nuestro país; con una economía tan deficiente e inestable, tiene como prioridades no la educación sino las condiciones más básicas para poder decir que existe un establecimiento de la educación. Como ya mencioné, la gestión escolar involucra simultáneamente y proporcionalmente las dimensiones política, administrativa y organizacional y pedagógica, en sí en un concepto de una connotación plural y

---

<sup>20</sup> Ibid. P.p. 31

<sup>21</sup> GIMENO, Sacristán José. UPN Antología Organización del Trabajo Académico. Investigación e Innovación sobre la Gestión Pedagógica de los Equipos de Profesores. P.p. 98

diversa que permite cautivar la síntesis multidimensional históricamente presente en los planteles educativos.

Es por ello, que la figura del director es central para conducir una escuela ya que deberá ser el eje (rector) de la institución, el cual tendrá que diseñar estrategias fundamentales de su gestión pero de manera colegiada, articulando siempre la labor del docente. En la dimensión organizacional de la escuela los maestros y directivos juegan un papel principal ya que de ellos dependerá en gran medida el buen funcionamiento institucional previamente definido, por lo cuál esta práctica se vuelve difícil indentificarla con el modelo administrativo-gerencial proveniente de países capitalistas.

De la forma como el directivo organice la institución y del tipo de liderazgo que este asuma será trascendental su labor, ya que en ocasiones el director como rector de la institución no propicia el trabajo en conjunto asumiendo él toda responsabilidad, negando con ello la oportunidad de conformar un equipo de trabajo. La organización es una necesidad de cualquier grupo humano tal y como lo dice el manual de administración y organización escolar.

“ Un grupo es verdaderamente tal si se basa permanentemente en la autogestión ó la autodeterminación, y a la vez, en la autocrítica o auto-

análisis...el grupo es además paso dialéctico de la cantidad a la calidad".<sup>22</sup>

Dentro de la escuela, el proceso de interacción que se genera en el grupo, puede beneficiar o entorpecer el avance de la calidad en el trabajo. Cuando un maestro trabaja en un clima de respeto, de buenas relaciones interpersonales, de colegas, es posible que se brinde lo mejor. Inclusive el maestro puede ayudar al director de la escuela a hacerse más consciente de los procesos de grupo. Aún y cuando diferencien sus contenidos específicos, los objetivos del grupo deberían ser los mismos (la escuela).

El clima que se respira en una escuela es siempre de dependencia y no de interdependencia entre el personal para poder asumir un liderazgo repartido, en la que todos asuman las responsabilidades del director, mejorar los procesos de comunicación entre administradores y personal docente, ejercer la práctica del poder de dirección de un modo justo y humanitario en el marco de los objetivos globales de la escuela.

---

<sup>22</sup> LAPASSADE, Georges .UPN Antología Procesos Interindividuales y grupales en educación. Dialéctica de los grupos, de las Organizaciones y de las Instituciones. P.p. 251

La escuela es respaldada por ciertas visiones sociológicas que la han definido como “reproductora” de la estructura social vigente (antesala de la fábrica), transmisora de la ideología del estado y su cultura.

Bajo esta perspectiva nos podemos dar cuenta como en nuestras escuelas participamos en el juego del gobierno. Los directores estamos obligados a asentar una serie de documentos que se dicen oficiales, estadísticas, información de la escuela, inscripciones, cédulas, escalafón, evaluaciones, planeaciones en sí un cúmulo de información administrativa que en ocasiones debe ser recogida y entregada el mismo día desatendiendo con ello la planeación de actividades de ese día, cosa que a menudo suele ocurrir, descuidando con ello un aspecto primordial en la función directiva como lo son las tareas técnico-pedagógicas.

La teoría de la reproducción, los funcionalistas y los estructural-funcionalistas, identifican a la educación como un fenómeno histórico social, coinciden en atribuir a ésta una función social y socializadora más, sin embargo reconocen su carácter selectivo.

Podemos anotar que dichas teorías poseen diferencias en el cuerpo teórico del funcionalismo y el estructural-funcionalismo, ya que de ambas se desprende la idea de que la sociedad es un todo armónico y equilibrado, cuyas partes tienen los

mismos requisitos funcionales como son la necesidad de supervivencia, de adaptación e integración de sus miembros y de la estabilidad normativa.

Mientras que la teoría de la reproducción, cuyo representante principal es Althusser, afirma que la educación y la escuela juegan un papel decisivo en la dinámica de la reproducción y nos comenta:

“ la acción educativa, encamada en la escuela, viene a ser un de tantos aparatos ideológicos del estado, porque más que por la coerción, la escuela renueva las relaciones de producción existentes, a través de la introyección del discurso ideológico de la clase dominante, condición necesaria pero no suficiente para la reproducción de la fuerza de trabajo y las relaciones de producción.”<sup>23</sup>

La mayoría de los directivos de manera consciente e inconsciente estamos contribuyendo a los intereses que requiere nuestro país (capitalista) y lo más triste ante esta situación es que estamos dejando que este monstruo nos asfixie siendo que el directivo de la escuela está ahí todos los días, dedicado mucho o poco a su vocación y comprometido con sus alumnos, maestros y padres de familia.

---

<sup>23</sup>. SALOMON, Madgalena. UPN Antología Contexto Social y Educación. Panorama de las principales corrientes de interpretación de la Educación como fenómeno social. P.p. 72

Algunos directivos no tienen tiempo libre para atender su función ya que por no pertenecer a escuelas de organización completa son solamente comisionados al puesto directivo, sin embargo tienen que desempeñar la doble función. Ante esto la SEP establece parámetros acerca del status que debe poseer los llamados directores comisionados y no sólo eso, no existen dentro de la reglamentación oficial.

Para que un Jardín de Niños tenga acceso a una directora técnica, la escuela deberá tener en su estructura cinco grupos como mínimo y para alcanzar ese puesto deberá participar en un concurso escalafonario o depende también de sus relaciones con ciertas jerarquías administrativas o sindicales que lo podrá conseguir.

Los maestros definen el puesto del directivo técnico de la siguiente manera:  
“ Como es director técnico no tiene que trabajar, sólo supervisar el trabajo de sus subordinados. El director técnico es el que está en su dirección.”<sup>24</sup>

Esta es la idea que se tiene formada del director; de mando, de autoridad, de control y organización. La persona quien debe respetar íntegramente las órdenes

---

<sup>24</sup> SANDOVAL, Flores Etelvina. UPN Antología La gestión como Quehacer Escolar. La carrera laboral en: Los maestros y su Sindicato, relaciones y procesos cotidianos. P.p. 44

del inspector mismas que le son transmitidas al personal, inclusive puede influir la vida política del directivo y de los maestros convirtiéndolos a éstos en personajes claves par la política sindical. En muchas de las ocasiones el director no comulga con la ideología política sindical, sin embargo, por conveniencia propia se convierte en borrego de su sindicato: “Los maestros consideran que el ascenso a la supervisión generalmente es un premio a la disciplina sindical. Los de la sección dicen: debes estar con nosotros y ascenderás si no, no...”<sup>25</sup> Los directores a su vez están bajo la vigilancia de los supervisores.

El director es el centro primordial de la actividad micropolítica de la escuela, visto en ocasiones como un ser todopoderoso e indiscutido. Su influencia puede repercutir y determinar el quehacer de la escuela y en otras ocasiones el director no tiene libertad de hacer lo que desea sino que su gestión se ve limitada por lo establecido o requerido.

Es por ello que en ocasiones se le conocen al director diferentes formas de liderar.

## **1.8. Acopio y Procesamiento de la Información.**

---

<sup>25</sup> Ibid. P.p. 46

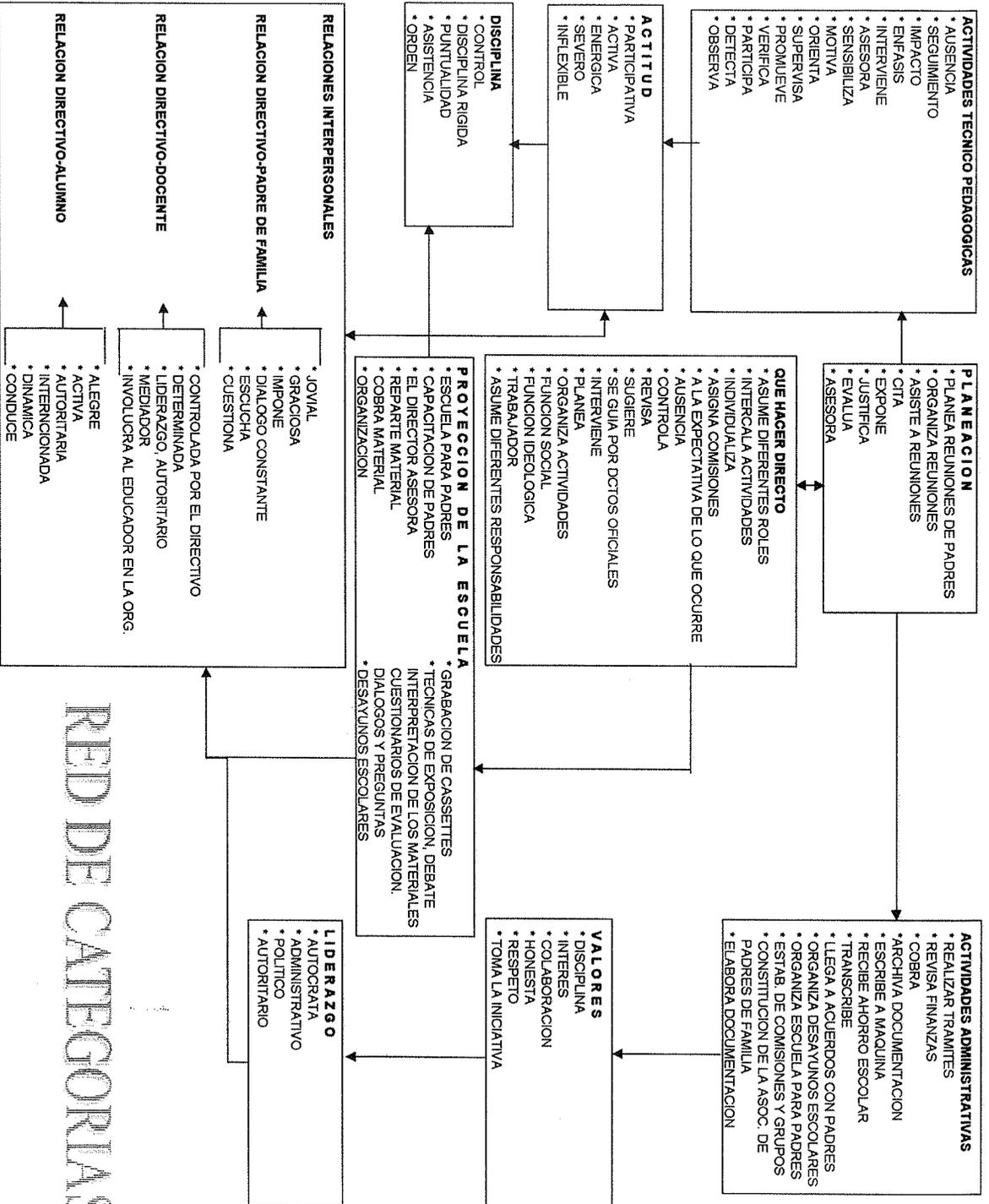
Para el acopio de los datos se partió del diario de campo, en donde se registró toda la información sobre los sucesos observados en el espacio educativo durante un ciclo escolar, con registros por escrito referentes a entrevistas, historias de vida y pláticas informales, etc.

Con la revisión del diario de campo sobre la labor del directivo en la institución, se parte de una lectura general logrando con ello rescatar las evidencias de la información que nos remite al dato empírico, lo cual me conduce arribar a un patrón de referencias para así llegar a una unidad de análisis en donde se agruparon pequeñas categorías. Con una segunda lectura de los testimonios se arribó a la construcción de categorías principales y por último a la interpretación de las mismas.

La revisión del diario de campo, entrevistas a directoras e inspectoras me permitió detectar cómo conciben e interpretan el desempeño del directivo y rescatar con ello los procesos vividos en cuanto a su relación con los gestores de educación preescolar.

La revisión de historias de vida se llevaron a cabo con el fin de detectar:

- lugar de trabajo
- nivel socio económico de la escuela



# RED DE CATEGORIAS

- principales avances y logros del quehacer directivo
- dificultades que ha tenido para desarrollar su práctica directiva
- formas de relación con el personal docente
- estilos del director
- enfoques de la gestión
- intereses, objetivos y expectativas personales.

### **1.9 Análisis e Interpretación de la Información.**

Concluido el proceso de acopio de la información recabada por los medios y técnicas descritos anteriormente, y después de realizar un análisis general para detectar que existe congruentemente la problemática y la información recaba, se procedió a una segunda revisión de los testimonios o sea, leer y releer las notas para así llevar a cabo las interpretaciones de lo registrado así como organizar el material con la finalidad de procesar la información y de generar una red de categorías las cuales se interpretaron y se relacionaron con la teoría, misma que me permitió explicar el objeto de estudio que propone dicha investigación.

# CAPITULO III

## RESULTADOS

El trabajo que se presenta es producto de la investigación sobre el “Análisis del quehacer directivo en relación a sus labores técnico-pedagógicas” en educación preescolar.

En un principio se pensó en emplear el método de Investigación Acción, pero se consideró que primero se debería explicar y describir para evidenciar si realmente aquella problemática que me inquietó era congruente con lo que sucede en la gestión directiva.

Con esta investigación, aunque pueda parecer fría, se ha arribado al acopio de suficiente información para llegar a una explicación que nos respalde la premisa inicial en cuanto a la realidad de los centros educativos ya que el directivo por sus múltiples ocupaciones dedica mayor tiempo a las actividades administrativas descuidando en la mayoría de las veces, sus funciones técnico-pedagógicas. Es por ello que se hace el intento de escudriñar lo que a simple vista sería un buen papel del directivo y que en ocasiones detrás de esa práctica se esconden muchos factores que sólo es posible detectar realizando una investigación de este tipo.

De estas reflexiones, experiencias, estudio y trabajo empírico, surgió como se menciona con antelación este interés de abordar la situación que guarda el quehacer directivo, a través de un procedimiento sistemático y científico como es la investigación.

La investigación es un proceso que busca explicar la realidad de los hechos los cuales esta en continuo cambio, movimiento y transformación, que son parte de un todo y de una dinámica y no hechos aislados, acabados o estáticos.

Esto implica que dicha investigación y los resultados que de aquí surgen, no son respuestas o cuestiones terminadas o cerradas, sino que al proporcionar hallazgos sujetos a otras interpretaciones, generan nuevas preguntas que llevan a la necesidad de abrir nuevas líneas de estudio.

La investigación se orienta pues a la construcción del conocimiento que busca el sentido estructural del mismo a partir de los hallazgos o información empírica para así aumentar su acervo y ofrecer respuestas significativas a problemas trascendentales como lo es en este caso el análisis del quehacer directivo en relación a sus labores técnico-pedagógicas.

El presente estudio, producto del análisis de la información, arribó a la construcción de las categorías que rigen el orden, mismas que se abordarán a fin de darle una mayor coherencia y secuencia al presente trabajo:

- A. Quehacer directivo
- B. Planeación
- C. Actividades técnico-pedagógicas
- D. Actividades administrativas
- E. Valores
- F. Proyección
- G. Liderazgo
- H. Disciplina
- I. Relaciones interpersonales.

