



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 26A HERMOSILLO, SONORA**

**MAESTRÍA EN DESARROLLO EDUCATIVO
VÍA MEDIOS, LINEA GESTIÓN PEDAGÓGICA**

**FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL CONTEXTO SOCIO-EDUCATIVO
ACTUAL EN EL NIVEL PREESCOLAR DE LA ZONA ESCOLAR
XLIV EN HERMOSILLO, SONORA**

JOSEFINA SANDOVAL SÁNCHEZ

HERMOSILLO, SONORA,

SEPTIEMBRE 2009



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 26A HERMOSILLO, SONORA**

TESIS

**FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL CONTEXTO SOCIO-EDUCATIVO
ACTUAL EN EL NIVEL PREESCOLAR DE LA ZONA ESCOLAR
XLIV EN HERMOSILLO, SONORA**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN DESARROLLO EDUCATIVO**

P R E S E N T A

JOSEFINA SANDOVAL SÁNCHEZ

**MTRO. MARIO MUÑOZ URÍAS
DIRECTOR DE TESIS**

HERMOSILLO, SONORA,

SEPTIEMBRE 2009

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
A. Marco contextual	3
1. El nivel preescolar	3
2. Antecedentes de la zona escolar objeto de investigación	3
B. Planteamiento del problema	5
C. Justificación	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
A. Teorías de la organización	10
1. La escuela como una organización	13
B. Teoría de la administración	16
1. Antecedentes de la teoría de la administración	17
2. Fases de la administración	17
a. La planeación	17
b. La organización	17
c. La integración	18
d. El control	19
3. Administración educativa	19
C. La función directiva	20
1. Concepto	20
2. La dirección vista por la Secretaría de Educación y Cultura	23
3. Percepción del docente y directivo	24
4. La función del director de educación preescolar	25
D. Gestión	26
1. Concepto	26
2. Gestión escolar	27
3. Gestión pedagógica	29
4. Gestión institucional dentro de la escuela	30
5. La coordinación como elemento de la gestión pedagógica	31
E. Desempeño Profesional	32
1. Estándares del desempeño profesional	33
a. Estándares internacionales	33
b. Estándares en México de acuerdo a Carrera Magisterial	34
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	
A. Métodos y técnicas	37
B. Muestra	38
1. Técnicas para recabar información	38
a. Encuestas	38
b. Observaciones	40

	Página
D. Recolección de datos	41
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
A. Encuestas a personal directivo	43
1. Caracterización del personal	43
2. Proceso administrativo	44
3. Desempeño profesional	46
4. La organización y distribución de comisiones	47
5. Planeación escolar	48
6. Desarrollo de actividades escolares	49
7. En el desarrollo de actividades técnico pedagógicas	53
B. Encuestas a educadoras	57
1. Caracterización del personal	57
2. Planeación del proceso enseñanza-aprendizaje	58
3. Desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje	61
4. Participación en el funcionamiento de la escuela	64
C. Guía para observar la función directiva	77
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	
A. Encuestas a directoras	86
1. Características de la muestra de directivos	86
2. El proceso administrativo	86
3. Aspecto pedagógico	89
B. Encuestas a educadoras	90
1. Características de la muestra	90
2. Aspecto pedagógico	90
3. Administrativo	93
CONCLUSIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	103
APÉNDICES	

INTRODUCCIÓN

Por la necesidad de investigar y conocer sobre la función de la directora en educación preescolar y de encontrar elementos que orienten al respecto originó, el indagar sobre este tema y acercarse al personal que realiza la función de directoras para conocer sus actividades y opiniones al respecto.

En el nivel preescolar la directora realiza diferentes funciones entre ellas se encuentran actividades de gestión, entendida ésta como el conjunto de estrategias dirigidas hacia un mejor funcionamiento del centro escolar a través de la búsqueda de problemas que deben ser identificados y a su vez proponer alternativas de solución para alcanzar los objetivos ya sea a largo o corto plazo de acuerdo a las necesidades, al igual que promueve cursos y reuniones técnico pedagógicas, reuniones de consejo técnico, organización del centro, trata el aspecto administrativo, supervisa el proceso enseñanza aprendizaje. Por lo que el presente trabajo se ubica en las funciones del directivo.

El objetivo es describir la función del directivo del nivel preescolar y su desempeño profesional en el contexto socio-educativo de la Zona XLIV. Para conseguirlo se realizó una investigación a directoras para indagar el trabajo y posteriormente lograr la descripción del desempeño profesional de las directoras y como apoyan a las educadoras. Por lo anterior, se detectó por medio de la aplicación de una encuesta sobre la opinión que tienen las directoras de los jardines de niños sobre el trabajo que realizan, con el fin de contar con elementos de juicio que permitan una mejor planeación y realización de su desempeño, así

mismo, se realizó una entrevista de cómo afecta la carga administrativa, en el desempeño del trabajo en el plantel.

El primer capítulo, “El problema” describe el contexto en el que se realizó la investigación, los antecedentes de la zona escolar objeto de estudio, el planteamiento del problema y las razones que motivaron esta investigación.

El marco teórico, se encuentra en el segundo capítulo el cual presenta un esquema de los contenidos y la categoría conceptual que sirve de fundamento al trabajo.

El capítulo tercero lo conforma la metodología; en ella se especifica el método descriptivo y las técnicas que se usaron para la investigación realizada a directoras, y el estudio de opinión de las educadoras.

Se presenta el capítulo cuarto con los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación donde se plasma la información recabada y se presentan las gráficas.

Finalmente, el capítulo quinto titulado “Discusión” incluye la interpretación sobre los resultados obtenidos. En este apartado se agruparon los datos del personal directivo en características de la muestra, aspecto pedagógico y administrativo, con el personal docente se siguió el mismo procedimiento.

Se redactaron las conclusiones.

Por último se presentan la bibliografía y los apéndices.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

A. Marco contextual

1. El nivel preescolar

El nivel de preescolar tiene como misión impartir educación a niños de 4 y 5 años de edad.¹ Entre sus principios considera el respeto a las necesidades e intereses del niño, así como a su capacidad de expresión y juego, favoreciendo su proceso de socialización. En el nivel preescolar se da el inicio de una vida social inspirada en los valores de identidad nacional, democracia, justicia e independencia por lo cual, los cambios que se pretenden para una educación moderna han de realizarse considerando estos valores.

Los planteles de educación preescolar son unidades que cuentan con recursos humanos, materiales y financieros destinados a brindar a la población un servicio educativo óptimo y es la directora del plantel la responsable de planificar, organizar, integrar dirigir y controlar los recursos, para que la prestación del servicio educativo se lleve a cabo de acuerdo a las normas y lineamientos emanados de la Secretaría de Educación y Cultura.

En los centros educativos de preescolar se establecen relaciones sociales con los padres de familia, alumnos y comunidad y en gran medida es responsabilidad de la directora, como líder, conducirlos de tal modo que se logren los objetivos educativos establecidos, en el plantel que tiene a su cargo.

¹ Poder Ejecutivo Federal. Programa de Desarrollo Educativo 1998-2003, p. 21.

El profesor de grupo como principal responsabilidad se encarga de la conducción de los procesos de enseñanza y aprendizaje por lo que la directora del plantel apoya al docente, dando asesoría técnico pedagógica, sugiriéndole las técnicas o medios más adecuados para favorecer el proceso educativo; el director en una de sus funciones es la de fungir como asesor técnico.

2. Antecedentes de la zona escolar objeto de investigación

La presente investigación fue realizada en la Zona Escolar XLIV del Sector 01 de la ciudad de Hermosillo. Los jardines de niños de esta zona escolar están ubicados en colonias con un nivel económico bajo. Cuenta con ocho jardines de organización completa y dos semi-unitarios; consecuentemente, cuenta con ocho directoras con clave y dos maestras de grupo encargadas de dirección.

A la Zona Escolar XLIV están adscritas 47 educadoras, 8 directoras, 9 intendentes, una maestra de música, una secretaria, una asesor docente y una inspectora de la zona.

Jardines de niños de la Zona Escolar XLIV

NOMBRE DEL PLANTEL	PERSONAL CON QUE CUENTA	POBLACIÓN ATENDIDA
Gutiérrez Nájera	7 educadoras 1 directora	161
Robert Owen	6 educadoras 1 directora	160
Mártires de Cananea	6 educadoras 1 directora	150
Piltzintli	6 educadoras 1 directora	145
Tlanextli	5 educadoras 1 directora	128
Deseret	5 educadoras 1 directora	115
Diana Laura de Colosio	4 educadoras 1 directora	101
Francisco Meza Galaviz	3 educadoras 1 directora encargada	74
Juan Jacobo Rosseau	3 educadoras 1 directora	72
Octavio Paz	2 educadoras	27

Tabla No. 1

B. Planteamiento del problema

Como parte de los procesos de modernización educativa se ha brindado atención a la formación de docentes. En esta tabla, se presenta una serie de cursos que se impartieron al profesorado de educación preescolar.

Cursos de actualización

NOMBRE DEL CURSO	DURACION	AÑO
Alimentación y nutrición familiar	100 horas	Mayo de 1997
Evaluación en el aula	100 horas	Marzo a Mayo de 1999
Técnico pedagógico	5 horas	Abril de 1993
Taller de educación preescolar	20 horas	Agosto de 1993
Técnica de recolección, preparación y conservación de especímenes naturales	64 horas	Mayo de 1995
Valores humanos éticos	20 horas	Agosto de 1995
Método de proyectos y el lenguaje del niño preescolar	20 horas	1996
Análisis del proceso aprendizaje de la lengua escrita de los preescolares	25 horas	Abril de 1997
Las habilidades comunicativas en el aula		1998
Una actitud positiva en el trabajo		1999

Tabla No. 2

Los últimos dos cursos se impartieron únicamente a las directoras, con la intención de promover la formación y liderazgo de las mismas.

Los cursos se han llevado a efecto de mejorar la planeación y la práctica educativa en los jardines de niños. Con estrategias importantes para vencer las resistencias al cambio; pero, por supuesto, son muchas más las educadoras y directivos quienes aceptan, promueven, guían, innovan y llevan a buen fin su labor docente.

Los cursos impartidos a las directoras han promovido la concientización del personal directivo del Sector 01, con estos cursos se pretende que el trabajo administrativo sea menos estresante.

En el aspecto administrativo, para el llenado de documentación, las instrucciones se dan a través de circulares o de la orientación por parte de la

inspectora, y hay documentos que en parte son obsoletos; como manuales de la directora², actas de las asociaciones, de la formación de comités, y de las campañas.

Las directoras desde el mes de agosto promueven el trabajo colegiado, formando los consejos técnicos consultivos, dando oportunidad de opinar al personal, de proponer nuevas formas de trabajo en sí, se está viendo la gestión, que se realiza de diferentes formas ya que apoya el trabajo administrativo y pedagógico.

Los planteles de educación preescolar cuentan con recursos humanos, destinados a brindar a la población un servicio educativo. Potencialmente, éstos pueden ser una comunidad educativa en la que los profesores, los padres de familia, los alumnos y la comunidad establezcan relaciones sociales y cooperan para buscar en conjunto el cumplimiento de los objetivos educativos para el nivel de educación preescolar. A la dirección del plantel corresponde planificar, organizar, integrar dirigir y controlar dichos recursos, para que la prestación del servicio educativo, así como de las aspiraciones de la comunidad.

Los estilos predominantes de gestión en el nivel preescolar han sido orientados principalmente por estrategias para conseguir materiales que faciliten el trabajo, donaciones para restauración de la planta física, en la construcción de aulas, techos. etc. El término 'Gestión' comúnmente es utilizado como sinónimo de 'administración de una organización', como 'acción de dirigir', 'diligencia', 'actividad'. Si se analiza, como se verá más adelante, su significado es más profundo. Para Alfredo Furlan (1990:186), "desde la última década, la gestión en el

² SEP. Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar, Manual técnico-pedagógico 1986.

nivel básico, específicamente en el nivel de preescolar, se ha dado la incorporación hacia la gestión descentralizada la incorporación a las políticas públicas del tema de participación social, en la gestión política de la educación y particularmente de los establecimientos".

De tal manera que, se vislumbra la gestión desde diversos enfoques y objetivos como sus relaciones con las nociones de administración, dirección y gobierno, estas acciones competen directamente a la función directiva por lo que se considera que el presente trabajo con el tema de la "Función directiva en el contexto socio-educativo actual en el nivel preescolar de la Zona Escolar XLIV en Hermosillo, Sonora" está estrechamente relacionado con la gestión, ya que la directora es la primera y más comprometida con el propósito de mejorar el trabajo de la escuela y responsable del trabajo educativo por lo que puede ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente; porque tiene la función estimulante de apoyo, y la función de control.

El perfil de un puesto directivo en un jardín de niños exige un conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes, las cuales son requisitos fundamentales para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas y las características que exigen el cumplimiento de la función de director.

La función directiva en el contexto socioeducativo actual en el nivel preescolar se da como se pide en los nuevos pensamientos de la gestión del plantel de educación preescolar. El de la nueva gestión pedagógica que hace falta construir en los jardines de niños, donde el directivo supervise el trabajo del personal docente y de orientación, capacitación o en su defecto busque quien lo haga, al personal que así lo requiera.

Según Serafín Antúnez (1998) en la gestión, se pretende que la directora del plantel en el nivel preescolar sea la de conjuntar esfuerzos docentes y de orientar su trabajo, la de vigilar y participar en las tareas de sostener el impulso pedagógico. Se espera que la directora sea la persona que celosamente cuide el buen funcionamiento del plantel, tanto en lo administrativo como en lo pedagógico.

Por todo lo anterior, se planteó el problema de investigación de la siguiente manera: ¿Cómo se dan las funciones de la directora en el contexto socio-educativo actual en el nivel preescolar de la Zona Escolar XLIV?

Para dar respuesta a la pregunta anterior se requiere responder otras preguntas que en conjunto permitirán obtener la respuesta esperada.

¿Cuál es el desempeño³ profesional de las directoras, de la Zona Escolar XLIV?

¿Cuál es el desempeño profesional de las educadoras que laboran con una directora?

¿Qué opinión tienen las directoras que laboran en jardines de niños sobre el trabajo que realizan?

Con el fin de contar con elementos de juicio que permitan una mejor planeación y realización de su desempeño.