Para complementar esta investigación, se diseñó un instrumento con la finalidad de obtener más información sobre los estilos de liderazgo que ejerce el directivo en su centro de trabajo, aplicando este cuestionario a directivos pertenecientes a la zona escolar de Ciudad Delicias y procesando en un segundo momento la información con el programa SPSS obteniendo información muy significativa para este análisis.

#### **A. Quehacer Directivo:**

Al abordar la primera categoría de análisis centrada en comprender el ejercicio profesional que realiza el directivo visualizada ésta desde una perspectiva multidimensional, involucra a una gran cantidad de problemáticas: la efectividad y calidad de las prácticas directivas, el establecer un proceso organizativo de carácter sistemático que le permita un satisfactorio logro de los objetivos además del entremado de relaciones que establecen los actores en la dinámica compleja de las prácticas cotidianas. Delgado resume perfectamente el quehacer directivo: "Dirigir es un ciclo de actividades que comienza y termina con la toma de decisiones." <sup>26</sup>

Dicho ciclo supone desarrollar un proceso sistemático de actuación del directivo que define: Quién hace, qué, cómo, cuándo y con qué medios y también cómo serán los resultados. Los directores de los centros en la mayoría de las veces hacen cumplir las leyes, dirigen y coordinan todas las actividades del centro y ejercen la autoridad.

No importa cuan pobremente desempeñe su cargo y lo dirija, el director es aceptado como la máxima autoridad en la escuela. El puesto le confiere autoridad y superioridad en la escuela por otro lado, el maestro en su relación padres y alumnos, siempre espera que el director apoye la autoridad de éste en cualquier circunstancia.

---

<sup>26</sup> DELGADO, Agudo Julio. Centro Escolar y Acción Directiva. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia. Cursos de formación para equipos directivos. 1991. P.p.71

El apoyo del directivo debe existir, pero también es cierto que ese apoyo debe rebasar esos límites en dónde el directivo es visto solo para resolver problemas, controlar la disciplina de los alumnos, trabajar en función de fiscalizador, quién ordena, revisa o supervisa o dónde el directivo puede disciplinar lo suficientemente eficaz al docente asignándole carga adicional a su labor o otorgándole comisiones extra.

Elsie Rockwell nos comenta que los maestros pueden aplicar sanciones menos directas a un director que no respeta o no protege su autoridad ignorándolo simplemente. Después de todo, si el director se pone muy latoso, sólo tienes que entrar a tu salón y cerrar la puerta, y así no te puede molestar. Existen otros maestros que toman una actitud de resistencia pasiva y simplemente hacen las cosas a su modo sin importarles los deseos del director.

Es por ello que se requiere rescatar el trabajo directivo como sujeto responsabilizado socialmente con el diario acontecer de la escuela lo que implica, que se convierta en generador de aprendizajes relevantes en el colectivo escolar; por ese crecimiento profesional y personal que le permita promover actividades de creación e innovación pedagógica. Su imagen debe ser preferentemente transformacional en tanto potenciador de líderes pedagógicos y encaminada a diseñar estrategias tendientes a garantizar la efectividad de la escuela.

Guiomar Namó de Mello ha mencionado en las nuevas propuestas para la gestión educativa que:

“El fortalecimiento de la función del director o directora escolar, su capacitación para ejercer un liderazgo democrático y responsable, su autoconfianza y conocimientos técnicos, constituirán un mejor punto de partida. Desde un punto de vista estratégico, la función del director determinará las probabilidades de tener éxito par que la escuela constituya un todo, comprometido con el proceso de construcción”.<sup>27</sup>

Por lo que se menciona, esto se puede hacer constatar a través de los siguientes testimonios obtenidos de datos empíricos proporcionados por los informantes:

*La directora arriba a la dirección del plantel e inicia el trámite de un libro que le tiene que entregar a una de las educadoras sobre escalafón.*

*Enseguida se pone a elaborar unos documentos y escribe a máquina.*

*Al día siguiente la directora llega al jardín.*

*La educadora de guardia se encuentra en la puerta.*

*D: Buen día, como amanecieron.*

*Pasa a la dirección.*

*La directora va a la puerta de entrada y la abre. Es el señor fotógrafo. Les dice a un grupo de niños que está atendiendo que se paren en la sombra porque se va a ocupar con el fotógrafo*

---

<sup>27</sup> NAMO, de Mello Guiomar. Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa. México, 1998. P.p. 66

*. La directora y el fotógrafo pasan a la dirección, ven y cuentan las fotos. La directora las ordena por grupos y el fotógrafo le dice el precio de las mismas y la forma como se van a pagar.*

*Se despiden y la directora abre la puerta para que salga el fotógrafo.*

Como se puede apreciar en los siguientes testimonios se vivencia que la directora ocupa la mayor parte de su tiempo del que permanece en el Jardín de Niños, en cuestiones que están íntimamente relacionadas al aspecto administrativo, proceso el cual le corresponde a la directora. Pero entonces, en dónde queda el trabajo de la directora con relación a sus funciones orientadas con la aplicación y desarrollo del programa, con el proceso educativo en sí.

Como menciona DAVIS, Gary en "Los directores eficientes", un directivo tiene que tener una visión mas clara de la importancia de su función, además no solo se la debe pasar atendiendo a fotógrafos o escribiendo a máquina sino que debe elevar sus expectativas, la misión de su labor y no ocupar tiempo que pudiera ser muy valioso sobre el rendimiento del alumno, como del trabajo de la educadora.

Se requiere fomentar un uso eficaz del tiempo de instrucción y diseñar procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.

*La directora va al salón de la maestra Liliana junto con ella se ponen a decorar su salón ya que lunes llevaran a cabo una exposición sobre trabajos manuales y por la tarde tendrán villancicos navideños.*

*D: ¡Limpieme las mesas corazón para poner los trabajos!*

*La directora se pone a inflar globos para colgarlos en un estambre junto con serpentinas para que el salón se vea muy alegre para el evento.*

*La directora va a la dirección y se pone a platicar con la mesa directiva*

*D: ¡Deben muchas cuotas los padres de familia muchachas! Necesitamos cobrar ese dinero porque tenemos muchos gastos con la navidad..*

*Se pone a revisar el corte de caja, ya que tendrán una reunión con madres de familia y se les va a dar el informe de caja.*

*La directora archiva una documentación.*

*Se sienta en su escritorio y elabora una lista a máquina de "escuela para padres" de todos los padres que asisten.*

El rol que desempeña la directora, según lo podemos apreciar, es muy común observar como el directivo se preocupa con mucha frecuencia en la manera en cómo va a afrontar todos los gastos que se generan ya que en toda institución educativa tan sólo está asegurado el pago del personal que labora, pero ¿qué ocurre con el mantenimiento de la misma? ¿Cómo se van a obtener recursos? Y esto es un trabajo mas del directivo que deberá solucionar.

Parecería ser que en el trabajo del director se entrelazan una serie de actividades como lo define Martin y Willower "variadas, breves e inconexas", ya que el director suele pasar de una actividad a otra, pasan los días de forma altamente fragmentada pasando de una situación problemática a otra y disponiendo de un tiempo mínimo para ocuparse de esas situaciones y menos tiempo aún para reflexionar sobre ellas.

En muchas ocasiones esas tareas se dejan inacabadas ya que el director tiene que realizar otras que requieren ser atendidas en ese momento como sería el caso de la entrega de documentación a la supervisora que en ocasiones debe ser entregada de un día para otro descuidando con ello otras cuestiones.

Davis Gary nos comenta "El trabajo se convierte en una corriente de preguntas, problemas y situaciones imprevistas, la mayoría de las cuales tienen muy poco que ver con la enseñanza y el aprendizaje" <sup>28</sup> realidad que se ha vivido y que no solo es culpa del directivo sino del sistema del cual forma parte la educación.

*La directora sale al baño, y cuando regresa hay un padre de familia esperándola en la puerta. La directora le abre y el señor le explica que va a cambiar a su niña de jardín y que quiere saber cuáles son los requisitos.*

*D:Primeramente señor, necesito una constancia de la otra maestra donde diga que la niña está asistiendo al jardín y pídale que si le pueden entregar un poco de material, aunque quien sabe.*

*Déjeme darle los requisitos- son el acta de nacimiento original y dos copias y cartilla de vacunación con copia porfavor. Se lo voy a escribir, haber si le entiende a mi letra. ¿Qué edad tiene su hija?*

*El señor le contesta que cuatro años.*

---

<sup>28</sup> DAVIS, Gary A. Los directores eficientes en: escuelas eficaces y profesores eficientes. Madrid, 1989. P.p. 211

*D: Entonces le va a tocar con la maestra Manuela. Pásele al salón si quiere verlo, aunque no le permitimos la entrada a nadie.*

*Al pasar al salón le presenta a la maestra. Le vas a permitir entrar al señor mientras que la niña se integra porfavor, después la niña entrara sola y a la salida sí pude pasar a recogerla.*

*La directora despide al señor y le dice que la entrada es al cuarto para las nueve y salida a las doce en punto.*

A lo largo del día, como se vivencia en el anterior testimonio, los directores controlan diferentes actividades y se ocupan de los problemas de tipo administrativo como lo son las inscripciones. Es un trabajo en gran medida verbal, ya que facilitan información al padre de familia, dan respuestas a cuestiones sobre el servicio del plantel, el horario e informan sobre el reglamento escolar.

La directora deberá cumplir con sus responsabilidades y conocer ampliamente sus funciones para que no solo se restrinjan en actividades referentes a trámites en materia de control escolar, como lo son los procesos de inscripción y registro.

Corresponde a la directora " Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública" según lo establece el Manual de Organización de la Escuela de Educación Preescolar(1985), el cual menciona también la labor del directivo no sólo en el aspecto administrativo, sino en materia Técnico-Pedagógica que hoy en día dentro la labor del directivo se le ha concedido menor importancia, siendo que éste último debería ser primordial dentro

de la función del directivo en la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje dentro del plantel educativo, cobrando mayor importancia el papel de la directora como facilitadora y coordinadora de las acciones que en él se realizan.

Para que la directora cumpla cabalmente con sus funciones técnico-pedagógicas, es necesario operacionalizarlas, es decir, derivar acciones concretas que le permitan coordinar el proceso de enseñanza-aprendizaje, la aplicación del programa de educación preescolar y las actividades que se desarrollan en la preparación o apoyo a estos elementos.

*La directora le pide al maestro de educación musical que si le hace el favor de llevarla a la Presidencia con cuatro niños, uno de cada salón ya que se había hecho con anterioridad una solicitud para que les donaran equipo deportivo.*

*El profesor accede y lleva a los niños y a la directora a la Presidencia.*

*Cuando llegan la directora y los niños se van al departamento de fomento educativo.*

*D: ¡ buen día! Aquí venimos por los balones que solicitamos señor. Traje un oficio para el profesor Delgado del departamento de educación y cultura en donde solicitábamos material deportivo y los niños vienen a recibirlo.*

*Los niños reciben los balones, dan las gracias y abandonan el lugar.*

*El profesor de música se los lleva al jardín, ya que la directora se tiene que quedar por otra petición que había hecho a Presidencia en la cual estaba solicitando material para techar la cancha.*

Es muy común que el directivo se la pase pidiendo ayuda para su centro escolar como lo pudimos vivir con el anterior testimonio, ya que por parte de los Servicios educativos del Estado de Chihuahua (S.E.E.CH), no se recibe ningún apoyo de éste tipo, ni tampoco materiales. Por ello el directivo opta por ser él quien realice estos trámites en beneficio del jardín, labor la cual se le es

reconocida y no por ello esto suele a ser excusa para que el directivo haga estos trámites olvidando el gran compromiso que deja en su institución como lo son los niños y la educadora.

Desafortunadamente el directivo en la mayoría de la veces, su preocupación principal es el aspecto físico del plantel como lo son que tenga suficientes juegos, muchos murales, áreas verdes, canchas, etc. En si, que tenga muy buen aspecto a la comunidad, como se puede apreciar en los testimonios.

*D: Las toallas del baño ¿quién se las llevo muchachas para lavarlas? , las educadoras le dicen que le tocan al 3er B.*

*D: ¿Y, a quién le toca llevarse la pecera?*

*Contesta la maestra Diana que a su grupo.*

*D: Que poquitos niños te vinieron maestra Diana solo 11.*

*E: Sí, es por el frío.*

*D: ¿A quién le toco llevarse la pecera a su casa niños?*

*E: A César porque fue el primer niño que llevo.*

*D: Muy bien, así hazle.*

*La directora se va a la dirección y se pone a escribir a máquina.*

Los directores eficientes tienen siempre una visión clara y conocida de lo que quieren conseguir en sus escuelas, una visión que se centra en los alumnos y en sus necesidades.

Rutherford nos dice que: “ los directores eficientes tienen una visión coherente de lo que debería ser su escuela, y en su trabajo diario se fijan como objetivo hacer realidad esa visión.”<sup>29</sup> Estos directores traducen sus visiones en objetivos de la escuela y en expectativas sobre los profesores, alumnos y administradores. Más sin embargo, se requiere establecer un clima escolar que favorezca el progreso hacia esos objetivos y esas expectativas y sobre todo que el directivo no pierda la visión de su función.

El trabajo del directivo debe trascender en todos los aspectos y límites procurando observar al docente en sus aulas, pero que esa observación que se realice, no sólo de manera breve ya que esto no ofrece ningún tipo de interacción pedagógica, como tampoco una retroalimentación, ya que después de cada observación se debe tener un espacio de diálogo y de construcción.

Los directivos eficientes intervienen de forma positiva y estimuladora reconociendo el buen trabajo de los profesores y sus aportaciones positivas, y existe la confianza en esas interacciones de cuándo surgen problemas de enseñanza, poder ayudar y apoyar al maestro para la mejora.

*D: ¿ A quién le toca la guardia en esta área muchachas?*

*E: a mí maestra.*

*D: Ya es hora de irse a la puerta.*

*La directora se pone a rastrillar y a quitar hierba seca. ¡Qué horrible se ve!*

---

<sup>29</sup> Ibid. P.p. 214

*Después se pone a recoger basura.*

*D: Artemio, si esta tierra no le sirve sáquela para afuera. Oiga, ya esta recogiendo los papeles.*

*I: Maestra, la puedo utilizar para nivelar el terreno que ando encementando.*

*D: Bueno. Maestra Liliana que bueno que la veo los martes le toca regar los árboles de toda esta área.*

*E: Después de la rutina los riego.*

*La directora va a otro salón y solo ve desde la puerta. Enseguida se va con la maestra que anda regando.*

*D:¿ Si sabes cuáles son tus árboles? Riéguelos así corazón para que no se mojen . Agáchense para que al regarlos no se mojen los pies.*

*La directora se va a la dirección y archiva una documentación.*

La directora debe ocuparse de muchos aspectos de organización y control escolar. Cabe retomar que en el Manual de organización del plantel de Educación Preescolar se clasifican las funciones en materias administrativas como lo son:

- planeación
- organización escolar
- extensión educativa
- control escolar
- supervisión
- recursos humanos
- recursos materiales
- y el aspecto técnico-pedagógico.

De esta clasificación, la materia técnico-pedagógica representa al elemento sustantivo del proceso educativo. El director deberá tener este aspecto muy presente dentro de sus múltiples ocupaciones ya que es necesario que el docente tenga en primer lugar, una buena interpretación del programa para la aplicación del mismo. Éste estudio del programa se puede realizar de una manera colegiada existiendo de ambas partes interés y entusiasmo para el estudio concienzudo y permanente del mismo, como de todo el material existente para enriquecer la práctica educativa.

Dentro de los Consejos técnicos consultivos (CTC) propuestos por la S.E.E.CH. como un apoyo y un espacio de análisis y reflexión al interior de la institución en donde participan todo el personal docente con el propósito de propiciar estrategias de solución a los problemas generados en materia de técnicas, métodos, procedimientos y formas didácticas que se encaminen todas ellas a favorecer el desarrollo integral del educando, siendo éste un espacio muy valioso, se debe utilizar y aprovechar al máximo. El directivo deberá comprender el objetivo de estas reuniones ya que siempre se habla mas de organización escolar (festejos, actividades, rifas, etc) y si queda tiempo se habla de la materia técnico-pedagógica.

La directora por lo general siempre esta atenta del proceso de las inscripciones, de los festejos olvidando aspectos que en realidad tienen un mayor peso, ya que las reuniones técnicas tienen por objetivo apoyar la labor del docente

para que así sus prácticas sean más eficaces y el niño se vea mas favorecido con el proceso de aprendizaje.

*La directora se encuentra en los baños revisado que no falte papel y jabón y ahí se pasa con la maestra Ana.*

*D: ¿maestra, ya me hizo el cartel de las inscripciones?*

*Y la educadora se lo entrega.*

*En el cartel la directora le anexa que deberán traer dos copias del acta de nacimiento por instrucciones de la inspección escolar.*

*Entra al jardín de niños la intendente de la escuela primaria a hablar con la directora.*

*I: Maestra dice la directora de la primaria ¿Qué cuantos niños van a pasar a primer año?*

*D: Quiere saber exactamente la cantidad. Son cómo cincuenta niños. Ahora ya nos cambiaron los lineamientos de la edad, nos acaban de dar una circular con la edad de los niños de 3er. Grado. Tiene que tener cinco años cumplidos hasta el 30 de octubre.*

*I: bueno yo le digo a la directora y gracias.*

*Ambas salen del plantel y la directora coloca el cartel en el cerco.*

*D: Quiero que ya termine de encementar y que saque todo el escombro Artemio. Ya le hize montonsitos de hojas y de tierra para que ya nada más las recoja.*

La función directiva requiere ser coordinada mediante una administración acertada, la cual implica coordinar eficazmente el proceso administrativo con el fin de conservar un buen funcionamiento orgánico, así como mejorar el progreso de la institución.

De ninguna manera se descarta la importancia del proceso administrativo ya que toda escuela requiere de organización, planeación, integración, dirección y control.

Citlali Aguilar nos menciona que “las condiciones materiales de cada escuela, provenientes de la historia de su constitución en la localidad y de su relación con la comunidad, se combinan con la manera cómo lo organiza el director” <sup>30</sup> de la escuela. “De esta combinación surgen una serie de necesidades y prioridades que devienen en tareas para los maestros, las cuales abarcan la enseñanza propiamente dicha y otras cuya relación con ella no se ve a simple vista.” <sup>31</sup>

Las prioridades y necesidades de cada escuela se traducen en tareas tanto para los maestros como el directivo. Éstas son actividades necesarias para mantener las relaciones con la comunidad y la supervisión. La relación de cada institución educativa con la supervisión impone de entrada obligaciones como la entrega de documentación, llenado de estadísticas de inscripción, concursos, festivales culturales, juntas, etc.

Cada director organiza la escuela de acuerdo al reconocimiento que tenga de ella y de acuerdo a sus propios intereses laborales y personales en su carrera.

---

<sup>30</sup> AGUILAR, Citlali. UPN Antología La gestión Escolar. La definición cotidiana del trabajo de los maestros. 1985. P.p. 24

<sup>31</sup> Ibid. P.p. 24

## **B. Planeación:**

La segunda categoría a abordar es la planeación o sea el organizar conforme a un plan, misma que podemos entender como el proceso consciente de una organización mediante el cual se trata de pasar de una situación dada o punto de partida, a otra situación querida o punto de llegada.

La planificación se mueve a corto plazo (plan de trabajo anual) o mediano plazo(plan estratégico), en los objetivos más concretos y operativos. Refiriéndonos al primero, conviene destacar la importancia de actuar sobre todas las áreas de actividad fundamentales, incluyendo las de gestión. El plan anual de trabajo es una herramienta muy valiosa para el directivo, ya que en este se plasma primeramente el reconocimiento de lo que tengo o sea el diagnostico del plantel apuntando tanto sus fortalezas como debilidades y las acciones que me voy a proponer para solucionarlos.

El plan es el resorte por el cual podemos pasar de una línea normal de resultados a otra prevista y pretendida.

El plan conlleva a cinco pasos fundamentales según nos dice Julio Delgado y son:

“El establecimiento de objetivos concretos, y especialmente del objetivo estratégico. La difusión de las tareas correspondientes a la consecución de esos objetivos. El establecimiento de los programas de actuación encaminados a la consecución de los objetivos. El establecimiento de los sistemas básicos de trabajo. El establecimiento de los sistemas de evaluación y control, tanto de los propios planes y de los procesos organizativos, como de los resultados y objetivos conseguidos”<sup>32</sup>

La directora por lo tanto deberá recordar que en la fase de planificación se deben establecer objetivos, metas y políticas las cuales servirán de guía en el desarrollo de las actividades y a las cuales les deberá dar la importancia requerida en beneficio de la institución escolar, procurando incorporar la labor técnico-pedagógica. A lo largo del ciclo escolar tanto el directivo como el docente deben propiciar con los padres de familia reuniones pero no tan solo de organización ó de tipo financiero, sino es importante tener reuniones pedagógicas donde el padre conozca la metodología con la cual se labora en educación preescolar y que así pueda ser parte del proceso y se involucre de una manera mas consiente en el trabajo escolar. A continuación se citan algunos testimonios, mismos que fueron obtenidos de los datos empíricos que suministraron los informantes y que pueden hacer constatar la primacía que se le da a las reuniones de tipo administrativo (financiero).

---

<sup>32</sup> DELGADO, Julio. UPN Antología La Gestión como Quehacer Directivo. La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la dirección en clave de funciones. P.p. 179

*La directora se encuentra en la puerta y pasa a todos los padres a un salón.*

*D: Señores padres de familia los cite a una reunión para recordarles que van muy atrasados en el pago de las cuotas y ya vienen muchos gastos y no tenemos dinero. Necesitan ponerse al corriente con sus cuotas. También les comento que los niños deben llegar puntuales ya que muchos niños están llegando muy tarde.*

*Muchas gracias por haber asistido les dije que solo les iba a quitar un minuto.*

El anterior testimonio es un hecho que tal vez lo viven todas las instituciones, ya que desafortunadamente el gobierno tan solo se encarga de pagar el sueldo de los maestros pero, no aporta ningún apoyo económico para el mantenimiento de plantel como tampoco para la compra de material educativo.

El Jardín de niños como institución y como parte de la comunidad, desempeña un papel importante al promover, participar e involucrar a sus miembros en diversas acciones tendientes a mejorar el servicio que brinda y las relaciones que se establecen entre la escuela y la comunidad.

En este contexto, el directivo no puede permanecer ajeno a las condiciones socio-económicas y culturales que prevalecen e influyen en la labor educativa. Por ello es necesario lograr que la labor del directivo y de su equipo de trabajo trascienda y se proyecte en la comunidad para lo cual es necesario que se diseñe desde un primer momento un plan de actividades mismo que debe ir encaminado en beneficio tanto de los educandos como de los padres de familias.

Es necesario que tanto el directivo como el docente sean muy conscientes de la situación que priva en su comunidad, de las carencias y problemas que

caracterizan la organización familiar que son consecuencia de las condiciones económicas, naturales y sociales que como grupo afrontan.

Como se menciona en el libro *El Jardín de Niños y la comunidad*, " con el propósito de conocer el contexto del Jardín de Niños es importante determinar las características de la comunidad, como parte inicial del diagnóstico" <sup>33</sup>. El directivo como el docente pueden valerse de la observación, entrevistas con los miembros de la comunidad, documentos, fichas de identificación del preescolar o del plan anual de trabajo para obtener esta información misma que será de gran beneficio para tomar en cuenta de donde partir y no encajonar a los padres al quererles cobrar cuotas muy elevadas mismas que no están al alcance de éstos y que en la mayoría de las veces los padres hacen mayores esfuerzos para poder cumplir con estas exigencias institucionales mismas que les dejen un mal sabor ya que si pagan las cuotas se verán limitados en alguna necesidad básica.

La directora además de estar consiente de la situación que priva en la institución educativa en todo momento, debe estar pendiente de las actividades que tiene que realizar como son las reuniones de inspección escolar.

*La directora se fue a la inspección escolar ya que tendrá una junta con directoras técnicas y directoras encargadas de centros de trabajos.*

*La inspectora les da la bienvenida y luego el orden del día:*

*-lectura de convocatorias sobre tres inspecciones de jardines de niños.*

*-lectura de oficio de inscripciones.*

*-Repartir boletas de inscripciones*

---

<sup>33</sup> SEP. *El Jardín de Niños y el Desarrollo de la Comunidad*. P.p. 15

*La inspectora les comenta a las directoras que se animen a participar en el concurso de las inspecciones para que así exista la oportunidad de abrir más espacios a directivos.*

*I: anímense a participar porque esto cada vez se cierra más y es más difícil.*

*Al final de la reunión la inspectora les ofrece ensalada y refrescos.*

Como se puede apreciar en el testimonio anterior, las reuniones de la supervisoras en la mayoría de las veces son solo para dar información a los directores de las escuelas, siendo que al supervisor le competen muchas más cuestiones como por ejemplo “acercarse al director de cada plantel para observar su desempeño laboral y discutir sobre el trabajo profesional de cada docente y/o personal en general”<sup>34</sup>, así como el “organizar grupos de estudio entre directores a fin de coordinar acciones encaminadas a la investigación, basada en diferentes fuentes de información sobre temas de interés común, para discutir, reflexionar, proponer y confrontar experiencias e ideas que lleven al avance grupal en beneficio del trabajo que desempeñan los directores con los miembros de cada uno de los planteles, los padres de familia y la comunidad”<sup>35</sup>.

Por ello, es muy importante el grado de conocimiento que tenga un supervisor del director, ya que de esto dependerán muchos de logros por alcanzar. Así mismo es viable que el supervisor guíe al personal a su cargo en el cumplimiento de acciones, en beneficio tanto de los niños como comunidad.

---

<sup>34</sup> SEP. Funciones de Asesoría. P.p. 30

<sup>35</sup> Ibid. P.p. 31

Es necesario que el inspector se involucre en cuestiones de asesoría de acuerdo a las necesidades específicas de los directores, para así realizar un trabajo en conjunto en donde se puedan proponer alternativas de solución que fortalezcan la práctica docente, así como coordinar el seguimiento, la evaluación de los avances de la asesoría y no dejar este proceso tan importante como algo concluido sino que debe retomarse en todo momento.

*La directora se encuentra en la puerta recibiendo a madres de familia para pasarlas al salón de juntas.*

*D: Tú como presidenta vas a presidir la reunión.*

*S: si maestra pero me ayuda.*

*D: pásenle señoras al salón un momento. Ya es hora vámonos a la junta.*

*Buen día muchachas la situación por las que les hicimos llamar se las va a plantear la señora presidenta, señora son todos suyos.*

*S: se les va a tomar un momentito de su tiempo para platicarles sobre el proyecto que tenemos de los aires. Se nos va a dar todo, los aires y los materiales para instalación, pero nos piden a nosotros que pongamos la mano de obra.*

*La mano de obra nos sale en dos mil ochocientos pesos y somos sesenta y cuatro padres de familia por lo que nos tocaría de cuarenta y cuatro pesos.*

*S: ¿para cuando sería?*

*S: para el próximo viernes a mas tardar y se pueden dar en dos partes de veintidós y veintidós para que sea menos pesado.*

*D: recuerden que hay que liquidar en cuanto termine el señor. No sé que les parezca la propuesta de la señora presidenta y si no pueden proponer otra. Lo que quiere la empresa que no los dono es que participen para valorar todo lo que nos dan.*

*A lo mejor para unos no es difícil y para otros sí. Haber vamos a ver ¿quién si puede dar el dinero?*

*Los padres levanten las manos.*

*D: Es la mayoría.*

*D: Los felicito no esperaba menos de ustedes porque nos están dando muy buena oportunidad yo vi la nota de los aires y son mas de diez y siete mil pesos más a parte el*

*material. Bueno es todo no se vayan sin firmar para comprobar los acuerdos para con los padres que no vinieron y que no estén de acuerdo.*

*La directora regresa a la dirección y se pone a revisar la conferencia de escuela para padres.*

*D: tengo que organizar la reunión del miércoles porque mañana ni el miércoles voy a asistir a la escuela.*

Como se vivencia en el anterior testimonio, la directora de un Jardín de Niños confiere en la mayoría de las veces primacía a que la infraestructura del plantel este cada día en mejor y mayor condición y es algo muy valioso y de muchos méritos. No obstante el directivo debería planear mejor su labor de manera que pueda lograr beneficios pero no únicamente materiales, sino procurar planear espacios para ir a observar el trabajo docente, el proceso de aprendizaje de los niños, etc.

Entendemos por el término de planear como el hecho de organizar, de llevar a cabo un plan para obtener mejores resultados en la tarea emprendida. Julio Delgado nos plantea en su texto " La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la dirección en clave de funciones que el director es el responsable de la organización del trabajo que permitirá el logro de los objetivos de la escuela. Es el responsable de dirigir, organizar y hacer cumplir las leyes, por lo tanto, la toma de decisiones es inherente a su función." <sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> DELGADO, Agudo Julio. UPN Antología La Gestión como Quehacer Escolar. La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la dirección en clave de funciones. P.p. 177

Para este autor, las tareas diversas que realiza un director pueden agruparse en tres funciones básicas: elaboración, ejecución y evaluación como parte del proceso mediante el que el gestor desarrolla sus funciones.

La función de la elaboración consiste en anticiparse a la ejecución y evaluación de la tareas para definir la línea de acción futura. La elaboración consta de tres niveles:

“El nivel pragmático o definitorio de las políticas o líneas fundamentales de acción del centro escolar.

El nivel de la planificación en el que las políticas encuentran concreción al responder a preguntas tales como: qué, quién, dónde, cuándo, con qué, etc.

En el nivel de organización haciendo de puente entre la planificación y la ejecución.”<sup>37</sup>

La elaboración del carácter pragmático se mueve en el ámbito de los fines, las estrategias y los objetivos mas generales del Centro escolar. Trata de recoger su identidad, su finalidad, su organización básica, dependiendo de las características de su entorno y la idiosincrasia del mismo. El director y su equipo serán los encargados de elaborarlo y aprobarlo.

---

<sup>37</sup> Ibid. P.p- 179

Entendemos por plan el proceso consciente de una organización mediante el cual se trata de pasar de una situación dada a una situación deseada.

Nuevamente será el equipo directivo el que promoverá la planificación de las áreas formativas y elaborara las referentes a la gestión.

“organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación.”<sup>38</sup>

En realidad es una función puente entre la planificación y la ejecución. La organización tiene como tareas básicas:

- adscripción del personal
- adscripción de los recursos
- la fijación de tiempos y espacios.

El gran reto de la organización de una escuela consiste en establecer procedimientos, métodos y sistemas de trabajo estables y eficaces. Por ello la organización es tarea fundamental del directivo misma que no deberá perder de vista sino por el contrario, practicarla diariamente en su gestión.

La ejecución conlleva a las decisiones cotidianas para el cumplimiento del plan previsto y organizado. Así, son tareas propias de este proceso, la constante

---

<sup>38</sup> ALVAREZ, M. UPN Antología La Gestión como Quehacer Escolar. La distribución de Tareas. 1998 p.p. 196

información, la toma de decisiones, la coordinación de las tareas, la resolución de conflicto emergentes y la supervisión de las actividades.