¿Qué tanto afecta a las directoras de la Zona Escolar XLIV la carga administrativa en el desempeño del trabajo en el plantel donde labora?

³ El desempeño profesional es el conjunto de acciones cotidianas que realiza el personal docente y directivo en el desempeño de sus funciones.

C. Justificación

Como parte de la promoción del personal, en el nivel de educación preescolar se da el ascenso de educadora a directora, de directora a inspectora, de inspectora a jefa de sector. En este caso se hablará de la promoción de educadora a directora. La promoción se da a través de los puntajes que se tienen en el escalafón. En esa calificación se otorga más puntos a la participación en cursos y otros estudios realizados, los cuales, en ocasiones, no son relevantes para el puesto a que se está promoviendo. Por otra parte, la persona que gana el concurso para fungir como directivo aprende las funciones que deberá desempeñar en la práctica.

Esta investigación surge precisamente de la inquietud por conocer más sobre, el desempeño de la directora, de acuerdo a los lineamientos de carrera (Comisión Nacional SEP SENTE) en un plantel de educación preescolar la directora planea el trabajo escolar, desarrolla actividades escolares, desarrolla actividades técnico pedagógicas, y tener más claridad acerca de las mismas, ya que el trabajo de tipo administrativo y las actividades de tipo político a las que asiste le absorben mucho tiempo. La directora tendría que tener más tiempo efectivo en el plantel para tratar los problemas de tipo pedagógico ya que durante el ciclo escolar tiene a su cargo un grupo de educadoras a las que conviene orientar y supervisar para que realicen con eficacia su labor docente y al mismo tiempo dedicar una parte considerable de su tiempo para supervisar y administrar los recursos, así como su capacidad de gestión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo trata el tema de la organización de la escuela. Es un componente esencial de la gestión pedagógica, aun cuando se le ubica por tradición en el campo administrativo. Los planteles educativos son determinados por la naturaleza de la organización ya que ésta tiene diferentes definiciones y se encuentra con una serie de conceptos, tipos de organización con estructura, objetivos propios y un fin a cumplir, el tipo de miembros de acuerdo a las necesidades de la misma. Se seleccionó el tema de administración es una de las actividades que el directivo realiza.

La gestión genera estrategias que satisfacen las necesidades básicas del aprendizaje, busca la coherencia de las acciones pedagógicas en las que participan, docentes, alumnos y directivo a través del trabajo en equipo. En otro de los apartados de este capítulo se habla sobre la función directiva en que se da una coordinación de actividades del personal, y el director actúa como organizador de los trabajos, es un elemento clave para que se propicien las condiciones favorables del ambiente escolar y de esta manera obtener resultados positivos con el trabajo participativo del personal.

A. Teorías de la organización

Max Weber, Talcott Parsons, R. Mayntz, W. Tyler, han realizado investigaciones sobre la historia de la teoría de las organizaciones y puede

encontrarse que éstas son consideradas desde el siglo XVIII, y hasta el siglo XIX se estaban llevando a cabo movimientos organizados de sindicatos de diferentes organizaciones en Alemania. Los primeros estudios estuvieron enfocados al conocimiento de las instituciones básicas como el ejército, las iglesias, los hospitales, los sindicatos.

Para Mayntz (1996:26), la organización es una formación social que está articulada y tiene un círculo de miembros y diferentes funciones. Cuenta con fines y objetivos específicos. La define, en forma precisa como una formación social independizada institucionalmente que persigue objetivos específicos. Con una estructura diferenciada horizontal y verticalmente. Tiene un sistema de papeles asignados. Obedece a una racionalidad.

En la organización, los miembros deben buscar el cumplimiento de sus fines y objetivos. Tienen su autonomía y constituyen centros de poder relativamente independientes frente al Estado. Si son totalmente independientes, le representan un peligro para controlarlos.

La organización es estudiada por H. Fayol en términos lógicos, formales, rígidos y abstractos sin considerar el aspecto psicológico y social, se ubican únicamente en la organización formal. Otros ven a la teoría clásica como “teoría de la máquina”. UPN (1994:44-45), ya que a los trabajadores se les considera como una extensión de la misma y tiene supervisores rigurosos, intolerantes a errores, están orientados a la tarea y desconfían de sus subalternos.

Las organizaciones según Mayntz (1996) se caracterizan por:

1. La forma en que se da la división del trabajo dentro de ellas. Los puestos se asignan, por lo general, por estudios o aptitudes y de acuerdo a normas

predeterminadas.

2. La persistencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigentes a sus fines; estos centros de poder, además revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura donde es necesario aumentar su eficacia.

3. Substitución del personal; las personas cuyo desempeño no satisface.

Para Mayntz (1996:143) toda organización del tipo que sea tiene que cumplir con su cometido, de ganar miembros, lograr que cumplan con su función y lograr de éstos su permanencia.

“Los miembros que cuentan con las características necesarias, idóneas para el puesto son los contratados por lo que algunas organizaciones cuentan con un departamento de personal donde se tiene un perfil requerido,” Mayntz (1996). El ingreso a una organización depende de los puestos y de los objetivos de la misma. Los miembros no siempre se reclutan por sí mismos. En las prisiones, por ejemplo, los prisioneros son llevados de manera involuntaria; en las escuelas son llevados por los padres.

Hay organizaciones donde los miembros ingresan de manera voluntaria, ya sea por el aspecto financiero o por alcanzar una ventaja personal. Al ser grande la demanda se forma un órgano creado para reclutar a sus integrantes los cuales tienen que llenar los requisitos y el perfil para el puesto. Como supervisores o directores y es donde se da la jerarquía escalonada. Y es en las escuelas del nivel de preescolar, en que, cada plantel presenta sus propias características, todos persiguen un fin común y pretenden alcanzar los mismos objetivos los cuales ya están determinados, como el formar niños con un grado de

socialización, que en lo moral sea una persona autónoma. En sí, un niño con la preparación para el aprendizaje de la lecto-escritura y la capacidad de relacionarse con otros niños, todo encaminado a un desarrollo integral.

1. La escuela como una organización

La escuela puede ser estudiada en cuanto a organización desde diferentes perspectivas sociológicas: como un modelo burocrático, como un modelo contingente, como un escenario.

Bernstein (citado por Tyler, 1996:139), retoma el concepto 'burocracia' de Weber y afirma que desde esa perspectiva “cuando aumenta la división del trabajo el sistema educativo se hace relativamente autónomo de la base económica en las sociedades capitalistas”. Las características estructurales de este tipo de escuelas se especifican de manera precisa: control oligárquico a cargo del director y los jefes de departamento, fuertes relaciones horizontales de trabajo entre el profesorado de categoría superior, fuertes relaciones verticales de trabajo respecto a profesores subalternos que pertenecen a un mismo departamento con relaciones horizontales en cuestiones no relacionadas con la tarea educativa.

Desde la perspectiva interaccionista se mira a la escuela como un teatro o escenario en el cual los miembros representan un papel. Waller (citado por Tyler 1996), dice que parece precisar alguna noción de coherencia institucional ya que se practica el sentimiento de “nosotros”, y la cualidad de separación de la cultura de orden simbólico en situaciones únicas. La realidad social de la escuela se fragmenta y dispersa en encuentros y relaciones interpersonales. Por lo que se parece a un teatro, una obra sin guión, cuyo significado conocen los actores, falta de claridad en los objetivos, cualidad precaria y negociada de orden de clase y la

importancia de individuos poderosos para definir las situaciones institucional y disciplinaria. Dice Weick (citado por Tyler 1996), que múltiples realidades provocan sistemas articulados de un modo impreciso, porque los individuos comparten variables débiles, comparten relaciones que sólo se muestran en ocasiones.

Desde una perspectiva funcional, se mira a la escuela como sistema social, que puede situarse en lo que se llama funcionalismo estructural. La estructura de la organización la considera como un equilibrio entre las presiones externas y ambientales que se ejercen sobre el sistema y la diferenciación interna que le permite enfrentarse a ellas y sobrevivir.

Se considera a la escuela como un conjunto rígidamente constituido de funciones, roles, normas y significados que disfruta de vida propia. El problema surge en los enfoques funcionalistas o sistémicos ya que la autonomía encierra significados sustanciales distintos, en la sucesión tecnológica y comunicativa. Durkheim (citado por Tyler 1996). Las relaciones entre directores y profesores, entre profesores y alumnos están sujetas a las mismas limitaciones institucionales en los aspectos morales y técnicos a través de los cuales se constituye y ejercita la autonomía.

La base funcional o utilitaria de la autonomía es menos importante que la dimensión moral o normativa ya que si alguien carece de autonomía moral será difícil que logre una autonomía de forma integral que le permita desarrollarse, de modo que los profesores tratan de impulsar a los estudiantes a alcanzar niveles de autoconciencia como base para la ordenación de las actividades diarias de instrucción o tratamiento.

El enfoque de contingencia nace del pensamiento sistémico de teóricos como Ashby (citado por Tyler 1956). Este modelo pasa por alto los problemas sociológicos del orden y el control, y plantea una relación determinista entre tamaño, incertidumbre, estructura y olvida la acción humana. Los aspectos predictivos entre ambiente, tamaño, estructura, y eficacia parecen tener carácter, de proposiciones legales. Este modelo de contingencia centra sus experimentos en el equipo docente en los años 70's y propone las pautas formales de organización que se extiendan como respuesta funcional a la incertidumbre, variabilidad e interconexión del ambiente en que se desarrolla la tarea. El modelo indica cuándo el ambiente es estable y previsible, muestra un enfoque flexible y dependiente del contexto, se considera la sucesión evolutiva de los tipos de ambientes y las pautas mediante las cuales se definen las materias primas que se encuentran en íntima relación.

Este modelo se origina en la teoría técnico–funcionalista, pero fue rechazado porque no podía explicar las variaciones de determinados hechos empíricos, no sólo fue abandonado por representar el antiguo paradigma normativo en vez del interpretativo de la nueva sociología de la educación Tyler (1980: 65)

El modelo de organización burocrática en su forma clásica constituye el método más adecuado, porque se dan las relaciones dentro de la organización escolar en forma de pirámide y es así como la información fluye de arriba hacia abajo, independientemente que se de en ocasiones de forma horizontal.

B. Teoría de la administración

1. Antecedentes de la teoría de la administración

La administración en cuanto reflexión sistemática tiene sus inicios desde el siglo XVIII, posteriormente aborda las funciones y actividades de sistema de gobierno específicos durante el siglo XIX.

Una fuente de reflexión acerca de la teoría de la administración es de Taylor, quien tenía formación de ingeniero, además de preparación científica y fue uno de los más afamados asesores de la industria y pionero en el desarrollo de los principios científicos gerenciales. Su interés era rebajar el costo por unidad en la fábrica Medivale Steel Works donde cada trabajador hace tareas pequeñas y especializadas que en conjunto dan el trabajo terminado (es la técnica de trabajo que se está utilizando en la actualidad en las maquiladoras). Taylor veía al trabajador como una extensión de la máquina.

A diferencia de Taylor, H. Fayol tenía formación de director ejecutivo. Enfocaba sus estudios hacia el “director gerente” de una fábrica, el cual debía adquirir sus estudios primero en la escuela y después en el trabajo. Fayol dirigió sus estudios a los administradores y fundamentó que la clave de una buena administración está en el gerente.

El desarrollo de la teoría de la administración fue la alternativa a una mejor organización porque los administradores, para poder llevar una buena administración, deberían tener estudios y aprendizajes superiores y no únicamente estudios empíricos. La adquisición de los métodos ejecutivos sobre la administración es el cimiento de los principios de administración pública, y la búsqueda de estos principios sería el paso a la ciencia administrativa. La

administración trajo un gran impacto y rendimiento en la industria.

Taylor, Fayol, y Weber (1910, 1935). Prepararon el camino para resolver los problemas y dirigir y aplicar sus principios a las organizaciones modernas. “Los conceptos modernos sobre administración fueron expuestos por Henri Fayol, a quien se debe el empleo del término 'administración' a la que define como “PREVER, ORGANIZAR, DIRIGIR, COORDINAR Y CONTROLAR”. Fernández (1998).

En los años 50's, Wilson (citado por Robert Owen, 1996) dio comienzo a lo que se considera como el conocimiento moderno y nuevo de la administración. En esta perspectiva la conducta humana se considera muy importante para el trabajo dentro de la organización, porque se realiza sacando el mejor desempeño si se es tratado con consideración.

2. Fases de la administración

Miguel Fernández (1998:45) trata las fases de administración como funciones de administración y la gestión y señala sólo a cuatro: planificación, organización, dirección y control. Argumenta que estas funciones “...se efectúan en varios departamentos, con distintos niveles de jefes. Cualquier jefe, de cualquier departamento, planifica, organiza, dirige y controla”.

Por parte de Wilson (citado por Rodríguez Valencia 1993), consideró que estas fases, pueden ser cinco, planeación, organización dirección, integración y control las mismas que a continuación se describen.

a. La planeación

Es una función de la administración en la cual se hace la selección de los objetivos y las metas de la organización. La planeación es un proceso donde se determina la acción de la organización. Propio de esta fase es la previsión de

todas las necesidades a resolver, sin olvidar los objetivos y las metas.

b. La organización

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo. Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de organización para poder ser realizado. En una empresa se plantean objetivos rígidos ya que se realizan al pie de la letra (sin salirse de lo establecido). En cambio en educación los objetivos pueden ser flexibles e imprecisos ya que los objetivos son con relación a humanos y se tienen muchas variantes.

La estructura organizacional es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan: se debe hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización. Es propio de esta fase dividir el trabajo en actividades (división del trabajo).

c. La integración

Es el grado en que los empleados de varios departamentos trabajan juntos en forma uniforme. Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes de una organización a fin de conseguir las metas organizacionales. Sin la integración los miembros perderían de vista sus funciones y empezarían a buscar sus intereses especiales y se perderían las metas de la organización. Integrar es coordinar, introducir armonía entre todos los actos de la empresa e institución para facilitar el funcionamiento. Es proporcionar el material, es dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen, adaptar los medios al objeto. En este proceso se dan la integración de las otras fases, para que cada actividad marche de acuerdo con las otras, el directivo sabe lo que tiene que suministrar y en qué momento, lo que se espera del servicio y el

mantenimiento de las herramientas; el servicio financiero procura los recursos necesarios y la protección de los bienes.

d. El control

Esta fase consiste en corroborar si las actividades se están llevando conforme a lo planeado. En el ámbito educativo el propósito de esta actividad es evaluar y corregir la ejecución de actividades por lo que el director debe evaluar permanentemente el trabajo de proceso de enseñanza- aprendizaje.

Es muy importante que la administración se desarrolle sin perder de vista los objetivos y metas de la institución. Para obtener una buena organización, planeación. Integración, dirección y control se necesita de personas de mucha responsabilidad y que tengan conciencia del papel tan importante que tienen que desempeñar.

3. Administración educativa

A medida que se realizaba el estudio de los problemas de las organizaciones sobre la administración y gerencia, los principios de la administración se estaban aplicando en las universidades a mediados de los años treinta. No pasó mucho tiempo para que a principio del siglo XX se publicara el primer libro en el cual se aplicaban los principios taylorianos en la educación.

A raíz de que la administración científica se fue desarrollando, se implementó en las escuelas, por lo que en los años 50's surge la nueva administración educativa la cual se parece mucho con la administración que se lleva en una empresa. Lo que tienen en común la administración de una empresa y la de una institución educativa son las fases generales del proceso administrativo.

Dada la práctica educativa en México, la administración en el nivel preescolar y educación primaria no es igual a la que se presenta en una secundaria, preparatoria o universidad. En el nivel preescolar y primaria se apoya toda la carga administrativa y organizacional en la directora, la cual desempeña el papel de administrador por lo que tiene que delegar responsabilidades a los docentes, a las asociaciones de padres de familia ya que sola no puede con el trabajo.

La escuela es una organización pública que sirve a la sociedad por lo que los administradores de estas organizaciones frecuentemente deben aceptar objetivos que son fijados por otras organizaciones y quienes trabajan en ellos deben aceptar, trabajar con personas que no son seleccionadas por la institución, alcanzar objetivos en el menor tiempo, debido a que los niños permanecen en el plantel de educación preescolar por uno o dos años y los objetivos de las empresas en ocasiones son de cinco a diez años, por lo que tienen más tiempo para lograrlos que en educación preescolar.

C. La función directiva

1. Concepto

Como se dijo, la dirección es una función del proceso administrativo. Koontz y O'Donnell (citados por Marcos González 1998:69), definen la dirección como “la función de conducir e inspeccionar a los subordinados”.

La directora es la persona que dirige a los demás y al hacerlo de forma positiva se convierte en la dirección efectiva donde una persona trasmite el deseo

de hacer las cosas con gusto de buscar la mejor manera de lograr las metas. La dirección tiene la función de hacer caminar, ejecutar lo que está planeado y organizado, la función directiva es la que se encarga de hacer que la administración funcione ya que es dinámica y trabaja con problemas humanos. Como dice Marcos González García (1998) "la dirección resulta ser la función (...) más delicada (...) porque se refiere a problemas humanos en donde la individualidad, el respeto a ella, aumenta el grado de complejidad en la función directiva".

El trato con los seres humanos viene siendo la función principal de la dirección, por lo que el director tiene que conocer al personal, sus sentimientos, sus actitudes y aptitudes, su vida familiar, porque esto repercute en su trabajo, por lo que el director tomará en cuenta la calidad humana del personal. "El director tiene el deber de conocer a fondo los intereses comunes que identifican a su personal para comprenderlo y aplicar la psicología adecuada con la finalidad de obtener la máxima cooperación en las tareas escolares contempladas en la planeación y organización previamente concebidas". Belche (1996)

Haro Belche (1996:162), comenta que "nuestros directivos deben ser en el futuro, ante todo, líderes del cambio dirigido, de un proceso planificado, ejecutado (...) el directivo público debe conocer el contexto en el cual se inserta la administración y debe dominar los mecanismos propios de la organización".

Para Litchfiel (citado por Julio Delgado 1991:178), "dirigir es un ciclo de actividades que comienza y termina con la toma de decisiones (...) Es un proceso sistemático de actuación directiva que define: quién hace, qué, cómo, cuándo, y con qué medios; y también, cómo serán evaluados los resultados".

El director es el responsable de lo que otros hacen y tiene que delegar y asumir responsabilidades. Las instituciones educativas están a cargo de una persona que ostenta el cargo de director el cual tiene la función de la gestión de recursos materiales, de organizar al personal docente, del desarrollo del curriculum. La función del director es la de ser líder. Para asumir esa función tiene que tener ciertas características para cubrir el perfil, ya que ejercerá influencia sobre los demás para propiciar ambientes democráticos y promover que se dé la gestión pedagógica.

La falta de formación de los directivos ha hecho que éstos realicen el trabajo de la mejor manera que conocen, por propia convicción y actuando de buena fe.

a. Perfil profesional del director

De acuerdo a Marcos González (1998:76), “el director de una escuela debe ser creativo, audaz y determinado en cuanto se trate de innovar sistemas de operación, de organización y de ejecución”. Ser persuasivo, habilidoso en la comunicación, seguro de sí mismo, creativo, participativo, y sobre todo con una gran calidad humana. El director será capaz de supervisar actividades académicas y de coordinar esfuerzos de alumnos, docentes y autoridades, padres de familia todo esto con el fin de lograr los objetivos propuestos que marcan los programas, el Artículo Tercero y la Ley General de Educación.

El Director deberá poseer:

- Liderazgo para lograr la participación de todo el personal en la definición, análisis y solución de los problemas, así como la toma de decisiones.
- Una mente abierta a todos los cambios y reformas que se lleven a cabo, ya

que será el que convenza al personal, padres de familia de la implementación de los cambios. Además ser la persona más capacitada para poder hacer observaciones pertinentes del desarrollo pedagógico y detectar los problemas a tiempo.

Flexible al momento de reconocer la diversidad del personal a su cargo y las limitaciones que estos tienen y al mismo tiempo saber sus aptitudes y habilidades y ser empático para no cometer injusticias.

2. La dirección vista por la Secretaría de Educación y Cultura

En el ejercicio de la directora del plantel educativo descansa la responsabilidad y el de la autoridad conferida por el puesto dando orientación al personal docente concientizándolo de los objetivos y metas propuestas para que éstos sean alcanzados a través de las actividades que se desarrollan en el plantel. (SEP, 1986)

La directora tiene como función realizar reuniones de tipo pedagógico, hacer visitas a las aulas, para observar a los docentes al momento de la aplicación del programa y proponer estrategias para que se aplique el método, supervisar que se utilicen las técnicas de evaluación de forma adecuada. La directora para trabajar los problemas de tipo pedagógico que se presentan en el plantel, organiza consejos técnicos donde se analizan problemas que se están presentando. "En esta fase a través de la coordinación, sensibilización, supervisión y facilitación de acciones, el director puede propiciar el desempeño eficaz de los miembros del personal a fin de alcanzar los objetivos del servicio educativo" (SEP, 1986). La directora asigna las comisiones al personal y debe supervisar verificar y estimular que se cumplan y que el personal las realice, dentro de sus actividades, debe

controlar las visitas de salida de los alumnos a la comunidad para el enriquecimiento de su trabajo.

Dentro de sus actividades se preocupa porque se lleve a cabo el programa de Escuela para Padres para sensibilizar y humanizar el trato hacia sus hijos.

3. Percepción del docente y directivo escolar como administrador público

De acuerdo a lo antes expuesto la directora es el punto de referencia de la organización de la escuela por el carácter de organizar la vida escolar y por los compromisos que adquirió. Tiene además el carácter de administrador educativo, cuando programa, organiza, integra y controla los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la prestación del servicio educativo, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la normatividad.

También tiene la función de asegurar el logro de los objetivos preestablecidos con la mínima cantidad de esfuerzos, recursos y tiempo así como mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan dentro de la organización puedan alcanzarlos. En educación, los directores, inspectores y jefes de sector ejercen una función similar que es la de dirigir, esto es de asumir la responsabilidad de conducir los esfuerzos de un grupo de docente hacia el cumplimiento de los objetivos generales de la institución.

El concepto de administrador evoca una cierta participación en las decisiones de la organización que se deriva del reconocimiento de un nivel técnico- profesional o de una determinada posición en la jerarquía. Desde esta perspectiva, se identifica como administradores a aquellas personas que ejercen funciones de decisión y asesoramiento en la organización.

La directora como un administrador escolar se sumerge en las actividades de tipo administrativo y esto hace que se aleje de lo pedagógico. Como dice Pilar Pozner (1997:96), “los administradores escolares son los que concretan las actividades administrativas que se refieren al planteamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y control de los servicios”.

En la actualidad se está retomando la función directiva para que ésta preste atención al proceso pedagógico, a los principios y objetivos que se persiguen en el nivel preescolar.

La visión de la dirección ligada a la administración proviene del punto de vista de la organización burocrática donde se controlan las ejecuciones y reglamentaciones en las aulas y el director es el encargado de inspeccionar que se realice. La dirección es importante y es parte de la administración por lo que no se puede dar la administración sin la dirección.

Los diferentes elementos 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 solo para conservar el funcionamiento orgánico sino también para impulsar su mejoramiento y progreso y dar cumplimiento a las disposiciones señaladas en la legislación educativa.

4. La función directiva de educación preescolar

La directora del plantel de educación preescolar, según la SEP (1985:11) es la responsable de la prestación del servicio educativo en este nivel, por lo que tiene la función de:

- Controlar la aplicación del programa y los proyectos que de éste

se deriven y se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación preescolar establezca la Secretaría de Educación Pública.

- Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del programa y los proyectos que se deriven de éste.
- Dirigir dentro del ámbito del plantel la ejecución de las actividades de control escolar, extensión educativa y servicios asistenciales.
- Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente en el plantel y en la comunidad.

Estas son las funciones generales que desempeña la directora, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo.

D. Gestión

1. Concepto

Gestión es la disciplina de organizar y administrar recursos, sinónimo de acción, conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso para hacer que las cosas funcionen, en el plano cotidiano para poner en alto la prestación del servicio educativo.

Serafín Antúnez (1998:60), concibe el término gestión “como la acción y efecto de la administración material del centro. Bajo este enfoque se conciben como tareas gestoras únicamente las que tienen que ver con el ámbito administrativo, es decir, las que corresponden a la economía, la documentación y la burocracia: registros, archivos, certificaciones, inventarios, mantenimiento de la planta física del centro”. Desde su perspectiva, ésta trata de personas que se desempeñan como administradores o de docentes que en cierto momento tienen que desempeñarse como directores o administradores.

2. Gestión escolar

La gestión en la escuela pone al director en función del ejercicio con relación al trabajo colegiado del personal y de su relación con los padres y la comunidad externa. Para Sylvia Schmelkes (1996), La gestión escolar está asociada con la planeación escolar, con el que hacer cotidiano que dicha planeación va ejecutando del auto gobierno y es un proceso de cambios para mejorar el trabajo el cual puede ser realizado por padres, alumnos y autoridades educativas, los cuales buscan un desarrollo armónico.

La gestión es el proceso de acción y operación que permite seleccionar y construir las mejores opciones para asegurar lo más Importante en la institución y en la enseñanza sobre el resto de las dimensiones que ha tendido a desplazarlo.

La gestión es asunto de la escuela, pero no inicia y termina en ella porque no son unidades autosuficientes, ya que dependen de otro organismo más grande como lo es la SEC del estado de Sonora que, a su vez, depende de la SEP nacional.

La necesidad de renovar las prácticas escolares, en la actualidad es la base para plantear hacia las estructuras técnico administrativas, la reformulación necesaria para su buen funcionamiento, y para que se realice el proyecto pedagógico institucional donde la gestión se lleve a cabo en toda su extensión.

Para este proyecto pedagógico institucional es necesario tener un equipo de trabajo que sea consiente, del papel que desempeña y tener la capacidad para trabajar en conjunto. Para el funcionamiento de un equipo y su constitución es necesario que sus miembros posean las capacidades y destrezas para la comunicación, el trabajo colectivo y cooperativo, la organización del trabajo,

afinidad por la vida laboral en grupos, la socialización en la gestión de su tarea, el entrenamiento en la gestión, el tiempo entre otras cuestiones.

La gestión escolar se puede entender "como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica a muchas personas". Pozner (1997:74). La gestión del currículum, es aquella en la cual se pueden definir sus propios objetivos y diseñar a la medida la naturaleza y desarrollo de la tarea.

Serafín Antúnez (1998:63), propone los siguientes tres componentes del proceso de gestión de un centro: agentes, ámbitos y funciones.

- “Los agentes son las personas e instituciones que deben intervenir o tienen la posibilidad (legal o efectiva) de hacerlo.
- Los ámbitos son (...) curriculares, administrativo, de gobierno institucional, de los servicios, recursos humanos.
- Las funciones genéricas son: planificación, desarrollo/ejecución y control”.

Para Pilar Pozner (1997:70-71), la gestión escolar "es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa y su objetivo primordial de la gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes”.

En el plantel educativo se desarrollan las prácticas pedagógicas con la participación de los docentes, que es el equipo pedagógico, en unión de la acción

de la directora. Es en el plantel educativo donde la gestión escolar toma matices de políticas educacionales.

La gestión escolar trata de lo educativo, lo pedagógico y lo organizacional operativo. Se trabaja sobre la base de metodología y desarrollando un curriculum que contiene programas establecidos por el centro con el propósito de formar a los alumnos tomando en cuenta sus costumbres, valores, desarrollo de su moral lo cual se adquiere dentro de la comunidad ya que es el ámbito en que se desenvuelve.

En la gestión escolar, la directora tiene que realizar acciones de tipo administrativo, gestionar los recursos económicos, establecer mecanismos y sistemas propios de registro, archivo, inventarios y comunicación para la conservación, utilización y renovación del patrimonio escolar.