Por otro parte, la evaluación dentro del proceso directivo es el conjunto de tareas encaminadas a detectar la situación de la organización, controlar los procesos que en ella se desarrollan y medir los resultados observados, tanto considerados en sí mismo como en la relación con los objetivos planteados y medios empleados. Así mismo como el instrumento eficaz para establecer el feed-back sobre la organización.

Por lo que respecta, en la actualidad no hemos conseguido hasta el momento desarrollar una verdadera planificación de nuestros ideales, objetivos y metas ya que en nuestra función, está muy alejado el hecho de innovar. Nos falta tener unas bases sólidas, firmes, propositivas, mismas que no queremos conquistar ya que es más fácil exponer, justificar que crear.

Aunque pudiéramos señalar algunos jardines de niños que tratan de funcionar bajo esta aspiración, desafortunadamente son minoría, por lo cual pasan desapercibidos al no ser representativos para la sociedad.

La planeación debe orientar al docente en la clarificación ideológica y organizativa de su labor, para así poder desempeñarla de una manera coordinada, eficiente, coherente y no contradictoria, ya que en ocasiones existen variaciones entre el discurso del maestro y lo que realmente realiza, es decir, en el “decir” y el “hacer” en lo que respecta a la planeación educativa. Algunos autores señalan a la existencia de estos elementos como el curriculum oculto, en tanto que esta fuera de la visión de nuestra conciencia.

A pesar de la primacía que tiene la planeación en la educación, el docente debe disponer de patrones de análisis mismos que le permitan legitimar su función y sus actuaciones individuales.

### **C. Actividades Técnico Pedagógicas:**

En ésta categoría se analiza el trabajo Técnico-Pedagógico mismo que la directora tiene que llevar a cabo a fin de supervisar y orientar a los docentes en este aspecto tan trascendental para que la educadora logre una práctica credora.

Según indica la normatividad establecida en el Manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar, una de las acciones sustantivas es aquella en la que la directora determina el número de visitas de orientación y evaluación que va a llevar a cabo durante el ciclo escolar, en las cuales se pretende que la directora verifique tanto maestros como alumnos, cuenten con los auxiliares

didácticos necesarios y que oriente al docente en el desarrollo de la metodología del programa de educación preescolar (PEP).

Es aquí en esta fase en donde la directora puede determinar el número de reuniones técnico-pedagógicas que llevará a cabo durante el ciclo escolar, tomándoles la importancia que éstas requieren para lograr con ellas difundir el contenido del programa de educación preescolar y dé al mismo tiempo a conocer las políticas y lineamientos para la elaboración de instrumentos de evaluación del aprendizaje.

Pero en dichas reuniones técnico-pedagógicas, desafortunadamente en la mayoría de las veces sólo se atienden problemas de carácter (administrativo) organizativo, normativo y de mantenimiento de la escuela.

Dentro de las actividades que realiza la directora para cumplir con sus funciones técnico-pedagógicas, están las visitas de orientación y evaluación de los grupos. Dichas visitas tienen como propósito el conocer principalmente la actuación del docente en el desempeño de su labor con el objetivo de brindar orientación si así lo precisa, al docente en la aplicación del programa.

La actitud de la directora deberá de ser de amistad, respeto, confianza, buena voluntad y colaboración para tratar de mejorar paulatinamente la practica educativa y cooperar en la solución de las dificultades que puedan presentarse.

Para que realmente la directora pueda apoyar al docente, debe detectar los problemas de actualización y capacitación de los mismos y prever las necesidades anuales de recursos humanos, materiales y financieros con el propósito de planear alternativas que den solución a los problemas y satisfagan dichas necesidades. Con estos elementos la directora podrá elaborar el proyecto anual de trabajo basándose en datos reales.

*La directora se encuentra en la dirección escribiendo. Organiza una reunión que tendrá con las educadoras.*

*La directora sale y se va con algunos padres de familia.*

*D: Mañana miércoles tienen junta de escuela para padres no se les olvide.*

*Llegan todas a las maestras a la dirección porque van a llevar a cabo una reunión técnica.*

*D: Muchachas, quieren que le lleven a cabo las observaciones como la inspectora les había comentado.*

*Cómo quieren que se lleven a cabo las observaciones, si por rifa, o de manera voluntaria, así estaría mejor.*

*E: obsérveme a mí, porque ya después me tocan los desayunos escolares y ya no voy a poder.*

*D: en otra oportunidad también se observará a todas las maestras.*

*D: muchachas, en otra cuestión, ya quedo bien claro lo de las notas laudatorias.*

*E: sí maestra.*

*D: Bueno ahora vamos a revisar lo proyectos de trabajo.*

*La directora le pregunta a cada educadora sobre aspectos del proyecto . Ellas los leen.*

*D: cómo quieren que se estructure el proyecto, los proyectos de 3eros. y los proyectos de 2dos, ¿ aceptan de esa manera?*

*E: sí maestra.*

Como se puede apreciar en el testimonio anterior, la directora busca el observar tan sólo a una educadora, siendo que en el plantel son muchas más y que todas estas requieren del apoyo que les pueda brindar el directivo al realizar este tipo de prácticas.

La directora se puede organizar de manera que un día a la semana visite cada grupo y así poder tener la visión del trabajo de todo el personal y no únicamente de una educadora.

Las visitas que debe realizar la directora son de dos tipos:

- La visita de carácter diagnóstico permitirá que la directora del plantel verifique en qué estado recibe el docente al grupo a fin de orientarlo para la adecuación del proceso de enseñanza-aprendizaje a las necesidades y características de los niños.
- La visita de carácter formativo se realizará durante todo el ciclo escolar y permitirá a la directora observar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, al igual que orientar al docente para que el programa, los auxiliares didácticos y las técnicas e instrumentos de evaluación se apliquen de acuerdo a los lineamientos establecidos. En este sentido la directora podrá vivir junto con la maestra de grupo, el proceso de avances en el desarrollo de los alumnos.

Como resultado de estas visitas, la directora deberá realizar entrevistas, observaciones e intercambio de ideas en forma individual y privada con la educadora que haya visitado, con el fin de intercambiar ideas sobre los distintos aspectos de las actividades desarrolladas y orientar al docente sobre aspectos técnico-pedagógicos, cuyo problema se aborda en esta investigación. El siguiente testimonio nos brinda una visión de cómo realiza el directivo las visitas a las aulas.

*La directora se dirige al salón de una de las educadoras y ve cuantos niños tiene la maestra .*

*D: Buenos días niños-*

*N: buenos días directora.*

*D: ¿sobre que van a hablar?*

*N: En lo que paseamos, en globo, en carro, en helicóptero.*

*D: hola profre ¿cómo siguió de sus males?*

*P: pues ya ando aquí*

*D: ¿Qué poquitos niños te vinieron?*

*E: sí, por el frío.*

*D: ¿ A quién le tocó llevarse la pecera a su casa?*

*E: A César porque fue el primero que llegó.*

*D: Muy bien, hazlo así-*

*La directora sale y se va a otro salón.*

*D: Buen día niños.*

*La directora ve con atención que los niños repiten los colores y los niños se los dicen a su maestra.*

*La directora no continua con las visitas, sino se va a la dirección y se pone a escribir a máquina.*

Las visitas que lleva a cabo el directivo, se pueden identificar mucho con el testimonio anterior, ya que en su mayoría son muy parecidas porque siempre pasa tan solo a los grupos a verificar cuanta asistencia existe ese día, si la maestra se encuentra en el grupo o si tiene algo que comentarle a la educadora. Según el Manual técnico-pedagógico de la directora del plantel de Educación Preescolar, todo directivo debe realizar por lo menos una visita mensual con carácter formativo en el transcurso del ciclo escolar.

En las visitas de orientación y evaluación con carácter formativo, la directora deberá llenar un formato, cuyo original obrará en el expediente del docente entregando una copia de éste a la supervisora de zona. Esta guía de observación para la visita contiene aspectos como si la educadora utiliza el PEP (programa de educación preescolar), si realiza las actividades de acuerdo a lo planeado, si el docente cuestiona constantemente al niño y si promueve la reflexión en el mismo, entre otras.

La directora de lo observado deberá anotar las observaciones pertinentes mismas que puedan ser de utilidad a la educadora para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Pero cual es la realidad, la directora solo entra a los salones para saludar a los niños, o para preguntarles algo.

Estas cuestiones son las que nos conflictúan al vivenciar la realidad que se da en las prácticas de muchos directivos. Así como lo son importantes las visitas a los grupos por parte de los directivos, también las reuniones técnico-pedagógicas son necesarias con todo el personal docente, mismas que se deberán de realizar con el fin de estudiar y resolver los problemas que en este sentido se presentan en el transcurso del ciclo escolar.

Pero el consejo técnico "lo dirige el director y él nombra a un secretario que toma notas. Sirve para evaluar el trabajo de las comisiones de limpieza, puntualidad, orden, disciplina, primeros auxilios y analizar el trabajo de los grupos, cosa que nunca se realiza, en realidad lo que se ve es que si falta agua, que se rompió un vidrio... es muy poco significativo en la vida académica de la escuela, a lo más es un espacio de intercambio de recetas de algo que no funciona en un salón"<sup>39</sup>

Esta visión de lo que realmente sucede en las reuniones técnicas, está bastante generalizada entre los maestros, y el trabajo sistemático de Espeleta (1991) sobre el tema, confirma esta perspectiva.

---

<sup>39</sup> IMAZ, Carlos. Micro Política y Cambio Pedagógico en la Escuela primaria pública Mexicana. Elementos y criterios para la construcción de la misión como política institucional. P.p. 28

Lo que realmente queda, es que aquellas educadoras innovadoras en su labor, muy pocas por cierto, continúen impulsando sus propuestas, creando alternativas, dejando que se vea su trabajo en las mismas reuniones técnicas ya que es la única instancia en que las maestras se reúnen formalmente para tratar los problemas de la escuela. El directivo por otra parte, tendrá que tener otro espacio con su personal para tratar asuntos referentes a la escuela y orientar que las reuniones técnicas, sean realmente aprovechadas por todas, en donde realmente se pueda discutir la problemática tratando de buscar soluciones.

#### **D. Actividades Administrativas:**

Los diferentes factores que intervienen en el plantel educativo requieren ser coordinados mediante una administración acertada, por lo que su adecuado funcionamiento implica coordinar eficazmente el proceso administrativo cuya responsabilidad corresponde a la directora del mismo no sólo para conservar el funcionamiento orgánico sino también para impulsar el mejoramiento y progreso y dar cumplimiento a las disposiciones presentadas en la legislación educativa correspondiente.

La labor administrativa dentro de los planteles de educación preescolar está considerada como otra categoría a analizar, misma que está constituida por una serie de fases a través de las cuales se fijan objetivos, se establecen jerarquías, funciones y obligaciones de los involucrados y se designan las tareas y responsabilidades.

El proceso administrativo convencionalmente para su estudio se divide en cinco fases, con un propósito determinado de acuerdo a la definición establecida por el Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar.

1.-Planeación: La directora debe recordar que el propósito de esta fase es establecer objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y prever los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su logro.

2.-Organización: En la fase de organización la directora debe recordar que el propósito de ésta fase es determinar las estructuras de los órganos del plantel, comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de la unidad administrativa. También la directora organizará visitas , así como reuniones que le permitan asignar comisiones de trabajo y la

Asociación de Padres de familia a fin de dar cumplimiento a lo establecido por la SEECH.

3.- Integración: El propósito de esta fase es determinar los elementos del personal que habrá de encargarse de las comisiones específicas de trabajo, así como abastecer los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel.

Además la directora se encargara de repartir las comisiones para apoyar el proceso educativo, repartirá el PEP, así como los apoyos didácticos considerando en entre éstos los escasos apoyos gráficos para preescolares que envía la SEECH. Para dar apoyo a las acciones mencionadas, dentro de esta fase se recomienda que se verifique la realización adecuada al inicio del ciclo escolar de la distribución de grupos, aulas y muebles asignados, oriente y sugiera las compras necesarias para el plantel, verifique que se realice la distribución de materiales, así como su almacenamiento, conservación y realice los trámites necesarios para hacer las reparaciones de mantenimiento y conservación del plantel escolar.

4.- Dirección: En la cuarta fase de dirección, la directora debe tener presente que el propósito de la misma es ejercer la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del plantel, para que se alcancen los objetivos y

metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel.

En esta fase a través de la coordinación, sensibilización, supervisión y facilitación de las acciones, la directora puede propiciar el desempeño eficaz de los miembros del personal a fin de alcanzar los objetivos del servicio educativo.

5.- Control: En esta última fase de todo el proceso administrativo y su propósito fundamental es evaluar y corregir la ejecución de las actividades con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas.

Destaca como elemento principal de esta fase, la responsabilidad de la directora de evaluar permanentemente el proceso de enseñanza-aprendizaje a través del seguimiento de la adecuada aplicación de los lineamientos y normas técnico-pedagógicas establecidos por la Dirección General de Educación Preescolar a fin de tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones. La directora deberá llevar un seguimiento sobre el alcance de los objetivos del programa, deberá constatar que se lleve la evaluación permanente del aprendizaje, debe verificar que la documentación de la educadora se encuentra actualizada y hacer uso oportuno de los diferentes mecanismos de control establecidos en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros que faciliten el funcionamiento del servicio educativo del jardín de niños.

Es así como en la educación que se lleva a cabo en preescolar, donde la directora del mismo es la responsable inmediata de coordinar el proceso administrativo que se genera como resultado de la prestación de este servicio, mismo que se abordan en los siguientes testimonios obtenidos de los datos empíricos.

*D: maestra, le encargo mucho a usted la puerta, si ve gente desconocida avíseme de inmediata para hablarle a la policía.*

*E: Dígale también a la maestra Liliana, porque yo tengo que cuidar también la otra área del jardín que me asignó usted.*

*D: Si, ya le dije primero que a ti, pero como tú eres la maestra de guardia por ello te aviso a ti también.*

*D: Maestra Ana le voy a encargar mucho que si ve gente extraña rondando el jardín de niños me avise porque vino el papá de un niño a avisarme que su hijo se encuentra en peligro porque andan aquí sus verdaderos padres y tiene miedo que se lo quieran llevar, por eso el niño se encuentra en peligro.*

*E: Si, maestra.*

*En ese momento se da el timbre de entrada, y las educadoras y niños se forman mientras que la maestra de guardia inicia la sesión de estimulación fisiológica.*

*La directora se va a la dirección y continua repartiendo el material para entregárselo a cada educadora. Hace agrupaciones con el número de alumnos que tiene cada grupo, de listón, sombreritos, etc para que los niños elaboren un trabajo manual.*

El proceso administrativo se refiere al establecimiento de sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través del cual se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

En este sentido, administrar una escuela significa constituir formas de cooperación ordenada y dirigida hacia un fin institucional. Esta función que corresponde específicamente al directivo y que a través de todo el ciclo escolar debe realizar, implica la capacidad de conducir acciones del conjunto docente hacia el objetivo socialmente asignado a la escuela.

Como se puede apreciar en los testimonios, el papel que la directora desempeña se reduce tan solo al reparto de material, asignar comisiones de guardias, siendo que la directora además de lo mencionado debe orientar al personal en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo del programa, promover, autorizar y verificar que se apliquen los métodos, técnicas y los procedimientos con base también en el programa. De algún modo los aspectos pedagógicos salen a relucir ya que son la parte primordial del proceso educativo.