3. La gestión pedagógica

La gestión pedagógica tiene relación con la administración ya que no puede ir una sin la otra y está encaminada a convencer a los padres de familia, a los alumnos y autoridades educativas que la gestión pedagógica es el camino correcto para que el alumno adquiera los conocimientos y los valores humanos necesarios que lo preparen, como dice el lema de la SEC del desarrollo educativo 1995-2000 Educar para la vida. La escuela educa para la vida pero no es el único contexto de la gestión pedagógica ya que ésta no empieza ni termina en la institución educativa. En el aspecto pedagógico se busca la coherencia en los objetivos, propósitos y metas a alcanzar en el desarrollo del trabajo diario, acorde a los alumnos que son parte importante del trabajo; el alumno debe participar para que se sienta parte del mismo, para que su interés sea genuino y

que el docente funja como guía para que estimule en el educando la habilidad de investigar, crear proyectos que respondan a interrogantes. El docente se puede apoyar en el alumno para realizar gestión, para el aprovechamiento de los contenidos educativos. Una buena gestión pedagógica en el aula ofrecería al profesor la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, sentirse satisfecho con su trabajo, con sus alumnos y trabajar en las condiciones mejores para el logro de sus tareas donde todos los alumnos y docentes, ayudan a resolver las dificultades derivadas del aprendizaje personal y grupal.

La gestión debería ser democrática. En ella se debe llegar a acuerdos, definir los objetivos, en el desarrollo del proceso educativo al ser ejecutado, se utilicen resultados los cuales sean evaluados en de común acuerdo con la directora y los profesores ya que cuando es tratado únicamente por el director o únicamente por los docentes deja de ser gestión participativa y democrática que en conjunto puede mejorar la eficacia de la educación, con las estrategias bien definidas podrán lograr alumnos democráticos y autónomos y lo serán en la medida de que sus maestros lo sean.

4. Gestión institucional dentro de la escuela

La gestión institucional va encaminada en la responsabilidad y la conducción de los proyectos pedagógicos institucionales. No se refiere únicamente a la ejecución de los reglamentos.

Es la gestión que está dirigida hacia la administración. Miguel Fernández (1998:43) al igual que Pilar Pozner (1997), exponen a la gestión como un sinónimo de la administración la cual debe ser realizada por los mandos o jefes de mando de cualquier nivel en el cual se planifique, organice, dirija y controle. Define a la

gestión o administración desde un análisis de la administración empresarial. Como “gobierno, manejo y dirección (...) que los actos administrativos eran llevados a cabo por servidores” El director es el encargado de administrar los recursos, del gobierno de la institución y debe tener “la capacidad de construir una intervención institucional” Pozner (1997:72).

A veces el término gestión se utiliza como sinónimo de la acción y efecto de la administración, (Justa Ezpeleta) se identifica con las acciones propias de órganos de gobierno y más estrechamente con la acción directiva. Un docente al estar impartiendo clases está ayudando a gestionar a la institución en el área de trabajo del currículum, al igual que un profesor que está estableciendo vínculo con la asociación de padres para solicitar su colaboración. Ese profesor sin ser director está realizando actuaciones gestoras. Evidentemente cuando una directora está presidiendo una reunión de profesores cuando está tratando de llevar a cabo un proyecto o que se desarrollen unas ideas que sacarán entre todos está también ejerciendo actuaciones gestoras.

5. La coordinación como elemento de la gestión pedagógica

Cuando nos referimos a lo pedagógico se habla de aspectos didácticos, de procesos de enseñanza, procesos de aprendizaje, planificación; a acciones organizativas, coordinación de profesores, criterios para formar los horarios, criterios para los espacios, decisiones pedagógicas. La didáctica, organización y la gestión se pueden desarrollar ayudando a que la coordinación pedagógica se desarrolle, si a su vez no se desarrollan otras áreas de actividad, otras áreas de gestión, no apoyan a ésta que es la fundamental, la actividad central de una institución educativa.

Pilar Pozner (1997:89), comenta que los nuevos esquemas institucionales que cuentan con una mayor autonomía de los establecimientos educativos implican un cambio radical en la función del director de escuela a quien ahora se le pide que asuma su cargo no sólo como un paso dentro de una carrera, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir el centro educativo y de imprimirle una dirección. Así, más que meros administrativos se requiere de personas capaces de dirigir que sean, a la vez, eficientes organizadores. El rol del director en la actualidad es de gran responsabilidad ya que no se puede continuar con ideas antiguas sino todo lo contrario hay que ser creativo para desempeñar el cargo y manejar las situaciones según se presenten y las condiciones con que se encuentren.

E. Desempeño profesional

Este aspecto es uno de los criterios que se evalúa en Carrera Magisterial y en esta investigación se contempla como un factor relevante en la gestión directiva. Se define como “el conjunto de acciones cotidianas que realizan los docentes en el desempeño de sus funciones” (SEP, 2000:3), es decir, todas aquellas actividades que los maestros y directores realizan cada día en sus centros escolares.

Para Bretel (2002) es “un proceso riguroso que tiene puesto el interés en realizar comparaciones precisas y determinar distancias cuantificables” es decir, realizar comparaciones del trabajo realizado en el centro educativo y un modelo deseable claramente establecido. Una evaluación de este universo requiere de un patrón de medida, lo que supone definir indicadores objetivamente verificables y

cuantificables, determinar desde ahí unidades de medida, construir escalas de medición y diseñar instrumentos válidos y confiables.

1. Estándares del desempeño profesional

Estándares es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de educación que si bien aparecía hace algunos años en el mundo anglosajón hoy comienza a instalarse progresivamente en la evaluación de los profesores,

Un documento emitido por la Luis Reyes (2006) dice que los estándares en educación significan distintas cosas para diferentes personas y se explican tres tipos de estándares, estándares de contenido que describen lo que los profesores debieran enseñar y lo que los estudiantes debieran aprender, de oportunidad para aprender, o transferencia escolar y el de desempeño escolar que es el que se está puntualizando en el presente estudio. También se explica que se definen grados de dominio o niveles de logro y describe qué clase de desempeño representa un logro, aceptable y sobresaliente.

a. Estándares internacionales

Según la Revista Iberoamericana (OEI 1999) en Estados Unidos y Centro América surge la necesidad de que el sistema escolar rindiera cuentas sobre los logros educativos debido a que la comisión sobre excelencia en educación puso de manifiesto las carencias de los educandos de educación básica sobre lo que debían saber. Esto produjo que se llevaran a cabo acciones en función de elaborar estándares educativos en las diferentes áreas del contenido del currículo de educación. Por otro lado Reyes (2002) explica que algunas investigaciones internacionales arrojan información al respecto en base a que los riesgos que se corren en cuanto a los estándares los mínimos se conviertan en máximos y el

desarrollo de los estándares se determinen en función de los estudiantes de más bajo desempeño y los educandos aplicados se vean postergados. Los Estándares al medir a todos de la misma manera suelen ser inequitativos y no ayudan a aumentar la igualdad de oportunidades.

b. Estándares en México de acuerdo a Carrera Magisterial

Para mejorar el trabajo laboral se han diseñado estrategias que estimulan a los profesores a que tengan mejores logros en su desempeño. El desempeño profesional es uno de los seis factores que integran el Sistema de Evaluación de Carrera Magisterial en México de acuerdo a sus lineamientos (SEP, 2000) se evalúa dando 10% de la evaluación global (uno de los 6 factores a evaluar en Carrera Magisterial). Para cuantificación de este factor se elaboró un instrumento donde se abarcan los ámbitos que integran el desempeño profesional para alcanzar los propósitos educativos. A los docentes se les asignó la primera vertiente, para directivos y supervisores se asignó la segunda vertiente y para los asesores docentes la tercera vertiente. En este apartado se expone lo que atañe al directivo y docente que es lo que se abordó en esta investigación.

Para docentes frente a grupo se evalúa:

- La planeación del proceso de enseñanza aprendizaje, donde el docente organiza de forma escrita las actividades a realizar con sus alumnos.
- Desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, son las actividades cotidianas que el docente promueve en los educandos para el dominio de habilidades, fortalecimiento de valores, hábitos y las estrategias para evaluar el aprendizaje de acuerdo al programa.

- Participación en el funcionamiento de la escuela en este rubro se atienden los compromisos administrativos y pedagógicos, en sí las relaciones del docente con las autoridades y el entorno escolar.
- La participación en la interacción de la escuela comunidad, que es la interacción del docente y la comunidad donde se desenvuelve el alumno y de forma estrecha con los padres de familia para fortalecer las actividades escolares.

Para el personal directivo que participa en la segunda vertiente se evalúa:

- Planeación del trabajo escolar. El directivo realiza actividades de diagnóstico, de organización, dirección y control al inicio del ciclo escolar y de forma escrita prevé los recursos humanos y materiales con que cuenta la unidad educativa, para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollo de actividades técnico pedagógicas. Se involucran acciones donde el directivo debe asesorar a los docentes sobre el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Desarrollo de actividades escolares. Es el cumplimiento de las actividades planeadas, incluye el uso de los recursos humanos, materiales y económicos asignados a la unidad educativa, así como la verificación y seguimiento. El directivo también se encarga de la interacción entre el personal docente y superiores y a la atención de problemas y que asegure el funcionamiento del servicio.
- Difusión y vinculación con la comunidad. Son las acciones que realiza el directivo para promover la interacción entre la unidad educativa y el entorno

inmediato, con la finalidad de mejorar el servicio educativo y elevar el nivel socio cultural de la comunidad.

El hecho de que se evalúe el desempeño profesional dentro del programa de Carrera Magisterial ayuda a que los participantes se sientan estimulados a tratar de alcanzar las metas para hacerse acreedores a un mejor salario y a su vez coadyuvan a el mejoramiento de su trabajo aunque no lo es en todos los casos, “en ocasiones pueden ser la causa de decisiones inadecuadas y de insatisfacción y desmotivación de los docentes”. Valdés (2000)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En este capítulo se explica la forma en que se realizó la investigación, además, se describen y fundamentan los instrumentos y técnicas que fueron utilizados para recabar información.

A. Métodos y técnicas

Cuando se inicia un trabajo de investigación el logro del mismo depende de la metodología adecuada que se seleccione para decidir qué estrategias y procedimientos utilizar y cuándo realizarlo. En esta investigación se utilizó el método descriptivo que hace posible tener un acercamiento al contexto en que se dan las relaciones entre directoras y docentes como actoras del proceso educativo, las cuales están dentro de una dinámica de toma de decisiones con el propósito de buscar las mejores alternativas dentro del proceso de aprendizaje.

La investigación que se realizó es de tipo descriptivo. Sampieri (1998:71) habla del propósito del investigador en un estudio descriptivo definiéndolo como “describir situaciones y eventos, es decir, cómo se manifiesta determinado fenómeno”; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Rojas Soriano (citado por Castañeda 1991:88), denomina estudios descriptivos a aquellos cuyos resultados no alcanzan a explicar científicamente el objeto de estudio.

Para describir lo que se investiga y analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes, Sampieri en este tipo de investigaciones dice que se puede tener una o dos o varias hipótesis, a veces no se tiene hipótesis, en la presente investigación no se tuvo una hipótesis.

B. Muestra

Para el estudio se consideró las directoras que estaban en jardines de niños de organización completa de la Zona Escolar XLIV que es la zona en que trabaja la sustentante. En esta zona los planteles están retirados unos de otros y por el tiempo que se emplea en realizar la investigación ya que se hace en horarios de trabajo.

La muestra objeto de estudio fue de treinta y seis educadoras y ocho directoras. Se tomaron en cuenta las educadoras que trabajan en los jardines de niños que tienen directora sin grupo y que eran de organización completa en la ciudad en la Zona Escolar XLIV del Sector 01 porque los otros jardines tenían educadoras 'encargadas', es decir, que tenían grupo y dirección al mismo tiempo.

1. Técnicas para recabar información

Para la recolección de la información se utilizó, la estadística descriptiva con la utilización de cuestionarios de respuestas cerradas y técnicas de observación, la obtención de datos se logró mediante la aplicación de.

a. Encuestas

La obtención de datos se logró mediante la aplicación de dos instrumentos: cuestionarios cerrados para su análisis cuantitativo, una para directoras y otra para educadoras, tipo anónimo, con el objetivo de recoger información sobre el

trabajo que se realiza en los diferentes planteles de la zona escolar.

La encuesta para directoras se elaboró con base en las funciones que marcan los manuales para directoras de preescolar (1985). Estos manuales especifican lo siguiente:

Las dimensiones y variables de la investigación: (Ver Apéndice 1).

- Función directiva
- La administración y sus fases como son: Planeación, donde la directora debe prever los recursos humanos y financieros, reuniones técnico pedagógicas, elaboración del proyecto anual.
- Organización, aquí se tratan las comisiones asignadas a cada miembro.
- Dirección, el propósito es ejercer la autoridad conferida.
- Integración determinar los elementos del personal que habrá de encargarse de las comisiones de trabajo y horarios
- Control, esta fase se encarga de evaluar y corregir la ejecución de las actividades.
- Desempeño profesional

La encuesta para docentes se realizó tomando en consideración las funciones que debe realizar el maestro y que están señaladas en el programa. Las dimensiones y variables de la investigación al personal docente: (Ver Apéndice2):

- Caracterización del personal.
- Objetivos de la educación preescolar.
- Satisfacción en el desempeño de su trabajo. (educadora)

- Cumplimiento y responsabilidad en el desempeño de su trabajo (horarios, comisiones, rol de guardias, trabajo escolar para padres).
- Realización de la encuesta 'Autocuidado de mi salud'.
- Planeación del friso.
- Observaciones a los alumnos.
- La organización de los proyectos.
- Situaciones favorables para el trabajo de proyectos.

Para aplicar las encuestas al personal docente y directivo se pidió autorización a la inspectora de zona y se habló con ellas explicando el motivo de la investigación a la que serían participes y si estaban de acuerdo. Para aplicar las encuestas a directoras y educadoras se visitaron los ocho jardines a la hora de salida un día para cada plantel.

b. Observación

Esta técnica está basada en la obtención de datos mediante la observación. Se utilizó la observación sistemática del trabajo cotidiano en los jardines de niños de la zona escolar estudiada. Se determinaron diez aspectos para observar el trabajo de las directoras que sirvieran de apoyo para coordinar el acopio de datos en todos los planteles de la zona escolar que tienen directivos. Por medio de la observación, se tuvo la oportunidad de captar una diversidad de elementos sobre el comportamiento de las personas. Esto permitió observar aquello que no podía ser medido con la aplicación de un cuestionario, como el hecho de presenciar una reunión con padres de familia. La observación estuvo compuesta por los siguientes aspectos. (Ver Apéndice 3)

1. Forma en que se realiza la función directiva.

2. Problemas que se presentan para la realización del trabajo administrativo.
3. Problemas que obstaculizan el desempeño del director.
4. Relación que se da en el personal docente y el director.
5. La planeación del proceso pedagógico.
6. La comunicación del personal con padres de familia relativa a la colaboración del desempeño de su trabajo.
7. El liderazgo directivo.
8. Control escolar.
9. Organización de los consejos técnicos para la solución de problemas de carácter educativo y técnico pedagógico.
10. La planeación y sus objetivos para este ciclo escolar.