*La directora organiza a las educadoras para que quiten las piedras que aventaron a la cancha.*

*D: A quién le toca la guardia en ésta área.*

*E: A mí maestra.*

*D: Maestra, ya es hora de irse a la puerta.*

*Sra: Maestra, fíjese que los jugos para el desayuno están bien caros.*

*D: Qué elegantes, se trata de economizar corazón, sal cabo hay mucho tang y eso se les puede dar. Que van a dar de desayuno.*

*Sra: Chocomilk y Hot dogs.*

*D: No. No checa ese desayuno, entonces para que querían los jugos.*

*Sra: Esos son para mañana maestra.*

*La directora se va a la cocina y les dice a las mamás que ¿por qué se había hecho ese menú?*

*Sra: así nos pasaron el menú, maestra.*

*D: Bueno para la otra no comentan el mismo error.*

El trabajo que desempeña la directora en la organización de los desayunos, requiere de mucho esfuerzo y de la participación activa de las madres de familia en la elaboración de los mismos.

Sin embargo según Follett, rechaza cualquier fórmula fija para la solución de problema de la organización. Su ley de la situación es bastante conocida: "una persona no debe dar órdenes a otra, sino que ambas deben estar de acuerdo en resolver las órdenes de la situación."<sup>40</sup> La mayoría de los directores están acostumbrados a dar órdenes y a que los demás los obedezcan, y en ocasiones, esas órdenes son tan arbitrarias que la esencia humana desaparece.

---

<sup>40</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Teorías de Transición de la Administración, P.p. 195

La administración necesita comprender a las personas, en este caso el directivo requiere entender tanto a educadores, niños como padres de familia en sí, a los grupos humanos y a la comunidad en donde esta situado el jardín de niños, con el objetivo de integrar a las personas y coordinar sus actividades más no imponiéndolas, sino aplicando la psicología dentro de la administración humana para con ello lograr mejorar el desempeño mediante técnicas que tomen en cuenta al elemento humano.

Por ello, en el proceso de la administración cualquier persona debe ser considerada importante en la medida que interviene en la toma de decisiones dentro de un proceso general y no porque hace parte de la jerarquía.

Para Mary Parker Follett, quien se anticipó a la escuela de las relaciones humanas y se destacó de los demás clásicos por su enfoque psicológico de la administración, la autoridad y la responsabilidad derivan de la función, poco tienen que ver con la jerarquía de la posición, argumenta que lo que vale es la función o la realización objetiva y no la voluntad personal de los administradores.

*La grabadora se encuentra encendida, mientras que directora se haya en su escritorio.*

*Junto con ella está una maestra y ambas escriben.*

*D: Estoy revisando la planeación de las educadoras. Si me trajiste la tuya.*

*E: Si, estoy llenando las constancias de pre-inscripción para que me las firme.*

*D: ¿ Te quedaste con una copia?*

*E: No, no tengo copia.*

*La directora se las firma y se las entrega a la educadora. Continúa revisando las planeaciones y escuchando la grabadora.*

*En ese momento llega una madre de familia de la "Escuela para padres".*

*D: Buen día pásele.*

*Llega otro señor también de escuela para padres.*

*D: Adelante siéntese. La directora se para y apaga la grabadora.*

*D: Los voy a molestar a los que van llegando, porque quiero que me contesten las preguntas del último cuestionario sobre el sondeo de ¿cómo están llevando las reuniones?*

*Sra: Qué fecha le ponemos*

*D: Póngale la de hoy 27.*

Otra tarea que realiza el directivo es la revisión de la planeación como se puede constatar en el testimonio anterior, cosa que realiza la directora del jardín de niños sin estar segura, ya que las actividades que están escritas, el directivo no puede afirmar que éstas se llevaron a la práctica, porque como en muy pocas ocasiones suele estar presente en el trabajo áulico no puede precisar la realización de las mismas.

Las exigencias administrativas, orientadas a recoger información de tipo cuantitativo sobre la escuela, obligan al director al llenado de múltiples documentos a lo largo del ciclo escolar, sobre todo en su inicio y término, aspecto

que el directivo maneja en ocasiones como excusa para no poder observar las prácticas de los docentes.

De estas exigencias administrativas, todos los que hemos sido directores estamos conscientes de ellas y sabemos que estas cuestiones no desaparecerán de nuestra labor. Lo que sí debería realizar el directivo es ampliar su labor en lo que respecta a los docentes, a su práctica, y no darle más importancia a los aspectos financieros, al corte de caja de la cooperativa, al ahorro de los niños, así como al comité de Escuela para padres. Todo se puede atender llevando a cabo una buena organización y planificación de las actividades.

De ninguna manera se niega la importancia de que los padres accedan a ese tipo de comités de Escuela de padres, pero el directivo debe estar consciente que su labor no se puede reducirse tan solo a atender a los padres de familia para tenerlos contentos. En este sentido ¿ dónde queda la labor de la educadora? ¿ en dónde se sitúan a los alumnos? ¿Que ellos no son lo más valioso en la labor educativa que realizamos?

## **E. Valores:**

La labor del directivo dentro su institución educativa es más amplia de lo que realmente éste percibe y hace. Tanto la visión como su misión, deben estar fuertemente sostenidas por sus ideales, por objetivos y metas firmes para dar cumplimiento cabal a las mismas.

Pero que ocurre cuando la misión del directivo se reduce tan solo a desempeñar actividades que la misma institución le solicita, como sería el mantenimiento de la planta física de la escuela, su infraestructura, o en donde el directivo sólo desea proyectar su función a través de ésta, que en todo momento precisa contar con todo aquello que llame la atención de los niños, como lo son el tener muchos juegos, alberca, canchas, televisión, decoración en su totalidad, etc.

Para ahondar en esta categoría de análisis, una primera y fundamental función del directivo sería la de culturizar la comunidad educativa, es decir, ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en participación, entre éstos destacan los valores que caracterizan a la gestión participativa.

Al hablar de valores, tal vez se crea que nos estamos refiriendo a los centros privados, a las escuelas religiosas, sin embargo, no es así. Existe algo en común

en todas las instituciones educativas sea cual fuere el origen y la motivación de su creación, que es la comunidad educativa.

Estos valores a los que nos referimos son la dignidad de las personas, de respeto a los demás, a la transigencia, a la asunción de responsabilidades, al interés común por el alumno y su desarrollo, el respeto a la diversidad.

*El personal docente del jardín de niños platican sobre los ejercicios que realizarán en el desfile, llegando después a un acuerdo.*

*E: maestra, vamos a ensayar.*

*D: Si, pero en donde ensayarán. Mira se puede ir por las calles de atrás que hay menos tráfico.*

*E: El día del desfile ¿ de qué color vamos a venir? Es que yo no sé.*

*D: A mí me gustaría que todas fuéramos iguales de verde.*

*La directora se va a la puerta y espera que salgan los niños a la calle para iniciar el ensayo.*

*La directora les llama a los niños de la escolta y banda de guerra y les indica como dar el toque a los tambores.*

*D: Van muy rápido. Agarren fuertes las baquetas para que no se les vayan cayendo. Alto ya. Cuando diga paso redoblado deben avanzar todos.*

*D: Separados, uno, dos, uno dos, hágase para halla, uno, dos, no se peguen a la escolta.*

*Eso que se oiga, suénele, suénele.*

Del testimonio anterior podemos deducir que muchas educadoras y directoras piensan que con realizar todos los días lunes los honores a la bandera o salir a desfilarse con la bandera ya están reafirmando con ello valores en el niño. Sin embargo vemos que la realidad es otra, ya que la educadora pide al niño en la mayoría de los casos que en los Honores guarde silencio, compostura y respeto y en ocasiones es ella la primera en violar las reglas. Estas actividades se realizan sin motivación alguna y por ello en ocasiones no poseen significado para el niño, solo cansancio, aburrimiento y mecanización. Los mismos padres de familia no son motivados en la realización de los honores, ya que en ocasiones se quedan tan solo platicando, distrayendo el acto cívico. Las madres de familia son requeridas como una protección dentro del desfile. Tal vez, ni para los niños, ni para los padres de familia esta actividad tenga un sentido, un valor.

Para estimular el proceso de valoración, la educadora debe proporcionar experiencias en el niño que favorezcan el autoconocimiento, la reflexión, la práctica activa y consciente en torno a los valores morales. De igual forma deberá evitar el adoctrinamiento, la inculcación, el convencimiento o la coacción. Por lo tanto, es recomendable que la educadora no enseñe ningún sistema de valores concreto por la etapa que atraviesa el niño preescolar, aunque sí valorará el hecho de poseerlos animando a los niños y niñas que descubran y construyan autónomamente los propios.

El docente, será un dinamizador de los procesos personales de autoreflexión y clarificación personal que realizan sus alumnos, pero tratando de evitar siempre el criticar, moralizar, valorar o enjuiciar sus opiniones y maneras de actuar. En ocasiones cuando un niño se encuentra ante una dificultad, es capaz de tomar una decisión propia si se conoce bien a sí mismo, Piaget lo menciona como moral autónoma es decir capaz de gobernarse a sí mismo y ser consciente de sus propios valores, por ello el educador debe tratar que los niños clarifiquen aquellos valores, deseos o sentimientos que van configurando sus vidas e influyendo en sus decisiones y conductas.

El desarrollo moral según Piaget está determinado por el desarrollo cognitivo y por las interacciones sociales que el niño mantiene con los adultos y con sus semejantes y a partir de las cuales adquiere las normas morales.

Toda actividad que se desarrolle en el interior del jardín de niños debe partir del interés del niño, y se debe respetar a aquel niño que no desee participar porque si lo obligamos no estamos respetando su individualidad propia. De la misma manera se debe respetar la individualidad de los docentes al ser escuchados en las propuestas que ellos mismos realizan. El directivo no debe imponer siempre su voluntad, sino debe crear una cultura participativa.

*En la mañana se inician los honores a la bandera y la directora les dice a todos los niños que se paren bien y que estén bien calladitos.*

*La maestra de guardia de las indicaciones a la escolta. La directora les dice a los niños de los tambores que toquen.*

*D: Alto ya. Se le durmió compadre. Canten todos el Himno Nacional.*

*Al finalizar el canto, se despide a la bandera y la maestra de guardia pide saludar.*

*A la directora le gritan por el cerco la tesorera de los desayunos escolares.*

*La directora recoge los tambores y la bandera y les dice a los niños que se vayan a su lugar sin correr.*

*D: Niños, si vieron el periódico mural. No lo vieron ¡Eh!*

En ocasiones queremos exigir a los niños el respecto a los símbolos patrios, pero ¿como puedo a pedir esto al niño, si no lo estoy educando con el ejemplo?.

Se pide saludar, y la maestra mejor se pone a platicar, o al directivo lo interrumpen y sale corriendo a atender a los padres de familia que le están llamando, pero antes de finalizar el homenaje procura estar presente para ser ella, la autoridad, quien recoja la bandera y la lleve al nicho patrio; estas son situaciones que en la mayoría de las veces suelen pasar.

Esta función directiva de creación de cultura axiológica y participativa ha sido tratado y lo es sobre todo en la actualidad por varios autores aunque con formulaciones diversas. Por ejemplo Argyris (1976) habla de la teorías de uso, Mc. Gregor (1960) de las creencias profundas que se tiene sobre el ser humano, mientras que Bernard Bass (1985) estudia con amplitud y agudeza la función

directiva como una inspiración, un dotar de misión a la institución, sirviendo el director como referencia modélica, es decir, el director es un creador de cultura propia, de un dotar de sentido a la comunidad educativa y en concreto de crear cultura participativa.

Edward Lawler (1986) comenta también, de la función de imprimirle lealtad, motivación y compromiso, en el quehacer de todo director.

Se puede concluir que la función directiva de culturizar a los centros educativos es compartida por muchos autores, con una denominación u otra, llámese, axiología, misión, carisma o inspiración.

Por lo tanto, una de las funciones esenciales del director actual de una escuela, ha de ver centrada su labor en dotarle de las vivencias y creencias adecuadas tanto a niños, maestros como comunidad escolar, para que se logre una vida participativa fundamentada en los valores sin omitir ninguno. El director o directora de la institución es el motor de la culturización axiológica que supone en cierto modo que él es un ejemplo imitable y que al mismo tiempo, sabe contar con el tiempo necesario para conseguirlo. No tiene que desanimarle ni la lentitud del proceso, ni los fracasos, sabe que está contribuyendo en lo que puede, a crear una nueva cultura que dará sus frutos a medio y largo plazo.

## **F. Proyección de la Escuela:**

La imagen que proyecte un Jardín de Niños hacia la comunidad, es lo que la va a identificar y definir como buena o mala. Los padres de familia en la mayoría de las veces hacen juicios por lo que ven, por lo aparente y casi nunca se fijan en aquellos maestros innovadores de sus prácticas ya que a la mayoría de los padres suelen inclinarse todavía por el maestro regañón, estricto, y que deje mucha tarea al niño.

La directora del jardín de niños para lograr una mayor proyección de su escuela a la comunidad y obtener con ello una matrícula adecuada, se deja llevar por aspectos que deslumbren al padre de familia, se pinta la fachada del plantel, se pintan dibujos en toda la escuela, se colocan juegos recreativos, y todas las comodidades, todo esto con ayuda de las aportaciones de los padres de familia y actividades de las Asociaciones de padres de familia.

Muchas de las tareas del director se derivan de las necesidades que presenta la institución, como son las de mantenimiento, vigilancia, trabajos que requieren las festividades que se llevan a cabo como son posadas, día del niño, día de la madre y del padre, graduaciones y otras del reglamento escolar. Con dichas

actividades el director logra un prestigio ante la comunidad educativa aunque el esfuerzo, en la mayoría de las veces, es más del docente y de los alumnos que del directivo.

"Al director en tanto responsable del funcionamiento de la escuela, le interesa llevar todo este tipo de actividades y utilizar las habilidades de los maestros, para que, a través de ellos, buscar la forma de destacar la escuela ante la comunidad o ante las autoridades",<sup>41</sup> según no lo comenta Citlali Aguilar.

Cabe mencionar que en las transformaciones y el desarrollo educativo gran responsabilidad se deposita en el director. Es él el protagonista principal, quien debe tener en cuenta una visión clara de su función y que no lo único que le compete es tener el jardín de niños reluciente por fuera.

El director necesita tener una visión del cambio en la cultura escolar para que pueda propiciar un clima favorable a los procesos educacionales ya que el tiene muchas posibilidades de proyectarse no solo por lo aparente sino diseñar un

---

<sup>41</sup> AGUILAR, Citlali. La definición Cotidiana del trabajo de los maestros. P.p. 25

nuevo escenario que se caracterice por una nueva forma de concebir la vida académica de la escuela, un trabajo grupal organizado en pos de las mismas metas, un ambiente estimulante de trabajo en donde los niños encuentren en sus maestros una guía eficaz que los apoyará fundamentalmente en el éxito de sus estudios y donde el directivo y maestros reconozcan que, es importante el aspecto físico de la escuela, pero lo fundamental es aquello que beneficia directamente al niño.