Además se registraron anotaciones sobre los hechos que se observaron en el momento de visitar los planteles en horarios de trabajo y en diferentes momentos.

C. Recolección de datos

Para efectos de esta investigación en la unidad de UPN se analizaron los diferentes tipos de cuestionarios para recoger información, se elaboraron las preguntas. Para la recolección de la información se habló con el personal y se explicó que la investigación es de tipo académico para la realización de una tesis. Para la aplicación de cuestionarios a directivos y docentes se realizó en forma personal y directa en el sitio de trabajo.

Para el procesamiento de la información obtenida en los cuestionarios se utilizó el programa estadístico SPSS, posteriormente se hicieron las gráficas en el

Excel. Para la observación directa se acudió a los planteles en diferentes horarios para recoger la información como se estaban presentando las actividades en ese momento, al procesar la información se enumeraron los jardines de niños para mantener la privacidad de los mismos.

Es probable que la información recogida mediante la observación directa no se haya realizado como debe ser ya que no se cuenta con experiencia en la realización de este tipo de observaciones.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario a las directoras y educadoras, se seleccionaron estas categorías que se enuncian a continuación, debido a que engloban el trabajo que realizan las directoras y educadoras.

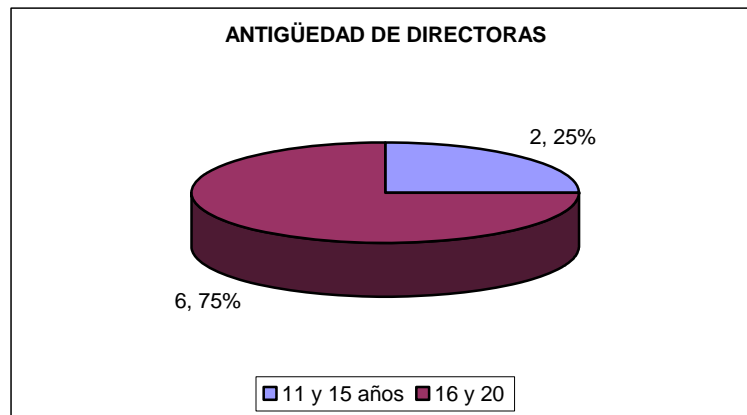
A. Encuestas a personal directivo

La información se encuentra acomodada de acuerdo al orden de las categorías de análisis presentadas en el capítulo de metodología que son: Planeación del trabajo escolar, caracterización del personal, el proceso administrativo, la organización y distribución de comisiones, desarrollo de actividades escolares.

1. Caracterización del personal

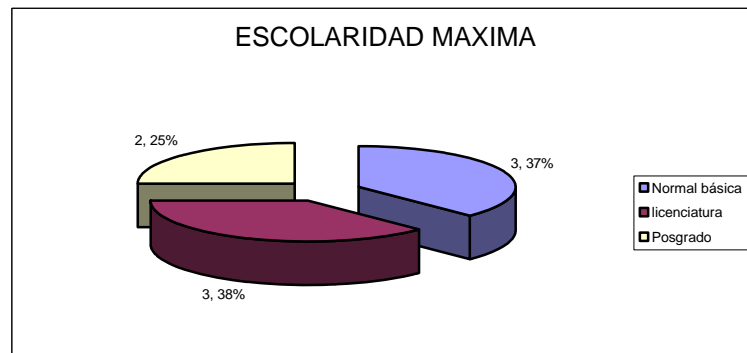
Para este rubro se recogió la siguiente información de las directoras en la que se explica su antigüedad, estudios, esto influye en parte por la experiencia en el puesto y los estudios para que se realice un mejor trabajo.

Gráfica 1



El 25% (2)* tiene entre 11 y 15 años de servicio y el 75% (6) tiene antigüedad de 16 y 20.

Gráfica 2



El 37.5% (3) Normal básica; el 37.5% (3) Licenciatura y el 25% (2) Estudios de postgrado.

2. El proceso administrativo

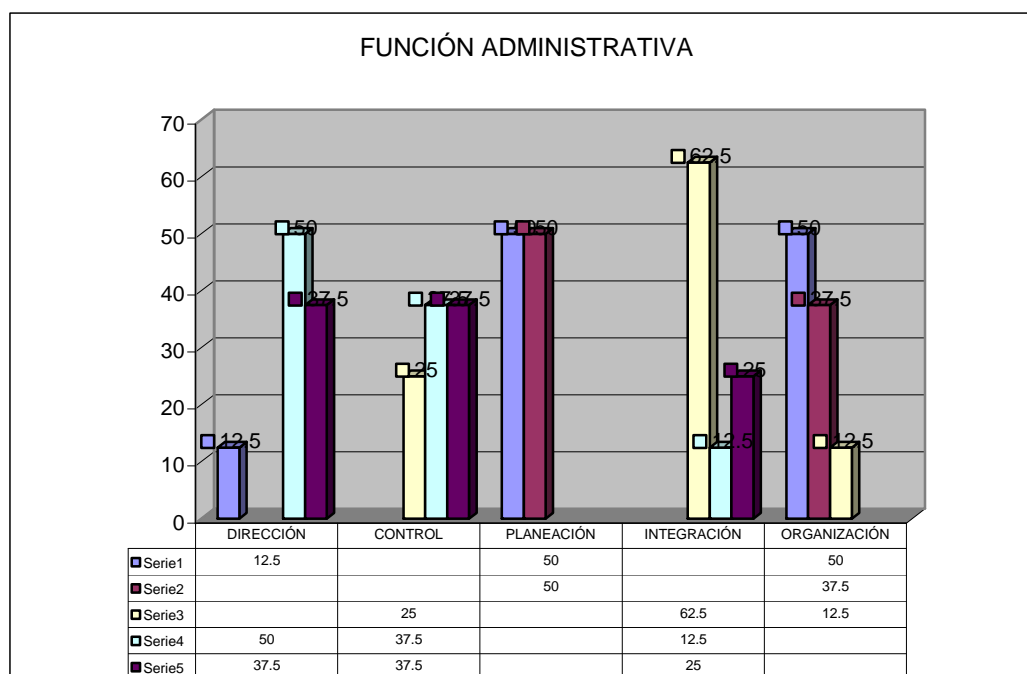
La administración en la actualidad toma en cuenta las relaciones humanas el término de administración se refiere a las tareas de organización, gestión, conducción y supervisión de los centros, este proceso es muy importante para que

* La cantidad que aparece entre paréntesis corresponde a la frecuencia absoluta.

el centro educativo funcione como organización, los directivos son los encargados de hacer que esto funcione; en los manuales de la SEP coinciden con Winston (1996) en cuanto a que la administración está conformada por cinco fases que son: Planeación, organización, dirección, integración y control, estas fases se trabajan durante el ciclo escolar en los planteles educativos.

Las directoras de la Zona 44 conocen sobre las fases de la función administrativa ya que ellas planean el trabajo, organizan, hacen seguimientos promueven que las cosas sucedan y a través de la revisión de documentos controlan el trabajo, por lo que la investigación arroja que hay diferencia de opiniones en cuanto al orden en que se presentan las fases administrativas.

Grafica 3



En la pregunta sobre función administrativa las directoras contestaron dando un orden de importancia en las fases de la administración por lo que en el

aspecto dirección el 12.5% (1) considera que es un aspecto importante, el 50% (4) lo ponen en el número cuatro de cinco como importante y el 37.5% (3) consideran que la dirección es el último en importancia.

Dentro de la función administrativa tenemos la fase de control de la cual el 25% (2) de las directoras dijeron que consideraban el control en el número tres de acuerdo al orden de importancia del uno al cinco, el 37.5% (3) consideran que tiene el cuarto lugar en importancia y el 37.5% (3) opinan que esta en el número cinco en orden de importancia.

En el proceso administrativo tenemos la planeación como una de sus fases de la cual las directoras el 50% (4) dicen que es el número uno en importancia; el otro 50% (4) considera que en su escuela se da en el número dos en el orden de importancia.

En la fase integración el 62.5% (5) de las directoras opinaron que en su plantel la integración tiene una importancia de tres dentro de la escala del uno al cinco; 12.5% (1) opina que está en el número cuatro, y el 25% (2) en el número cinco.

En la fase de la organización el 50% (4) de las directoras opinaron que se presenta en el plantel a su cargo como el número uno, el 37.5% (3) de las directoras dicen que se trabaja en el número dos en orden de importancia; y el 12.5 % (1) se da en el orden número tres.

3. Desempeño profesional

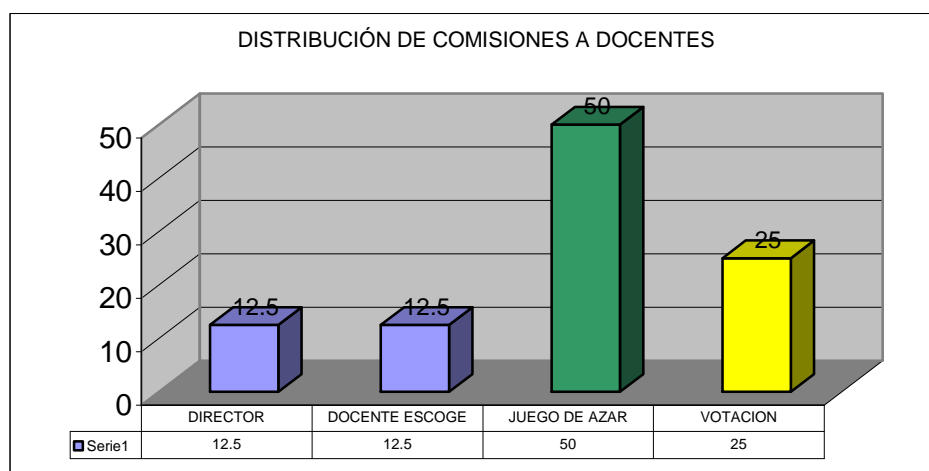
Dentro del proceso administrativo vemos como se desarrolla el Desempeño Profesional de las directoras y es aquí donde se ve reflejado el trabajo que realizan de forma cotidiana entre estas actividades se encuentra el llevar a buen

termino las comisiones las cuales fueron asignadas al inicio del ciclo escolar y en la mayoría de los planteles se reparten a través de un juego de azar (que consiste en una rifa).

4. La organización y distribución de comisiones

En este aspecto Maynz, habla que los miembros de una organización tiene que cumplir sus cometidos, en este caso es el de llevar a cabo una tarea que se asigna a principio de año, ya que los centros tienen fines que lograr y estos se cumplen a través del trabajo en equipo y de la distribución de las tareas ya que así juntos logran las metas y obtenemos buenos resultados para la organización por lo que el trabajo se distribuye de diferentes formas en los planteles en algunos se hace al azar, en otros por la capacidad para realizar ciertas actividades, y en otros es el directivo quien distribuye.

Gráfica 5



En cuanto a la distribución de las comisiones un 12.5% (1) dice que en el plantel educativo en que trabaja el director es quien dispone quien trabaja cada comisión. El 12.5% (1) explica que las comisiones es el docente el que la escoge, el 50% (4) opina que las comisiones se rifan en un juego de azar, el 25% (2) son

los docentes que por unanimidad votan para la selección de la comisión.

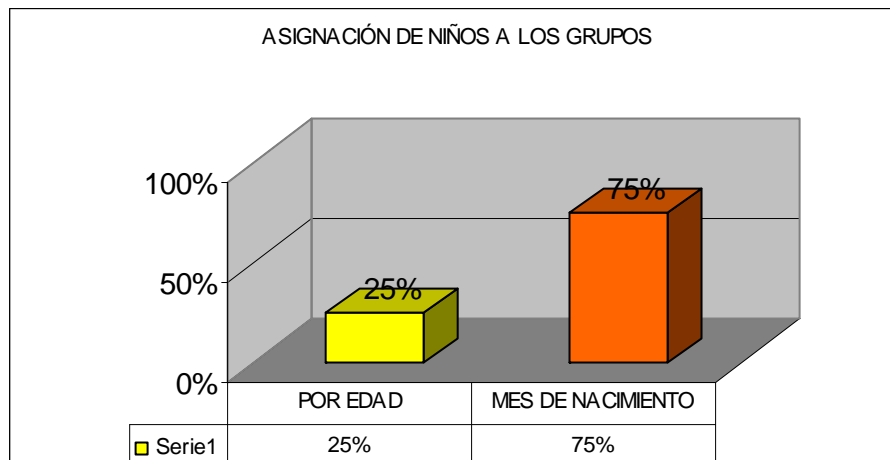
5. Planeación escolar

Sobre recursos materiales y humanos Maynz (1996), habla de que en cada organización los miembros son conforme a un perfil y depende del puesto y objetivos de la misma en este caso, los miembros que acuden al plantel son llevados por los padres. Dentro de la planeación escolar se prevé los recursos humanos con que cuenta el centro educativo y la distribución de los grupos

En la asignación de los educandos en los grupos, se realiza separando a los niños por edad y por mes de nacimiento tanto los de tercero como los del grupo de segundo.

Para el acomodo de los niños en las aulas se realiza por medio de la edad y mes de nacimiento, acomodando grupos de tercero y segundo en los jardines donde había tres o cuatro terceros se acomodó a los niños por mes de nacimiento y donde había un grupo de tercero o segundo fue por edad.

Gráfica 6

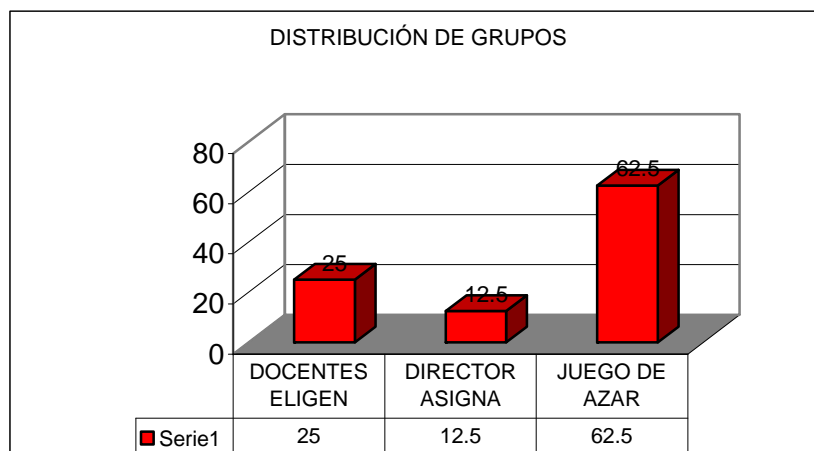


En la asignación de niños a los grupos el 25% (2) de las directoras dice

que se dividen por edad. El 75% (6) explica que los niños de tercero se acomodan por mes de nacimiento y los de segundo de la misma manera.

La distribución de grupos a las docentes se realiza de diferentes formas, en algunos jardines de niños las docentes escogen el grupo que quieren tener, en otros el directivo es el que distribuye los mismos y otros donde no se ponen de acuerdo se realiza una rifa esto se refleja a continuación.

Gráfica 7



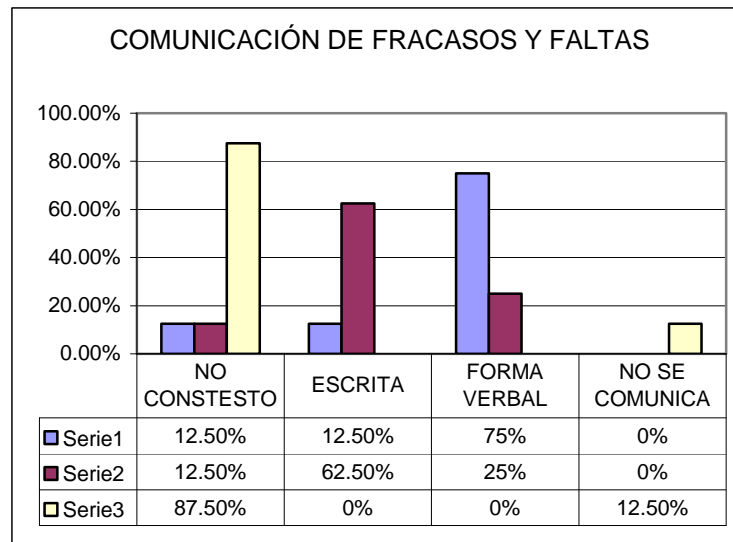
La distribución de los grupos a los docentes en los planteles es de la siguiente manera el 25% (2) de las directoras opina que son las educadoras las que eligen el grupo, el 12.5 (1) es el director el que designa los grupos y el 62.5% (5) se da la selección en juegos de azar.

6. Desarrollo de actividades escolares

En este rubro se incluye el uso óptimo de los recursos humanos a lo cual Winston (citado por Robert Owen, 1996), hace reflexionar por que los seres humanos presentan una conducta la cual es muy importante para el buen desarrollo del trabajo dentro de la organización, y cuando no, se obliga a las directoras a que llaman la atención sobre una falta (cuando se incurre en una

acción que no se debe hacer), fracaso primero lo comunican de forma verbal segundo de forma escrita, teniendo así que ejercer su autoridad.

Gráfica 8

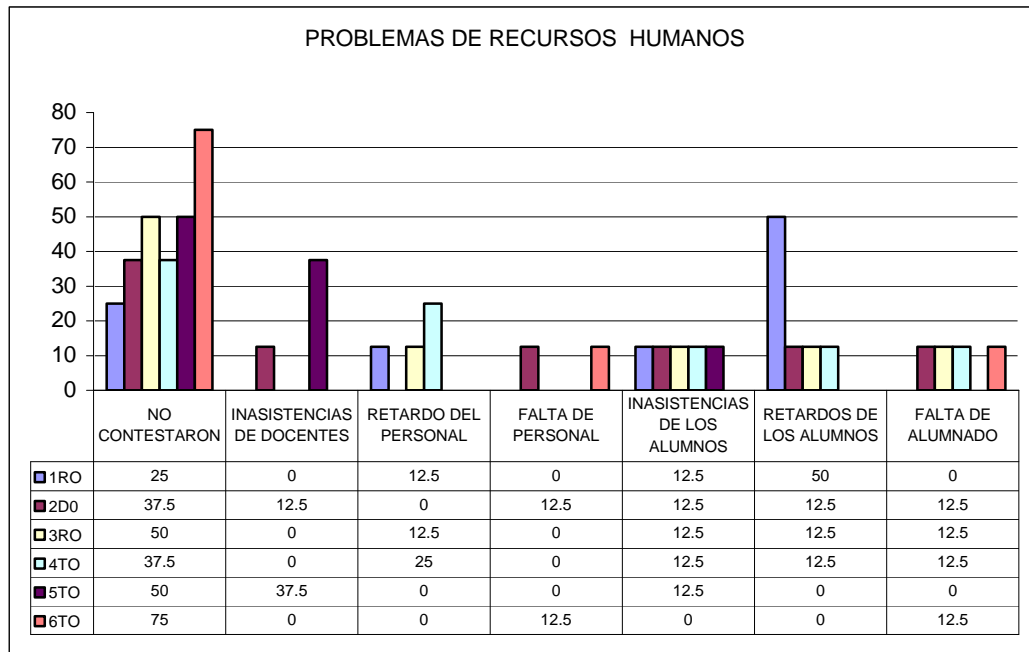


En la pregunta, cómo se comunican los fracasos y faltas se ordenaron en orden de importancia. En primer lugar el 12.5% (1) no contestó, el 12.5% (1) se comunica de forma escrita firmando el docente y el 75% (6) explica que se comunica de forma verbal.

La comunicación de faltas en segundo lugar las directoras contestaron lo siguiente el 12.5% (1) no contestó; el 62.5% (5) contestó que en segundo lugar comunican las faltas por escrito, el 25% (2) lo hace por escrito. En la comunicación de faltas y fracasos en tercer lugar lo que hacen las directoras es el 87.5% (7) no contestó el 12.5% (1) no se comunican.

Dentro del seguimiento de los recursos humanos, los principales problemas son retardos, inasistencias y falta de alumnado, en el caso del personal docente los problemas de faltas son al ejercer su derecho de tomar los permisos económicos, o por enfermedad.

Gráfica 10



En la pregunta sobre los problemas de recursos humanos que con mayor frecuencia se presentan, en primer lugar el 25% (2) de las directoras no contestaron, el 12.5% (1) respondió que retardos del personal, 12.5% (1) inasistencia de alumnos y el 50% (4) coincide en retardos de los alumnos es más frecuente.

En los problemas de recursos humanos en segundo lugar se presentan en los planteles según las directoras de la siguiente manera el 37.5% (3) no contestó, el 12.5% (1) opina que son las inasistencias del personal, el 12.5% (1) faltas del personal, el 12.5% (1) inasistencias de alumnos, el 12.5%(1) retardos de alumnos y el 12.5% (1) es falta de alumnado.

En los problemas de recursos humanos en tercer lugar contestaron lo siguiente: el 50% (4) no contestó, el 12.5% (1) dice que se presentan la faltas de personal, el 12.5% (1) es la inasistencia de alumnos, el 12.5% (1) es retardos de

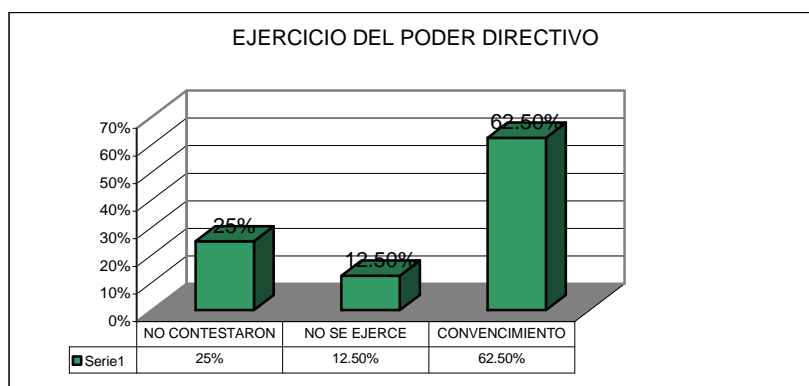
alumnos. El 12.5% (1) la falta de alumnos. Respecto al acomodo por orden de importancia en el punto cuatro, las directoras opinan lo siguiente: el 37.5% (3) no contestó, el 25% (2) considera que hay retardos en el personal, 12.5% (1) inasistencia de alumnos, 12.5%(1) retardos de alumnos; 12.5% (1) la falta de alumnado.

En cuanto a problemas de recursos humanos en el orden número cinco, las directoras opinan, el 50%(4) no contestó, el 37.5% (3) piensan que es la inasistencia de personal y el 12.5% (1) es la inasistencia de alumnos.

En la pregunta sobre los problemas de recursos humanos en sexto lugar las directoras contestaron lo siguiente. El 75% (6) no contesta, el 12.5% (1) opinaron que es falta de personal, 12.5%(1) es falta de alumnado.

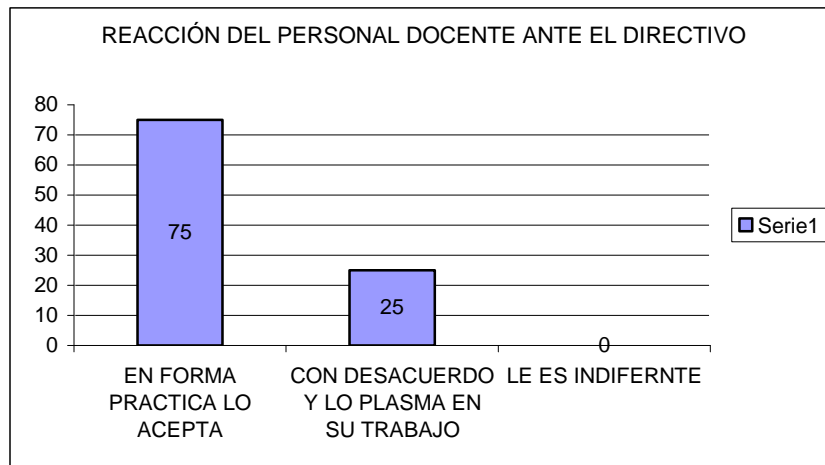
En el cumplimiento de las actividades el directivo al desempeñar su trabajo provoca reacciones ante el personal docente algunos lo aceptan de forma practica, otros no y al estar en desacuerdo lo plasman en su trabajo, por lo que en el ejercicio del poder directivo las directoras lo ejercen por medio del convencimiento.

Gráfica 9



En la pregunta sobre cómo se ejerce el poder directivo, el 25% (2) de las directoras no contestaron, el 12.5%(1) dice que no se ejerce y el 62.5% (5) de las directoras dicen que se ejerce por medio del convencimiento.

Gráfica 12



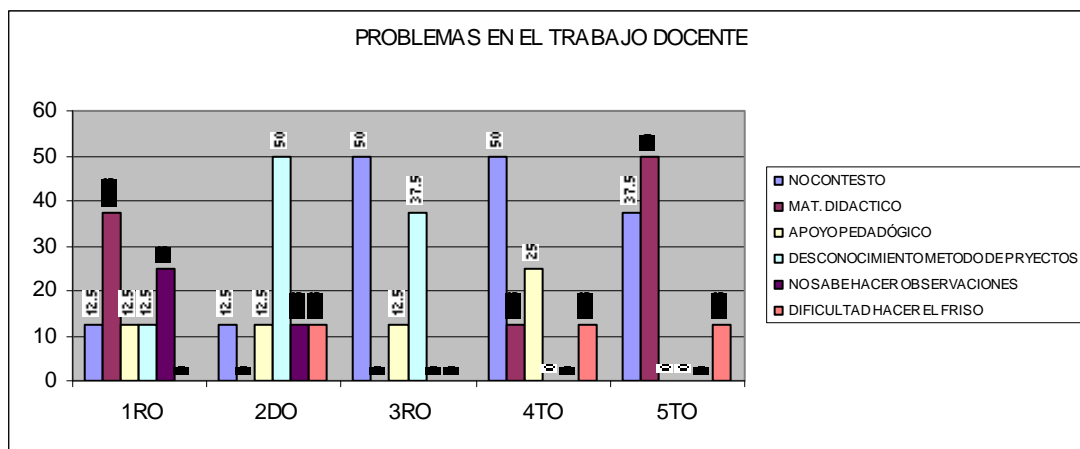
En la pregunta de cómo reacciona el personal docente ante la autoridad del director, las directoras opinaron lo siguiente: 75% (6) dicen que el personal docente la acepta en forma práctica, 25% (2) opina que con desacuerdo y lo plasma en su trabajo, en el aspecto en que les es indiferente nadie contestó.

7. En el desarrollo de actividades técnico pedagógicas

El directivo es la persona que dirige a los demás. Marcos González (1998) dice que la dirección debe hacer que se logren los propósitos, las metas por lo que el directivo es el encargado de hacer que las cosas funcionen si detecta los problemas que enfrenta el personal docente uno de ellos es la necesidad de material didáctico, el desconocimiento del método de proyectos, dificultad para hacer las observaciones y la elaboración del friso, en este caso, dice Haro Belche

(1996) que el director como líder del cambio y responsable de lo que otros hacen tiene que asumir responsabilidades y entre ellas la de resolver los problemas, a través de realizar consejos técnicos para capacitar sobre el trabajo pedagógico.

Gráfica 11



En la pregunta sobre los problemas que se presentan en el desarrollo del trabajo docente, ordenaron por orden de importancia en primer lugar las directoras contestaron: el 12.5% no contestó, el 37.5% opinan que es la falta de material didáctico el principal problema, el 12.5% la falta de apoyos pedagógicos, 12.5% desconocimiento del método de proyectos, el 25% desconocimiento para realizar las observaciones.

En los problemas en el desarrollo del trabajo docente como segundo lugar el 12.5% (1) no contestó, el 12.5% (1) opinan que es falta de apoyos pedagógicos, el 50% (4) opinan que es el desconocimiento del Método de Proyectos, el 12.5% (1) desconocimiento en la forma de realizar las observaciones, el 12.5% (1) dificultad en elaborar el friso.