*D: Buen día. Usted es quién va a instalar los aires verdad. Déjeme le muestro en dónde se van a instalar.*

*Ambos recorren el jardín.*

*D: quiero que estén muy seguros por que aquí no han robado pero en otras escuelas sí y les quitan el motor.*

*La directora toma unos documentos de la dirección y ambos se ponen de acuerdo para ir con el señor que les va a entregar los aires y el material.*

*D: no quiero que me hagan destrozos porque acabamos de pintar la escuela*

*Sr. No, nosotros le dejamos bien resanadito todo.*

*La directora se despide y llega el policía amigo.*

*D: buen día.*

*P: vengo a que me firme la hoja de la vigilancia maestra.*

*D: pásele a la dirección por favor.*

*En dónde le firmo.*

*P: aquí maestra y si tiene el sello también.*

*La directora le firma y le sella el documento.*

*P: muchas gracias.*

*D: que le vaya bien.*

*La directora se pone a archivar una documentación.*

Un director que abandone sus esfuerzos por mejorar su escuela en el sentido de calidad de la educación entendida esta como un deber ser de la enseñanza, entendiéndose que todo concepto, todo sistema normativo, toda definición está histórica y sociológicamente determinada.

Para ello existen dos maneras de analizar el problema de la calidad de la educación. La primera considera que este concepto puede ser definido a partir de una concepción certera sobre la naturaleza humana o de la esencia inmutable de la vida social, externa a la misma voluntad del hombre. La segunda estrategia analítica considera la calidad como un concepto relativo, plural e históricamente determinado. La educación, como sistema o como proceso, no tendría más que sujetarse a su propia realidad, puesto que en su propio ser esencial encontraría también su finalidad, esto es, su deber ser histórico-social. La educación ha variado infinitamente según las épocas y según los países.

En toda sociedad hay consideraciones sobre lo que es una buena o mala escuela, un buen o mal maestro. Estas categorías pueden oscilar entre aquéllas que privilegian el componente teórico-especulativo y las que dan prioridad al componente práctico. El buen maestro será definido socialmente y esta definición variará con la modificación de las condiciones histórico-sociales del ambiente. Las definiciones del buen maestro oscilarán entre los elogios a las virtudes humanas del docente o a sus capacidades intelectuales.

*La maestra de guardia se encuentra en la puerta de entrada, recibiendo a los niños.*

*La directora se encuentra en la dirección.*

*La directora separa materiales. Mide metros de listón y de fieltro. La directora saca un fieltro y se pone a dibujar caritas de Winnie Pooh para elaborar los dulceros de la fiesta que tendrán por motivo del día del niño.*

*La directora continua dibujando y escuchando música.*

*D: Nos van a quedar bien bonitos, a las mamás les van a encantar.*

*Llega un señor a buscar a la directora y le pide que le firme unos documentos rápido porque va de prisa a Chihuahua.*

*D: le encargo una copia de los documentos porque son de la donación de los aparatos de aire, para comentarles a los padres de familia en la próxima reunión que gracias a todos los trámites que realice si se pudieron conseguir los aparatos de aire.*

*El señor se despide de la directora.*

En muchas ocasiones queremos utilizar esa proyección tan solo para quedar bien con los padres, para que ellos nos cataloguen como buenos directores. Llevamos a cabo trabajos manuales, festejos, desfiles, fiestas, pensando en los padres, y para que se formen una imagen y comprueben que en ese jardín de niños sí se trabaja.

Una buena escuela será alternativamente la escuela ordenada, disciplinada, o bien la que cuente con la mejor infraestructura, o aquella que funcione a las exigencias del mercado, sino también en razón del grado del desarrollo de sus propias finalidades (desarrollo del conocimiento, racionalización de los procesos de enseñanza-aprendizaje, etc.) Tal vez este último aspecto sea lo más importante y al que le damos menor importancia.

## G. Liderazgo:

El director como elemento clave para el mejoramiento y transformación de la escuela, requiere de ejercer un verdadero liderazgo encaminado hacia la eficiencia de las acciones en los centros escolares. Las responsabilidades legales del director lo sitúan en una posición única de autocracia admitida.

Se piensa que el director como es en gran medida el responsable de planificar y mantener la escuela como organización formal, la escuela se convierte por ende, en expresión de su autoridad.

Así como todas las personas actúan de diferente modo, el director posee también un rol cambiante como líder organizativo. Puede haber situaciones en las que los directores, voluntariamente o por necesidad, temporalmente abandonen su estilo normal de ejercer su liderazgo propio, sin embargo, "Un estilo es un proceso activo, a diferencia de una teoría o filosofía del liderazgo, es un modo de poner en práctica el liderazgo dentro de la realidad social cotidiana de la escuela"<sup>42</sup>

En muchas instituciones escolares el poder que ejerce el directivo se deja ver desde un primer momento. "El poder es concebido como un resultado, algo que se

---

<sup>42</sup> BALL, J. Stephen. La micro Política de la Escuela. La política del Liderazgo. 1989, 119

logra en y mediante una ejecución, en y mediante la acción conjunta.”<sup>43</sup>

Para los directores su tarea les puede resultar solitaria en muchas de las ocasiones, pero el grado de lo social invertido en la acción depende mucho del tipo de liderazgo que suele ejercer el director.

Existen tres estilos principales que son el interpersonal, el administrativo y el político; éste último subdividido en dos variantes, el antagonista y el autoritario.

En el estilo interpersonal, los directivos apelan principalmente a las relaciones personales y al contacto cara a cara para desempeñar su rol. Este estilo es típico del director activo y visible. Su rol lo desempeña consultando siempre al personal para recabar opiniones, su actitud es abierta ante cualquier situación que se le presente. Sin embargo es importante recalcar que mediante las relaciones interpersonales se desarrollan las funciones de la dirección; el trabajo de la escuela se basa en el mantenimiento de esas relaciones.

En contraste con éstos, los directores del estilo administrativo recurren a los comités, memorándums y a todos los procedimientos formales. Los antagonistas tienden a disfrutar de la discusión y el enfrentamiento para mantener el control, mientras los autoritarios evitan y sofocan las discusiones para favorecer el mando.

---

<sup>43</sup> Ibid. 119

Nos referiremos más ampliamente al estilo administrativo, por considerarlo como un elemento importante para dicha investigación. La consideración de este estilo, nos lleva a un terreno conceptual bien conocido por los sociólogos y los teóricos de la organización. El concepto de administración elaborado por Henry Fayol proporcionó las bases para las primeras exposiciones formalizadas de la teoría de la organización. La investigación de sus preceptos y la aplicación del concepto también exige una aproximación a lo que Marx y Weber explican sobre la burocracia.

Como afirma Weber “ la burocracia es una forma de dominio. El director como persona puede ser considerado, liberal, abierto y demócrata, pero la administración como sistema no.”<sup>44</sup>

El modelo práctico del director administrativo es el administrador industrial, ya que lo único que le interesa en la mayoría de los casos es atender bien este aspecto o en ocasiones se ve enajenado de éste de una forma inconsciente al quedar instalado el funcionamiento de la escuela mediante la documentación, juntas, organización de actividades, en sí lo que hace que su estilo preferido sea el de administrador.

*La directora se encuentra en una reunión con padres de familia.*

*D: Quién desea participar.*

---

<sup>44</sup> Ibid. 128

*Sra. Los niños se encuentran ya más maduros en esta edad. .*

*D: ¿Por qué creen que se les habla tanto de valores morales? Ella misma contesta sin darle oportunidad de participar los padres.*

*D: Porqué esos valores se están perdiendo, la gente ya no saluda, en el camión ya no se le da el lugar a la gente más adulta.*

*D: Muy bien en preescolar se trabajo por el método de proyectos y es a partir de los intereses de los niños en donde el niño tiene la oportunidad de discutir, preguntar, el experimentar y compartir lo que yo no sé y aprenderlo con otros.*

*Sra. En la primaria es más serio, haya no se juega y se aprende más.*

*D: ¿Usted sabe lo que es el juego?*

*La directora cuestiona a la madre de familia ésta no sabe que decir.*

Un buen líder es aquel que puede ajustarse a un grupo de personas en particular, bajo condiciones diferentes y puede ayudar a sus compañeros si así lo requieren, a buscar soluciones a sus problemas. Por lo tanto, la directora debe convertirse en un líder que impulse y estimule un proceso de mejoramiento continuo, procurando que todos los participantes se transformen integralmente. En ocasiones atemorizamos al padre de familia con nuestros cuestionamientos, en vez de tratar de despejar aquella duda a través de una platica entre iguales. Pensamos que por el hecho de ser maestro todo lo sabemos y por eso abusamos de nuestro poder cuándo preguntamos algo.

Burgess (1983-1984) es prácticamente el único etnógrafo que toma en serio la práctica de la dirección. Su descripción de la escuela comprensiva se centra en el director como el "definidor de la realidad crítica" en la escuela.

A menudo se da el nombre de estilos de liderazgos a la forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección, "es eminentemente una realización individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta."<sup>45</sup>

La mayoría de los estilos de liderazgo exigen un menor o mayor grado de apoyo mutuo entre el líder y los que dirige y a medida de que avanza la acción conjunta, el ajuste mutuo, los acuerdos y las negociaciones desempeñan todos un papel importante en el desarrollo de la relación social. Esto es muy importante, ya que de acuerdo a los diferentes escritos de tipos de liderazgo, nos indica que los estilos no son de una sola pieza ni fijos e inmutables.

Los directores varían evidentemente. Algunos se adhieren vigorosamente y emocionalmente a su estilo particular de liderazgo y son sinceros, mientras otros adoptan una posición distante y cínica. En la mayoría de la veces los maestros siempre están muy pendientes de la actuación de su director, y son críticos, apasionados y muy competentes en esta materia.

---

<sup>45</sup> Ibid. P.p. 118

En este testimonio se evidencian el estilo liderazgo que ejerce el directivo, ya que a toda costa es él quién quiere tener la última palabra y quiere ser reconocido como el lo que sabe más. El director de mayor éxito es el que dice lo que todo el mundo piensa más a menudo y en voz más alta.

*La directora se encuentra escribiendo a máquina una documentación que tiene que ser entregada a la supervisora de zona.*

*E: Maestra me puede dar resistol.*

*D: Fíjate que no he pasado por el. Ya lo compré la lata pero no le he dicho a mi esposo que me lleve a recogerlo. Pídele a tus compañeras.*

*La directora continua escribiendo a máquina.*

*Se pone de pie y archiva una documentación.*

*Toma un formato e inicia a escribir nuevamente.*

En el estilo administrativo es típico que la comunicación entre el personal y el director se realice de abajo hacia arriba, a través de la jerarquía de reuniones y del personal o también de arriba abajo por anuncios formales o memorándums escritos cosa que suele ocurrir con mucha frecuencia en las instituciones educativas ya que a la mayoría de los directores les encanta permanecer en sus direcciones escribiendo a máquina. El orden del día de las reuniones que llevarán a cabo, o la documentación de la institución, etc.

Los directores menos eficaces reaccionan ante las demandas en vez de crearlas en sus sistemas escolares. El líder ha de conseguir en sus seguidores la dedicación a un objetivo común como condición de éxito futuro. Para ello debe resaltar lo que tiene importancia y valores en el contexto de los objetivos de la escuela y tener en cuenta y reconocer las diferencias individuales. Considerar las necesidades individuales y relacionarlas con la cultura y los objetivos de la organización suele ser un elemento necesario, aunque no suficiente, para la eficacia de un centro escolar.

*Los niños se encuentran desayunando en su salón junto con la directora.,*

*N: ¿ Por qué no va a venir mi maestra.?*

*D: Su maestra tuvo que ir a Chihuahua*

*N: Yo ya casi termino de desayunar.*

*D: Miren ¡qué bonita su compañera! ya va a terminar de desayunar porque ella no platica.*

*Vamos, terminen rápido de comer.*

*Sra. Maestra viene por los platos.*

*D: Pásele señora ya casi todos terminaron.*

*D: Su maestra dejó el trabajito que tiene que terminar.*

*Miren los que no le han pegado la sopa siéntense aquí.*

*Los que van a pintar póngase aquí.*

*D: trabajen con cuidado para que su maestra venga y encuentra todo como lo dejo.*

Los directores pocas veces suelen atender a un grupo, ya que casi siempre están inmersos en una serie de problemas que resolver como, el que los baños

tengan fuga de agua, o que ya no hay material para continuar la construcción. Pero, desafortunadamente los directores le brindamos mayor atención a estos aspectos que a los que puedan estar relacionados con aspectos pedagógicos,

Como ya se mencionó, de las pocas veces que el directivo labora con un grupo, es ahí en donde puede llevar a la práctica toda su experiencia y conocimientos, para que al momento de llegar el docente a su grupo vea las estrategias que se están aplicando y compartan esas experiencias tanto directivo como educadora. Esto casi nunca se ve, porque el directivo en cuanto llega la maestra al grupo se lo entrega y sale corriendo a la dirección a seguir sus trámites administrativos pudiendo aprovechar ese tiempo como un aspecto enriquecedor de la práctica.

Se requiere hoy en día contar con líderes carismáticos, que presten atención a todas las personalidades y que motiven intelectualmente a sus seguidores. El director debe desempeñar un liderazgo que conduzca a sus seguidores a ser más capaces de autogobernarse o sea asumir la responsabilidad de sus acciones y obtener gratificaciones por sí mismo.

Lo que se precisa para que los directores como líderes escolares se muestren eficaces es llevar a cabo un liderazgo transformacional para poder motivar a los docentes, para despertar la conciencia de éstos acerca de la importancia y del valor de nuestra función, elevar los niveles de confianza en sí para provocar

cambios a diferentes niveles definiendo o redefiniendo la organización y lo más importante para actuar de acuerdo a las necesidades individuales, esto es, dar orientación, proporcionar un seguimiento continuo (feed back) y poner en conexión las necesidades actuales de un individuo con la misión de la organización mientras se elevan esas necesidades cuando resulte apropiado. Así pues, el éxito de un líder transformacional está en lograr una coincidencia entre las necesidades del individuo y las de la organización.

El director en una concepción moderna de gestión, es el responsable de brindar apoyo técnico-pedagógico a los docentes, ejerciendo un liderazgo que garantice el cumplimiento de los objetivos propuestos en materia de educación.

#### **H. Disciplina:**

Por los diversos significados e interpretaciones que se le pueda dar a esta categoría, nos ocuparemos de analizarla en el sentido de ¿cómo?, por el hecho de ocupar una jerarquía dentro de una institución educativa (Clase dominante), esta disciplina en ocasiones se torna muy rígida, inflexible, debiéndose acatar (clase dominada) de acuerdo a lo establecido o reglamentado. Es en ese momento cuando se deja ver y sentir el control, la disciplina rígida y la relación abstracta que se vive día a día en las escuelas entre los directores, supervisores,

maestros (intelectuales) y los intendentes, secretarias y padres de familia ( gente sencilla).

Las normas que el sujeto debe interiorizar, no siempre se inspiran en las creencias religiosas ni en elemento metafísicos. Las normas a las que debe someterse la voluntad y la conducta son obra de la sociedad, y pese a estar bien definidas y acabadas han surgido de la convivencia humana y del trabajo común.

Cada generación educa a la nueva generación es decir la conforma, y la educación es una lucha contra la naturaleza y crea el hombre adecuado a su época, de ahí se desprende la postura de Gramsci de un proceso en el desarrollo del conformismo” hombre individual” complementado a un “Hombre colectivo”

La autoridad que posee la colectividad ha sido otorgada por todos sus miembros (desde el momento que es aceptada por la mayoría), y ésta necesita ser reconocida y reforzada continuamente. Por lo tanto, el papel que le corresponde al sujeto en el proceso de inserción en la sociedad, no es el de un individuo pasivo, sino que tiene que participar muy activamente en la creación de vínculos con otros miembros del colectivo.

Lo mismo debería suceder en las instituciones educativas, ya que no únicamente el director es quién debe decidir, proponer o imponer su autoridad. Se debe de integrar un equipo de trabajo mismo quién debe plantearse sus objetivos a alcanzar y retomar todo aquello que parezca que no está bien planteado para poder de nuevo replantearlo de manera en que la mayoría decidan que es más adecuado.