En los problemas en el desarrollo del trabajo docente como tercer lugar las respuestas de las directoras fue el 50% (4) no contestó, el 12.5% (1) falta de

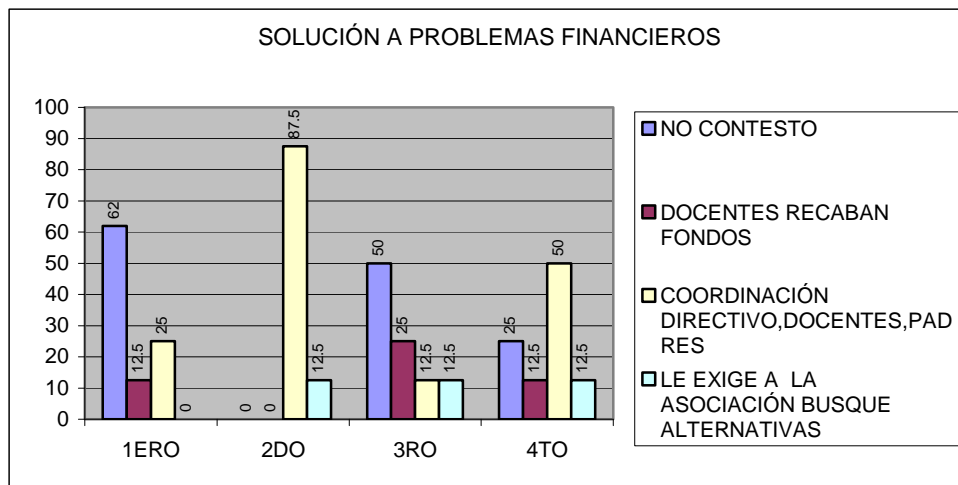
apoyos pedagógicos, 37.5% (3) opinan que los problemas es el desconocimiento del método de proyectos.

En los problemas que se presentan en el desarrollo del trabajo docente en cuarto lugar consideran que: el 50% (4) no contestó, el 12.5% (1) dice que es falta de material didáctico, el 25% (2) falta de apoyos pedagógicos, 12.5% (1) opinan las directoras que es la dificultad para elaborar el friso.

En los problemas que se presentan en el desarrollo del trabajo docente en quinto lugar las directoras consideran que los problemas pedagógicos son: el 37.5% (3) no contestó, el 50% (4) opina que es falta de material didáctico, 12.5% (1) que es dificultad para elaborar el friso.

Dentro del uso óptimo de los recursos materiales y económicos se coordinan el personal directivo, docente y asociación de padres de familia y deciden las acciones para recabar los fondos.

Gráfica 13



Se les preguntó a las directoras qué hacen cuando se presenta un problema financiero a lo que respondieron en orden de importancia. En primer lugar el 62%

(5) no contestó, el 12.5% (1) que los docentes son los encargados de realizar actividades para recabar fondos. El 25% (2) opinan que los docentes se coordinan con los padres de familia y juntos deciden que actividades realizar para recabar fondos.

En la pregunta sobre los problemas financieros en los planteles en segundo lugar las respuestas de las directoras fue el 87.5% (7) se coordinan director, docentes y padres de familia para buscar estrategias de solución, 12.5%(1) les exige a los padres de familia para que busquen alternativas.

En la pregunta sobre los problemas financieros como tercera opción el 50% (4) de las directoras no contesta; el 12.5% (1) dice que se coordinan director, docentes y padres de familia, el 25% (2) dicen que los docentes son los encargados de realizar actividades para recabar fondos, 12.5% (1) dice que los docentes se coordinan con los padres de familia y juntos deciden que actividad realizar para recabar fondos.

Como cuarta opción en la pregunta de problemas financieros el 25% (2) no contestó, el 12.5% (1) dice que le exige a los la asociación de padres de familia para que busque alternativas, el 50% (4) se coordinan director docente y padres de familia, 12.5% (1) los docentes son los encargados de realizar actividades para recabar fondos.

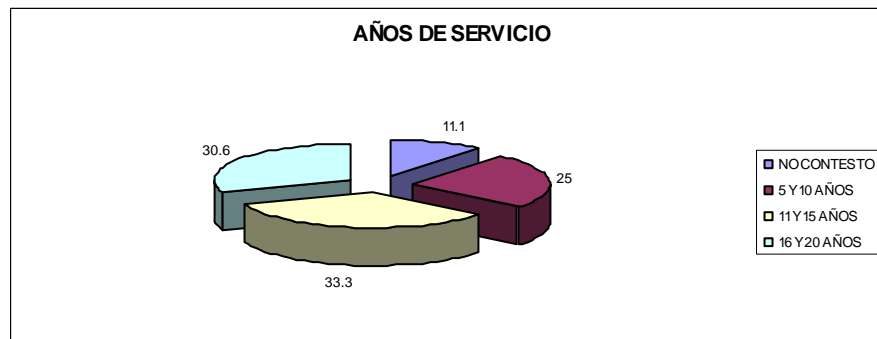
La función directiva es una gran responsabilidad ya que el director del centro tiene que cuidar de no dejar fuera ningún actividad ya que es el líder, tiene que ser creativo, organizador, conciliador ya que en el descansa la responsabilidad de ejercer la autoridad, de realizar funciones de tipo pedagógico.

B. Encuestas aplicadas a las educadoras

1. Caracterización del personal

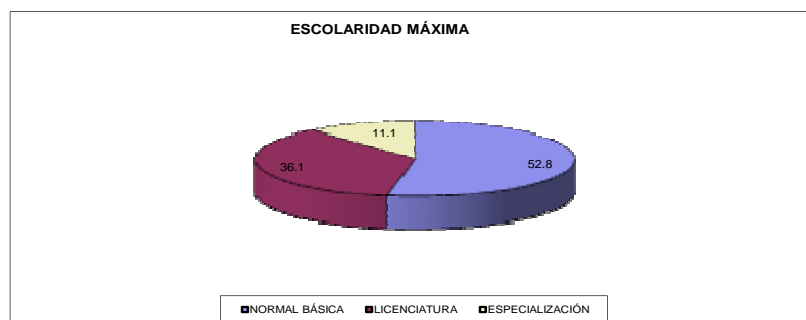
El personal que se recluta para trabajar en una organización educativa cumple con un perfil acorde a puesto Litchfiel (1991) el personal docente de la Zona 44 tienen experiencia como docentes ya que cuentan con cinco años de servicio en adelante, en su escolaridad aun se encuentran educadoras con normal básica.

Gráfica 1



El instrumento de investigación se aplicó a 36 educadoras de la Zona XLIV de las cuales el 11.1% (4 de 36) no contestó, el 25% (9) tiene una antigüedad entre los 5 y 10 años de servicio, el 33.3% (12) se encuentra entre los 11 y 15 años de servicio, y el 30.6% (11) 16 y 20 años de antigüedad.

Gráfica 2

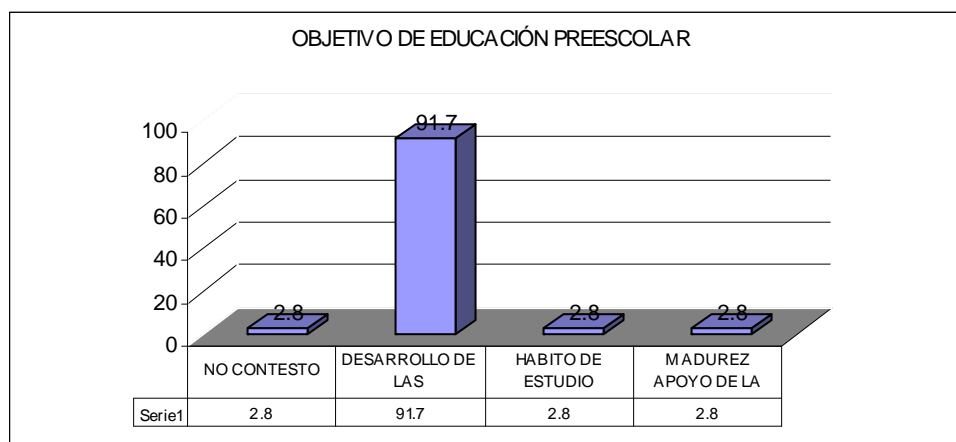


En el factor escolaridad máxima el 52.8% (19) de las docentes tiene estudios únicamente de normal básica, el 36.1% (13) tiene estudios de licenciatura y el 11.1% (4) ha realizado una especialización.

2. Planeación del proceso enseñanza aprendizaje

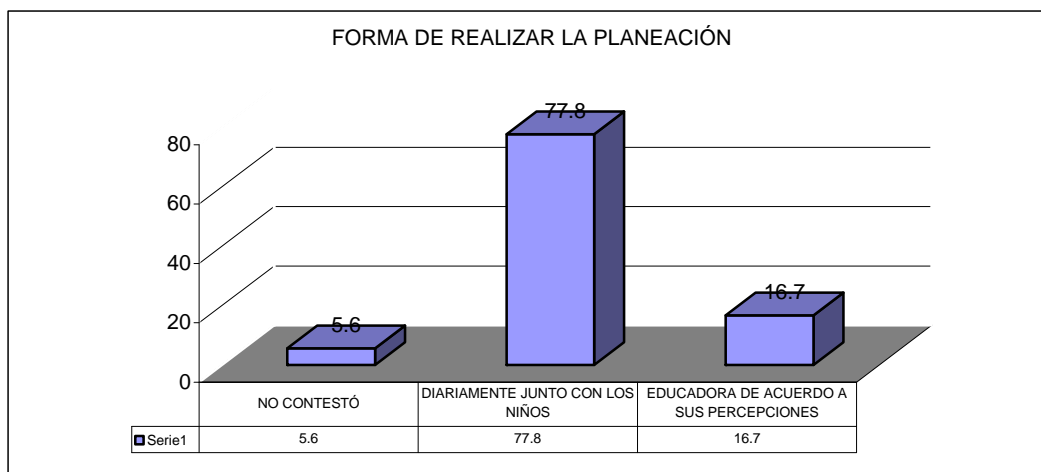
En este apartado encontramos que el personal docente realiza la organización de forma escrita de las actividades de enseñanza a realizar, Sylvia Schmelkes (1996) dice que la gestión escolar está asociada con la planeación escolar, con el hacer cotidiano, inmiscuye el logro del objetivos, la planeación, elaboración del friso, evaluación, y es un proceso de cambios para mejorar, Pilar Pozner (1997:70-71) dice que “es CENTRAR-FOCALIZAR-NUCLEAR a la unidad educativa al derredor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

Gráfica 3



Se preguntó el objetivo principal de la educación preescolar a lo que el 2.8% (1) no contestó, el 91.7% (33) dijo que es el desarrollo de las dimensiones para el logro de un desarrollo integral, el 2.8% (1) opina que es el hábito de estudio, el 2.8% (1) dice que logra una madurez con el apoyo de la maestra.

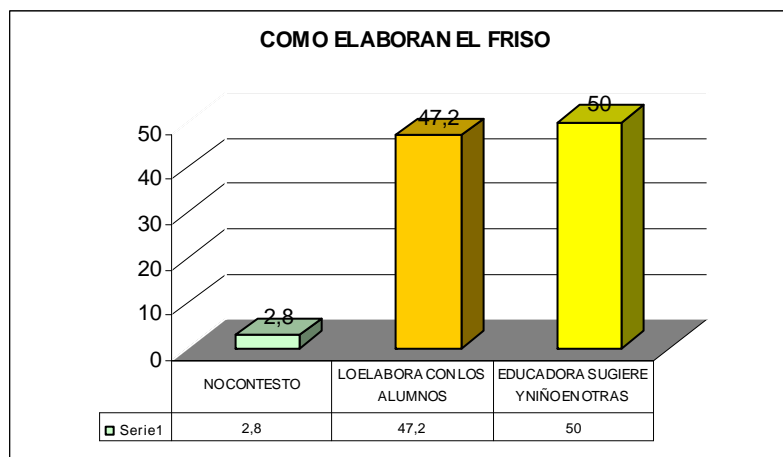
Gráfica 12



Se les preguntó cómo realiza la planeación y el 5.6% (2) no contestó, el 77.8% (28) explica que se planea diariamente en común acuerdo con los niños, 16.7% (6) dice que se trabaja tanto con los niños como que en ocasiones la educadora planea de acuerdo a sus percepciones.

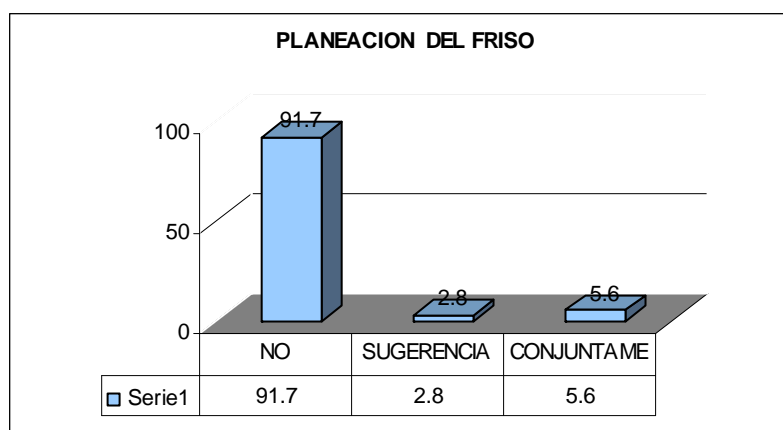
Para la realización de la planeación primeramente se elabora el friso, es el momento en el que se organizan las actividades junto con los niños y posteriormente se plasman en la planeación.

Gráfica 8



En la planeación del friso, el 2.8% (1) no contestó, el 47.2% (17) lo elabora con la participación de los alumnos, el 50% (18) de las educadoras opina que se trabaja en coordinación alumnos y educadora unas veces la educadora sugiere y otras es el niño quien lo hace.