*La directora se encuentra recogiendo basura del patio.*

*Revisa que los árboles este regados.*

*Se va a la cocina a preguntar a las mamás que es lo que van a hacer de desayuno.*

*Sra. Vamos a darles huevos a los niños*

*D: Porfavor, si le pueden dar una lavada a las magitel de la cocina porque están muy sucios y huelen muy feo.*

*Se pasa a un salón.*

*D: Todavía vía no limpia Artemio esas mesitas. ¡Pero mira que sucias están!*

*D: Él sabe que las debe de limpiar, es su obligación.*

*E: Pues pense que hasta el fin de semana las iba a limpiar.*

*D: Pero como crees, están muy sucias.*

*¿Dónde anda Arnoldito? Arnoldooooo.*

En muchas escuelas la labor que desempeñan los intendentes son tareas excesivas, ya que el maestro quiere que todo se le haga y éste en vez de colaborar cada vez que se termina su clase, no es capaz de pedir a sus alumnos que recojan el posible desorden generado durante la sesión de clases. Algunos

maestros comentan: “ para qué, al cabo tenemos quién haga ese trabajo”. Se supone que nuestra labor con el niño es la de formar hábitos, valores, etc. y si no educamos con el ejemplo muy poco podremos lograr.

Para potenciar el espíritu de disciplina, se tienen que atender dos aspectos complementarios:

- El primero consiste en fomentar en los niños cierto gusto por las normas, desarrollando la capacidad de dominio de sí mismos, es decir, el control de los sentimientos, deseos e impulsos a los que las personas están expuestas continuamente.
- El segundo defiende el desarrollo de una actitud de respeto a la autoridad que permita valorar y apreciar las normas en lugar de someterse a ellas de forma dócil o resignada.

El respeto a la autoridad y el cumplimiento de las normas no pueden justificarse únicamente por las consecuencias negativas que pueden derivarse de su transgresión. La obediencia a la regla moral tiene que ser consentida y deseada de lo contrario no se alcanza la disciplina.

Pero por mas que se quiera, en el pedir está el dar. El directivo no debe nunca abusar de su autoridad. Siempre debemos obedecer a nuestros superiores, pero

que pasa cuando estos tratan de una manera hiriente, déspota o prepotentes. Todas las personas sean cual fuere su jerarquía merecen respeto de todo lo que hagan o expresen. De la misma manera toda persona tiene derecho a expresarse y a decir lo que no le parezca libremente y no sentirse con temor.

La experiencia vivida en la cotidianidad, es la que hace posible establecer lazos de solidaridad y de adhesión al grupo. Todos los elementos que conforman al grupo refuerzan de manera muy intensa y especial el sentido de la colectividad.

### **I. Relaciones Interpersonales:**

La sociedad no es una entidad estática y uniforme. La caracterizan el movimiento, la diversidad y el cambio. Para Barnard los seres humanos no son simplemente entidades discretas y aisladas que poseen un poder de ajuste al medio, manteniendo un equilibrio interno, aunque estén sometidos a constantes cambios de ambiente. Más que esto, ellos poseen la capacidad de cambiar el carácter de los ajustes en función de sus experiencias anteriores.

Los seres humanos no actúan aisladamente y sí por interacciones con otros seres semejantes. Al paso de los milenios, sus formas de interacción generaron

hábitos y constituyeron normas de relación. Se constituyeron relaciones sociales y valores de convivencia que reflejaban las condiciones de existencia, especialmente las formas de actuar para obtener el sustento de los miembros del grupo y la rivalidad o colaboración a que los forzaban las circunstancias. La sociedad resulta un producto del desarrollo de la interacción entre las personas.

De la infinita variedad de la interacción, siempre destacaron y se convirtieron en rectores del proceso social los aspectos económicos. Esto es, qué se produce, cómo se produce, cómo se intercambia y distribuye.

De ahí se derivan no sólo el hecho de lo económico de la división del trabajo, sino la división social en clases y estamentos, en sí el orden social.

La sociedad no es cualquier unión mecánica de individuos, sino un complejo organismo social con sus relaciones y lazos recíprocos. Por ello la sociedad es el producto de la acción recíproca de los seres. Las relaciones sociales se forman sin pasar por la conciencia y no dependen de la voluntad de los individuos.

Las relaciones sociales y las formas sociales no están dadas de una vez y para siempre: son resultado del desarrollo histórico, son cambiantes y están sujetas a

muchas influencias. Son dentro de ciertos límites, susceptibles de ser moldeadas y gobernadas por la voluntad y la acción social práctica del individuo.

La sociología asume los resultados de otras disciplinas que estudian aspectos determinados de la vida social. Se vale de esos resultados para sustentar su examen de la sociedad en un nivel más amplio, de mayor generalidad. Sin perder su naturaleza de ciencia específica, se toca con otras de mayor amplitud y alcance como lo son la filosofía y la filosofía histórica. La primera proporciona las concepciones globalizadoras y los principios metodológicos para conocer y comprender tanto a la naturaleza como a la sociedad y al pensamiento, la segunda, nos descubre qué es lo común, qué articula todos los campos de la actividad social del ser humano y el surgimiento, desarrollo y cambio de las formas de sociedad; descubre en sí, la dirección, y trayectoria de la historia.

La sociología estudia pues, el amplio espacio del ser en sus relaciones sociales. Ello implica el conocimiento de las motivaciones de individuos grupos humanos, de las relaciones sociales institucionalizadas y de lo que influencia el sentido y contenido de la conducta social de la persona. Es por ello que con el arribo de ésta categoría obtenida de los datos empíricos proporcionados por los informantes, nos permitirá llegar al análisis e interpretación de los datos a través de los siguientes testimonios.

*Los niños se encuentran desayunando en su salón junto con la directora.,*

*N: ¿A donde fue mi maestra?*

*D: Fue al hospital porque va a tener un bebe?*

*N: ¿Lo va a traer aquí?*

*D: Todavía no lo va a tener, fue a que la checaran, y cuando su maestra tenga el bebe, va a venir otra maestra a trabajar con ustedes.*

*Los niños aprovechan el espacio y se ponen a platicar.*

*D: Hay que enseñar a escuchar. Está hablando su compañera.*

*N: Yo ya casi termino de desayunar.*

*D: Miren ¡qué bonita su compañerita! ya va a terminar de desayunar porque ella no platica.*

*Ándele terminen rápido de comer.*

*D: Ándele niña, se nos va a pasar la clase de educación física. Es que comes muy despasito porque a veces vengo a verlos y ella está sola terminando de comer.*

*D: Voy a sacar las hulas para la clase de educación física.*

*Salen a la cancha y la directora coloca los aros unidos para que los niños los brinquen. Un niño se pone a saltarlos.*

*D: ¿Quiénes brincan primero? Las damas a los caballeros. Las damas verdad.*

*D: Niño, pareces que traes piojos en la cabeza te veo rascarte desde hace rato.*

*D: Usted no sigue niño, recuerde que dijimos que primero las damas.*

Las relaciones que se generan entre directora y niños debería ser, una relación de otra compañera más en el grupo, no de autoridad que dice e impone o que grita y regaña. “ La relación profesor-alumno, es particularmente interesante cuando el niño ingresa en el aula porque el profesor, probablemente será el primer adulto que no perteneciendo a la familia pasa a desempeñar un papel importante

en la vida del niño”.<sup>46</sup> Por eso de su actitud hacia el niño va a depender en gran medida que el ingreso sea más o menos traumatizante.

La importancia del ambiente es un factor decisivo en la vida del niño o la niña de preescolar y juega un papel extraordinario en el desarrollo de la personalidad de ambos. “Desde que nacemos, nos encontramos envueltos en relaciones interpersonales. En todo momento nuestro desarrollo está marcado por una asociación directa e íntima con los demás.”<sup>47</sup>

Muchas investigaciones realizadas en este sentido, vienen a afirmar la tesis de que los dos más importantes condicionantes del desarrollo personal del individuo son la herencia y el medio, así como las interacciones que se dan entre ambos.

El niño posee un enorme potencial humano, pero el medio o el ambiente en que viva, la escuela, su contexto, será el responsable de que estas virtualidades se desarrollen o no. Por ello tanto el director, como el educador, tendrá que tener siempre esto muy presente porque en ocasiones dejamos en los niños cicatrices imborrables por el resto de sus vidas.

*La directora se encuentra en la puerta platicando con algunas madres de familia*

---

<sup>46</sup> SARRAMONA, Jaime. Biología, Psicología y Sociología del niño en edad preescolar. Barcelona, España 1978. P.p. 143

<sup>47</sup> Ibid. P.p. 153

*D: ¿ qué pensastes de lo que te dije?. Le dice la directora a una maestra, pero la maestra no le contesta y entra a dar el timbre.*

*Algunos padres de familia pasan a la dirección a tomar la platica de “Escuela para Padres”*

*Sra. Maestra, tiene un sacapuntas que me preste.*

*D: Si, déjemelo se lo busco.*

*Sr: Oiga maestra , ¿porque no vimos el oficio de ser padres en pareja?*

*D: Se acuerdan que ustedes me dijeron que ibamos a empezar con la edad preescolar.*

*Sr: Sí, pero sería bueno retomarlo*

*D: Pero lo más importante es seguir juntos, en grupo, y ustedes en la casa socializarlo. La cosa es que esto no se pierda que continúe pues con el ciclo escolar próximo podemos continuar el módulo tres.*

Los padres y madres de familia ocupan un lugar muy importante en la vida escolar. Participan en diversas actividades vitales para el funcionamiento de la escuela, en particular la de colaborar financieramente con la escuela. Están por lo general organizados a través de una Asociación de Padres de familia por escuela, cuya mesa directiva tiene decisiones escolares.

Los padres de familia no son ni se sienten ajenos a la vida de la escuela. Dependiendo de las circunstancias hablan individualmente o en grupo con los maestros, el director o el inspector. Si muestran el consenso suficiente y se movilizan con la fuerza necesaria, un grupo de padres y madres resueltos a cambiar a un maestro, a un director o inspector, tienen grandes posibilidades de lograrlo.

Normalmente los padres y madres de familia tratan sus problemas directamente con los actores involucrados y, generalmente, son muy insistentes y activos en sus demandas producto de la libertad estructural de la que gozan en su relación con la escuela y lo vital que es para ello la educación de sus hijos.

“Tu principal aliado son los padres de familia, pues en más de un sentido están fuera de control del director, si tú te has ganado su respeto y has demostrado trabajo, los padres te van a estar apoyando y ante las agresiones hablas con los padres y ellos intervienen frente al director.”<sup>48</sup>

Por lo anteriormente descrito, es por ello que en muchas ocasiones el director actúa pensando primeramente en el padre de familia y después en el niño. Le encanta estar bien con todos los padres de familia y la mesa directiva para que aprueben todas las demandas que la escuela necesita.

El proyecto de escuela para padres lo llevó a cabo la directora todo el ciclo escolar, las reuniones con la asociación de padres de familia también se llevaron a cabo durante todo el ciclo escolar. En sí la directora estuvo muy pendiente de atender a los padres de familia y para ello dedicó la mayor parte del tiempo que ésta permanecía en el jardín de niños. Pero ¿qué hay en cuanto a la atención

---

<sup>48</sup> IMAZ, Carlos. Antología Diplomado de Gestión Escolar. Micro Política y Cambio Pedagógico en la Escuela Primaria Pública Mexicana. P.p. 26

a las docentes? ¿ Es más importante capacitar a padres dedicándoles tres horas por semana que orientar el proceso educativo de los docentes?

*La directora platica con un grupo de madres de familia sobre la tragedia ocurrida por la muerte de una señora de la colonia. Se da el timbre y las señoras se despiden de la directora.*

*La directora se dirige a la maestras de una manera muy estricta.*

*D: Porfavor rieguen los árboles que les tocan.*

*E: Pues que no los va a regar el intendente.*

*D: Yo veo a las árboles muy feos. Por eso quiero que los rieguen ustedes y los niños . Bien regaditos.*

La comunicación, proceso en el que se realiza ese intercambio de subjetividades, no se debe llevar de una manera de espiral descendente , de arriba abajo como es una forma muy común y conocida en todas las escuelas ya que los directores lo ejercen constantemente. Ésta, debido a la importancia que precisa deberá de estar presente en cualquier momento o circunstancia .

Por la compleja labor que realiza tanto el director como el maestro, la comunicación deberá existir en todo momento y con ello lograr realizar de una manera eficaz y organizada las labores ya que todo se puede lograr si se desea y si existe voluntad.

Sin embargo, las relaciones interpersonales tienen su fundamento en lo que podría llamarse poder y que el directivo conoce y ejerce muy bien. El poder es el instrumento que una persona o un grupo tienen para influir en las conductas de otras personas o grupos con el fin de que éstos realicen un ejercicio de poder. El poder se configura mediante atributos personales, por factores que vienen dados según el tipo de relaciones que existan entre colaboradores y por la posición que ocupa el directivo en la institución.

Según la propuesta de S.P. Robbins (1986), se pueden indentificar de dónde puede provenir el poder, es decir, las fuentes, y mediante que instrumentos puede ejercerse es decir, las bases. Como es bien sabido, a menudo el poder que ejerce el director se deja sentir dentro de las instituciones educativas ya que éste considera que pierde fuerzas al no ejercerlo. El poder personal está constituido por determinados rasgos de la personalidad o características personales, y los elementos que lo conforman son entre otros, el hablar con fluidez, tener una determinada presencia física, un carácter peculiar o poseer carisma o condiciones de liderazgo mismos que deberían existir en el rol del directivo.

# CONCLUSIONES

1.- Los resultados obtenidos permiten demostrar que las directoras a través de su labor que vienen desempeñando, trabajan a un ritmo constante, que suele caracterizarse por la variedad, la brevedad y la falta de continuidad tal y como lo define Martín y Willower "variadas e inconexas" ya que el director suele pasar de una actividad a otra ( ver pág.85). Bien parece que el director va saltando de asunto en asunto, continuamente respondiendo a las necesidades del momento, ya que su actividad está fuertemente orientada a la acción. Sin embargo se requiere que el directivo incorpore en su quehacer y lleve a la práctica una planificación rigurosa de sus tareas de una manera reflexiva y consciente, dando prioridad a las labores pedagógicas.

2.- Tomando en cuenta lo que dicta el Manual de organización del plantel de Educación Preescolar ( ver p.p.91) dentro de las múltiples actividades de la directora se encuentra citado el aspecto técnico-pedagógico, como un elemento sustantivo del proceso educativo por considerarlo la clave para que las prácticas educativas se desarrollen eficazmente, sin embargo se concluye, que el tiempo que la directora dedica a este aspecto es insuficiente, ya que nunca se le ve en el interior de las aulas observando la prácticas de las educadoras por atender asuntos de otro tipo.

3.- Dada la interacción escuela comunidad, es importante que tanto la directora como la educadora conozca el contexto en el cual realiza su labor para así poder determinar las características del mismo y llevar a cabo el diagnóstico tal y como se menciona en la revista "El jardín de niños y la comunidad" editada por la SEP

en 1992 (ver pág. 98). Ese diagnóstico requiere de un trabajo mismo que tendrán que desempeñar tanto el directivo como las educadoras extraclase, ya que se requiere de entrevistas, de visitar a los padres de familia para así vivenciar realmente la situación socio-económica que subyace en la comunidad y no exigir más de los que los padres puedan aportar, sin embargo como se puede apreciar en el testimonio de la pág. 97, los directores son insistentes en el cumplimiento de las aportaciones voluntarias de los padres de familia sin importar las condiciones existentes.

4.- Una situación que poco beneficia al directivo, es que al asistir a reuniones con la Supervisora de zona como se puede apreciar en el testimonio de la pág.98-99, éstas en su mayoría son de carácter administrativo o para dar información siendo que la labor técnico-pedagógica se inicia desde la supervisión para que conjuntamente se pueda observar el desempeño docente y poder el directivo orientar la practica de la educadora.

5.- Dentro de las funciones directivas, esta la de organizar al consejo técnico del plantel que tiene por función, el tratar asuntos específicamente de la practica pedagógica, con el fin de formar un colegiado y poder discutir éstas problemáticas y buscar posibles soluciones, pero sucede que dicha situación se pierde, tal y como no lo cita Carlos Imaz, pág. 111, en donde todo se discute, menos los aspectos técnico-pedagógicos. Por otra parte, la directora no brinda la importancia que requiere este tipo de espacios porque casi siempre es ella la única que habla y pregunta . Estas reuniones son los únicos espacios dónde realmente el

maestro se podría construir situaciones de aprendizaje que lo lleven a desempeñar una mejor práctica.

6.- En lo que respecta a las labores administrativas se puede afirmar que, la directora de un Jardín de Niños ocupa la mayor parte de su tiempo que permanece en la institución dedicada a éstas labores, ya que la mayoría de los directivos se preocupan mucho por el aspecto físico del plantel, su infraestructura aunque en los salones de clases no este ocurriendo nada, como sería el realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje de una manera constructivista. Más sin embargo el directivo como se puede testimoniar en la pág. 120, sí revisa la planeación de la educadora como un requisito oficial más no como lo que debería ser, un plan de actividades, en donde se registran los logros del niño y el proceso de desarrollo.

7.- A través de la investigación se corrobora que el tipo de liderazgo que viene desempeñando el directivo es el de tipo administrativo, tal y como se vivencia en la pág. 138. La mayoría de los directivos ocupan mucho de su tiempo en el llenado de documentación, reparto de material, archivar papelería, etc. descuidando con esto el aspecto técnico-pedagógico. Weber afirma que la burocracia es una forma de dominio y que en ocasiones asfixia al directivo y no le brinda la posibilidad de innovar en su práctica.

8.- Se hace patente que el reconocimiento que otorgue la comunidad a la institución se verá reflejada en un alto número de matrícula por ello el director a toda costa requiere de una buena proyección del Jardín de Niños a la comunidad.

Para lograrlo director se vale de cualquier medio con tal de darle renombre a la institución, tal y como menciona Citlali Aguilar,( ver pág. 129) no interesándole si lo que se practica son actividades rutinarias, antipedagógicas, lo que interesa es destacar a la escuela para darle proyección , sin embargo lo principal es, que el directivo piense en el niño, en los procesos áulicos, en el tipo de enseñanza que se esta impartiendo para poder colaborar a enriquecer todo este proceso tan complejo que encierra la educación.

9.- En la práctica del directivo se percibe el liderazgo que este ejerce tal y como se evidencia en el testimonio de la pág. 136 en dónde esta quiere tener la última palabra y precisa ser reconocido como el que sabe más. Ante esta falta se requiere que el director desempeñe, un liderazgo carismático, en donde la atención sea por igual, y lo más importante el llevar a cabo un liderazgo transformacional para motivar a los docentes acerca de la importancia de su función y del que estén en constante comunicación de los procesos áulicos.

10.- En términos generales puede asentarse que, de acuerdo a esta investigación el trabajo que desempeña la directora, lo realiza con mucho esfuerzo, ya que trata de conocer más y mejor el plantel así como las necesidades de éste, así como a las educadoras, ya que siempre procura estar en constante comunicación para resolver los problemas que se presentan. La labor del directivo esta determinado siempre por un conjunto de factores condicionantes como lo son las demandas, las obligaciones, las destrezas o habilidades, el contexto entre otras, y deberían ser congruentes con una serie de principios técnicos, humanos y pedagógicos.

Confrontando los resultados de la investigación con los objetivos planteados, puede apreciarse que estos se cubrieron a través de todo el proceso realizado que duró aproximadamente 18 meses, adquiriendo un trabajo constante lo cual permitió recuperar elementos clave, como lo es la función de asesoría pedagógica que en su mayoría es descuidada y que es un aspecto muy importante el cual debe rescatarse y analizarse para con ello llevarlo a la práctica y desempeñar una labor directiva más eficiente. De ésta podrían desprenderse nuevas investigaciones que permitan conocer, cómo puede transformarse la gestión directiva para que su labor trascienda y repercuta en la práctica docente.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBARRAN, Agustín A. "Diccionario Pedagógico". Ed. Siglo Nuevo. México 1980.

ANTOLOGIA "Diplomado de Gestión Escolar". Dirección General de Educación y Cultural. MODULOS I,II,III,IV. Chihuahua, 1998.

BUNGE, Mario. "La Ciencia su Método y su Filosofía" UPN. Antología Maestría en Educación Campo Practica Docente. Bases Epistemológicas.

CARDENAS Méndez Pedro. "Filosofía de la Planeación Educativa" 1991.

CHIAVENATO Idalberto. "Introducción a la teoría general de la Administración" México, McGrawHill, 1985.

"Chamizal. Revista de la Escuela de Sociología". Instituto de ciencias Sociales y Administración de la UACJ. Junio 1991.

D.B. VAN Dalen y W. J. Meyer. "Manual de Técnicas de Investigación". Ed. Paidós Educador. México, 1990.

GUTIERREZ, Reñon Alberto. "Administración y Gestion de la Educación". París, 1981.

JIMENEZ, Lozano Blanca. "Epistemología y Métodos de las Ciencias". UPN Antología Maestría en Educación Campo Práctica Docente. Bases Epistemológicas.

LAPASSADE, Georges. "Grupos, Organizaciones e Instituciones". Ed. Gedisa. México 1983.

NOT, Louis. "Las Pedagogías del Conocimiento". Fondo de Cultura Económica. México 1987.

OCDE. "Escuela y Calidad de la Enseñanza". Informe Internacional. Ed. Paidós. Barcelona, España, 1991.

PALACIOS, J. "La Cuestión Escolar". Ed. Laia. Barcelona, 1984.

PASCUAL, Roberto.(COORD.)"La Gestión Educativa ante la Innovación". Ed. Narcea. Madrid, 1988

PASTRANA, Leonor . "Organización, dirección y gestión de la escuela primaria": un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. México, 1994.

ROCKWELL,Elsie. "Ser Maestro Estudio sobre el Trabajo Docente". SEP: El Caballito. México, 1985.

ROMO, Beltrán Rosa Martha. "Interacción y Estructura en el salón de clases". UAG. México 1993.

RUEDA, Beltrán Mario y Campos Miguel Angel. Coordinadores "Investigación Etnográfica en educación." Centro de Investigaciones y Servicios Educativos. UNAM. México 1992.

SALOMON , Madgalena. "Panorama de las Principales Corrientes de Interpretación de la Educación como Fenómeno Social" México, 1980.

SANDOVAL, Flores Etelvina. "Los Maestros y su Sindicato. Relaciones y Procesos Cotidianos". Cuadernos de Investigación Educativa. México, 1985.

SARRAMONA, Jaime. "Biología. Psicología y Sociología del niño en edad preescolar" Ediciones CEAC. Barcelona, España 1978.

SASTRE, Genoveva. MORENO, Monserrat. "Enciclopedia Práctica de Pedagogía" Ed. Planeta. Barcelona 1988.

SEP. "Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar". México, Agosto de 1985.

TAMAYO, Tamayo Mario. "El Proceso de la Investigación Científica". Ed. Limusa. México 1997.

UPN. Antología complementaria. "Organización del Trabajo Académico" Licenciatura de Educación Plan 1994.

U.PN. Antología Maestría en Educación campo Práctica Docente. "El Método Étnográfico". Seminario de Investigación II y Métodos Cualitativos de Investigación Educativa. 1998.

UPN. Antología "La Gestión como Quehacer Escolar" Licenciatura en Educación plan 1994.

UPN. Antología. "Procesos Interindividuales y grupales en educación" Maestría en Educación: Campo Práctica Docente. 1998.

VINIEGRA, Víctor M. "La Teoría y los hechos en las Ciencias: un pronunciamiento Antiempirista". UACH. Antología Básica. Dirección de Extensión y Difusión Cultural. Chihuahua, 1999.

WITTROCK, Merlin C. "La Investigación de la Enseñanza". Ed. Paidós. Barcelona, España, 1986.

# ANEXOS

*Maestría en Práctica Docente  
Universidad Pedagógica Nacional  
Unidad 081-Subsede Delicias.*

*Con la finalidad de contribuir al estudio que estoy realizando sobre el "Análisis del quehacer directivo en relación con sus labores técnico-pedagógicas", me permito solicitar atentamente su valiosa opinión, respondiendo a la presente encuesta la cual está siendo aplicada a todas las directoras e inspectoras de las zonas 5 y 37 de educación preescolar. La misma tiene como finalidad recabar datos que permitan detectar el proceso que ha vivido a lo largo de su desempeño como directivo.*

*Esta dentro de nuestro interés conocer qué problemas se derivan de la función directiva en relación a las gestiones administrativas y técnico pedagógicas.*

*Le solicitamos, leer atenta y detenidamente, y sobre todo dar respuesta a la totalidad de las preguntas que conforman este instrumento. Su opinión es muy importante. Este cuestionario es anónimo para que proporciones información, conocimiento, sugerencias y recomendaciones para ayudar a mejorar la gestión directiva.*

*De antemano le damos las gracias por su colaboración.*

## I. DATOS GENERALES

1.- Edad \_\_\_\_\_ años.

2.- Lugar de Nacimiento: \_\_\_\_\_

*Municipio*                      *Edo.*                      *País.*

3.- Estado Civil

Soltera                       Unión libre                       Divorciada

Casada                       viuda                       Otra:

4.- Máximo grado de estudios:

Normal Básica                       Lic. UPN.

Normal Superior                       Maestría

Lic. Normal                       Otra.

5.- Años de Servicio:

de 0 a 5                       de 6 a 10

de 11 a 15                       de 16 a 20

más de 20

6.- Trabaja en otra institución:

sí                       no

7.- Tiempo que lleva desempeñando la función como directora técnica: \_\_\_\_\_ años.

**II DESEMPEÑO PROFESIONAL:**

*Siempre    casi siempre    a veces    nunca    casi nunca*

<p>1.- <i>Formaliza el adecuado funcionamiento de su institución mediante la documentación específica.</i></p>	<p>( )    ( )    ( )    ( )    ( )</p>
<p>2.- <i>Trata de evitar la propuesta de ideas e intereses rivales.</i></p>	<p>( )    ( )    ( )    ( )    ( )</p>
<p>3.- <i>Prefiere consultar entre su personal más que la realización de reuniones.</i></p>	<p>( )    ( )    ( )    ( )    ( )</p>
<p>4.- <i>Propone la introducción de formas de trabajo y de relación</i></p>	<p>( )    ( )    ( )    ( )    ( )</p>
<p>5.- <i>Combina la relación directa entre su personal y la realización de su función directiva.</i></p>	<p>( )    ( )    ( )    ( )    ( )</p>
<p>6.- <i>Para el desempeño de su jefatura se apoya en un equipo de administración superior.</i></p>	<p>( )    ( )    ( )    ( )    ( )</p>
<p>7.- <i>Como una de sus funciones, aspira a persuadir y convencer.</i></p>	<p>( )    ( )    ( )    ( )    ( )</p>

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	CASI NUNCA
8.- <i>Su objetivo es conocer a su personal, sus puntos fuertes y sus debilidades.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
9.- <i>Considera ser una figura carisma entre el personal y los niños.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
10.- <i>Estimula y fomenta el debate público y participa activamente en él.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
11.- <i>Considera que es importante cierta imposición a fin de lograr mayor respeto y presencia.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
12.- <i>Reduce la importancia asignada a las reuniones y la toma formal de decisiones.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
13.- <i>Organiza el desarrollo de reuniones, tomando como base un orden del día y el registro procura que quede asentado en actas.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
14.- <i>Propicia la existencia de debates entre los intereses personales y permite que intervengan en la toma de decisiones de la escuela.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
15.- <i>Concede menor importancia a la documentación y comunicación escrita.</i>	( )	( )	( )	( )	( )

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	CASI NUNCA
16.- <i>Se orienta a responder las peticiones individuales a la luz de las circunstancias generadas.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
17.- <i>El funcionamiento de su escuela está definido por metas y objetivos.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
18.- <i>Procura que la información y comunicación fluya de manera informal.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
19.- <i>Prefiere las negociaciones y acuerdos individuales.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
20.- <i>La reivindicación del control reposa en las habilidades del director como político.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
21.- <i>Para la incorporación del personal y alumnado, considera adecuado el reclutamiento selectivo.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
22.- <i>Publica las responsabilidades y roles del personal fijadas relativamente.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
23.- <i>Ha descartado la palabra disciplina.</i>	( )	( )	( )	( )	( )

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	CASI NUNCA
24.- El debate y la planificación de la escuela son responsabilidades del equipo.	( )	( )	( )	( )	( )
25.- Considera que existe congruencia e identidad con los temas e ideología que propicia.	( )	( )	( )	( )	( )
26.- Establece y forja alianzas y estrategias.	( )	( )	( )	( )	( )
27.- Permite la libertad en el desempeño, de no ser así retira el apoyo.	( )	( )	( )	( )	( )
28.- Atiende y resuelve uno a uno los problemas.	( )	( )	( )	( )	( )
29.- Trata los problemas y asuntos de la escuela de acuerdo a un tiempo, momento y espacio específico.	( )	( )	( )	( )	( )
30.- Propone la temática y el orden del día para el adecuado desarrollo de las reuniones.	( )	( )	( )	( )	( )
31.- Considera que una mejor postura directiva se relaciona con la pasividad de convencer a otros de la importancia de la dirección.	( )	( )	( )	( )	( )
32.- Trata de estar activo y visible.	( )	( )	( )	( )	( )

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	CASI NUNCA
33.- <i>Considera a las reuniones como el canal para la discusión y la disputa.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
34.- <i>Fomenta relaciones informales.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
35.- <i>Se relaciona con su personal a través de un equipo de administración superior y por una estructura formal de reuniones y comités.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
36.- <i>Enfatiza en la actividad de supervisión.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
37.- <i>Debido a las disposiciones oficiales da prioridad a la gestión administrativa.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
38.- <i>Estima que existe disponibilidad de la educadora para aceptar asesoría técnico pedagógica.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
39.- <i>Considera positiva la intervención como directivo para el trabajo frente a grupo de la educadora.</i>	( )	( )	( )	( )	( )
40.- <i>Una limitante considerable es que los maestros tengan diferentes grados de estudios.</i>	( )	( )	( )	( )	( )

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	CASI NUNCA
41.- Se requiere capacitación para atender los cursos técnico- pedagógicos.	( )	( )	( )	( )	( )
42.- Existen obstáculos para desarrollar la labor técnico pedagógica.	( )	( )	( )	( )	( )
43.- El trabajo en equipo propicia que cada persona asuma su responsabilidad.	( )	( )	( )	( )	( )
44.- Los docentes hacen planteamientos novedosos.	( )	( )	( )	( )	( )
45.- El directivo es una persona satisfecha del avance y desarrollo de su institución.	( )	( )	( )	( )	( )

SUGERENCIAS \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

cd. Delicias, Chih., 28 de abril de 1999.

COMPAÑERA, MUCHAS GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN Y APOYO.