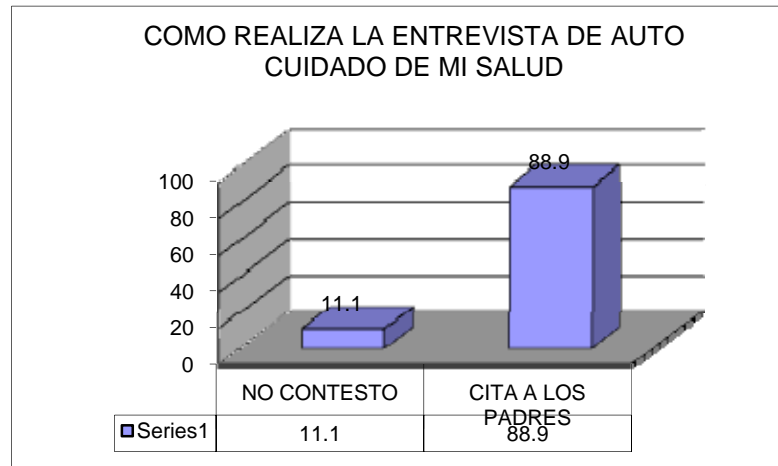
Gráfica 9



Se puso un apartado para cuando se dan otros aspectos por lo que el 91.7% (23) no contestó, el 2.8% (1) dicen que es por sugerencia de la educadora la elaboración del friso, 5.6% (2) opina que es conjuntamente educadora y educandos.

Para la realización de la planeación se llevan a cabo entrevistas a los padres de familia las cuales arrojan elementos que se considera en el diagnóstico ya que los padres platican características de los niños que no se habían detectado.

Gráfica 10

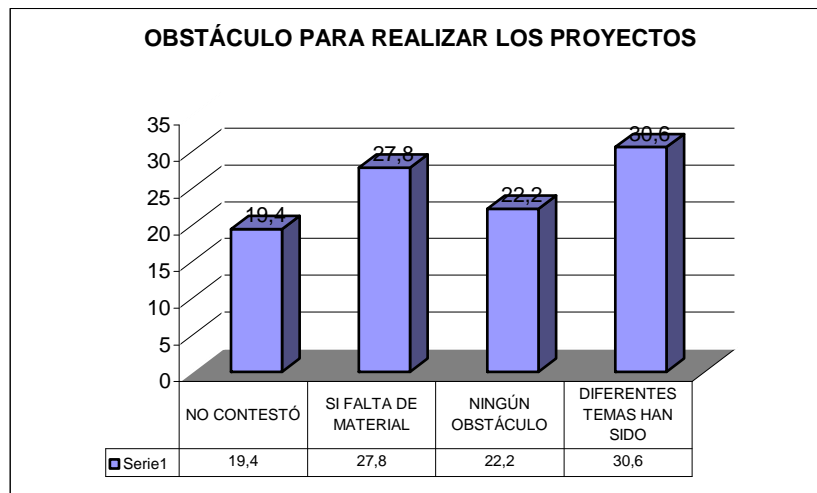


En la aplicación de la ficha de “Autocuidado de mi salud” el 11.1% (4) no contestó, el 88.9% (32) dice que cita a los padres de familia para solicitarle la información.

3. Desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje

En este apartado ya que se ha hecho el diagnóstico y la planeación, se pone en práctica el proceso enseñanza-aprendizaje. Se detectan obstáculos para su realización como la falta de materiales, la diversidad de los temas.

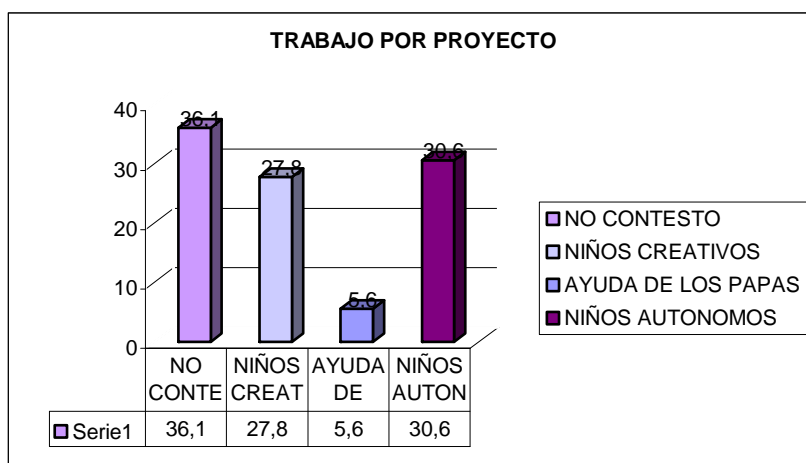
Gráfica 13



La pregunta fue ¿Se han tenido obstáculos para la realización de los proyectos? A los que el 19.4% (7) no contestó, 27.8% (10) dice que sí y que es falta de material, 22.2% (8) dice ningún obstáculo ha tenido, 30.6% (11) opina que los obstáculos son los diferentes temas que solicitan los niños.

El trabajar por proyectos favorece la autonomía de los niños y los hace más creativos junto con la ayuda de los padres.

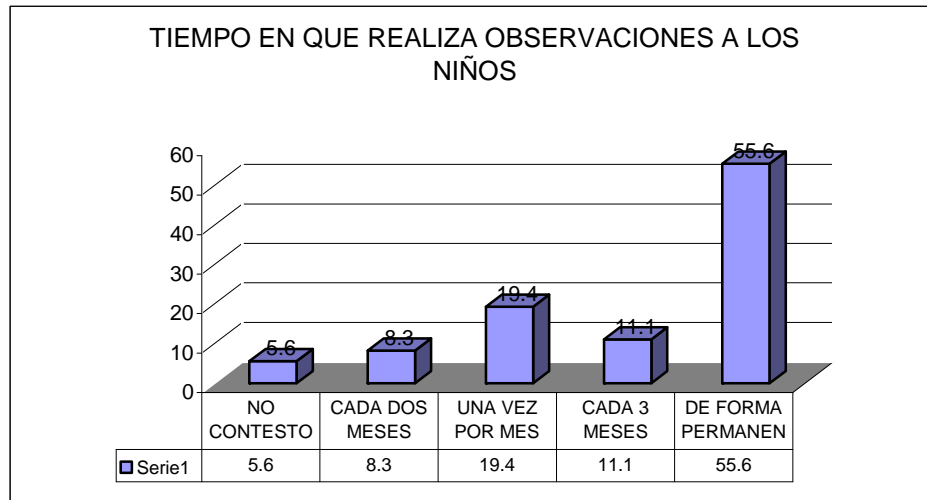
Gráfica 14



Situaciones favorables para el trabajo por proyectos, el 36.1% (13) no contestó, el 27.8% (10) dicen que los niños se hacen más creativos, 5.6% (2) dicen que reciben más ayuda de los padres, 30.6% (11) opinan que esta forma de trabajo produce niños autónomos.

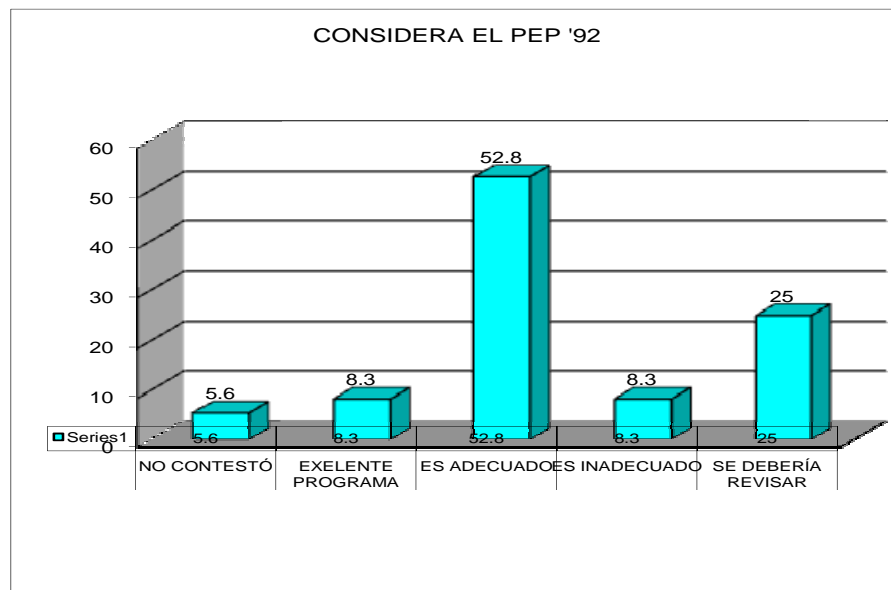
Todo trabajo que se realiza se evalúa en el nivel preescolar y es a través de las observaciones que se realizan periódicamente.

Gráfica 11



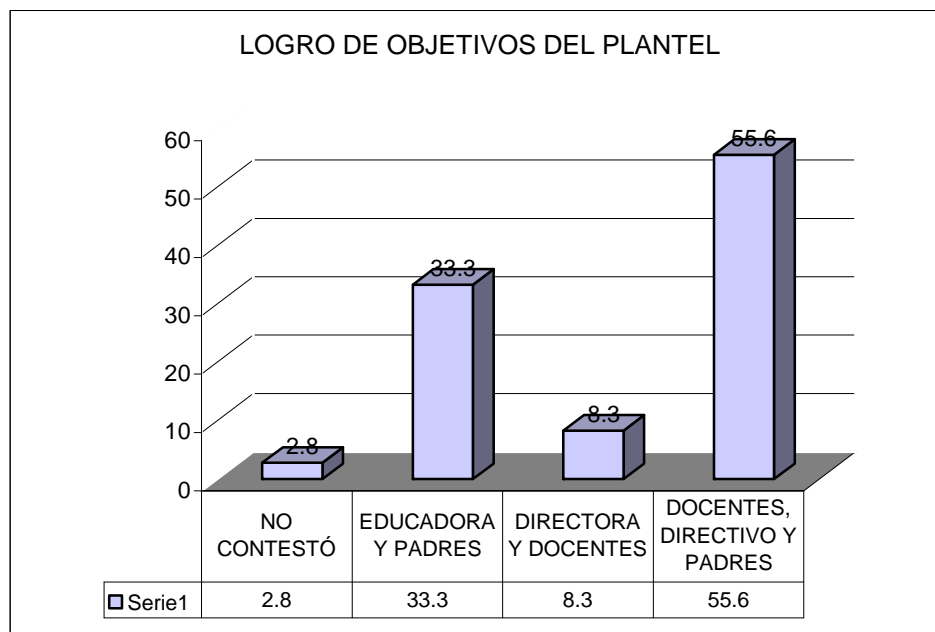
Las observaciones que realiza el docente al alumno son realizadas, el 5.6% (2) no contestó, el 8.3% (3) dice que realiza observaciones cada dos meses; 19.4% (7) las realiza una vez por mes, 11.1% (4) dice que realiza observaciones cada tres meses, el 55.6% (20) dice que realiza observaciones de forma permanente.

Gráfica 24



El programa PEP'92* es considerado para el trabajo con los alumnos, 5.6% (2) no contestó, el 8.3% (3) consideran excelente el programa, el 52.8% (19) piensa que es adecuado. El 8.3% (3) opinan que es inadecuado, el 25% (9) piensa que el Programa de Educación Preescolar '92 se debería revisar.

Gráfica 28



Se les preguntó de quién depende los objetivos del plantel, 2.8% (1) no contestó, el 33.3% (12) opina que por la educadora y los padres de familia, 8.3% (3) que por la directora y docentes. El 55.6% (20) opinan que se da entre docentes, directivos y padres de familia.

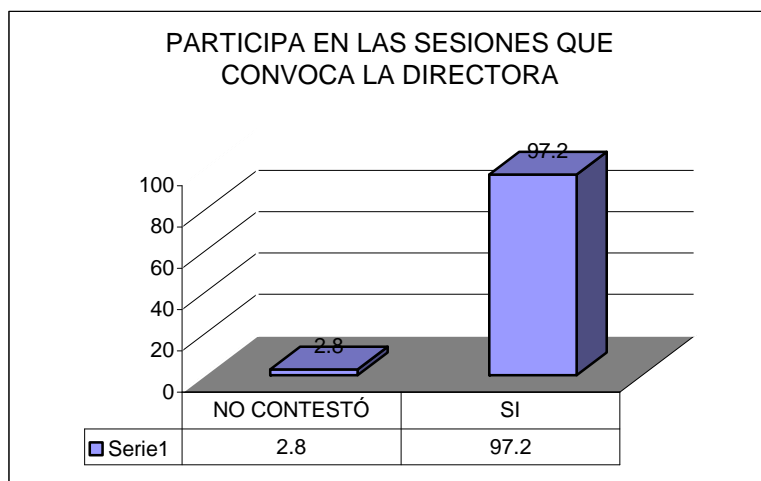
4. Participación en el funcionamiento de la escuela

Cuando el docente tiene dudas en la realización del trabajo o cuando el directivo visita las aulas y observa al docente trabajando y éste tiene dudas, (SEP 1986) el directivo para atender los problemas de tipo pedagógico que se presenten

* Programa de Educación Preescolar.

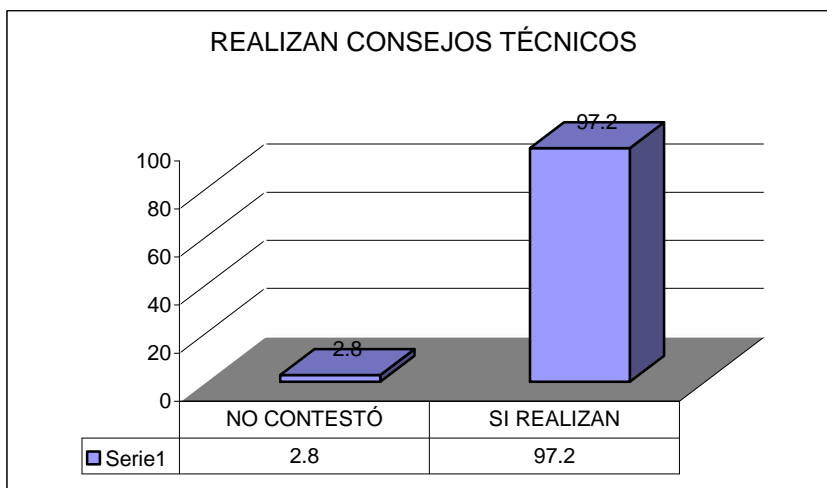
en el centro educativo organiza reuniones de consejo técnico, técnico pedagógicas, para sensibilizar.

Gráfica 16



A continuación donde se preguntó ¿Asiste a reuniones que convoca la directora? El 2.8% (1) no contestó, el 97.2% (35) dijo que sí asiste a todas las reuniones.

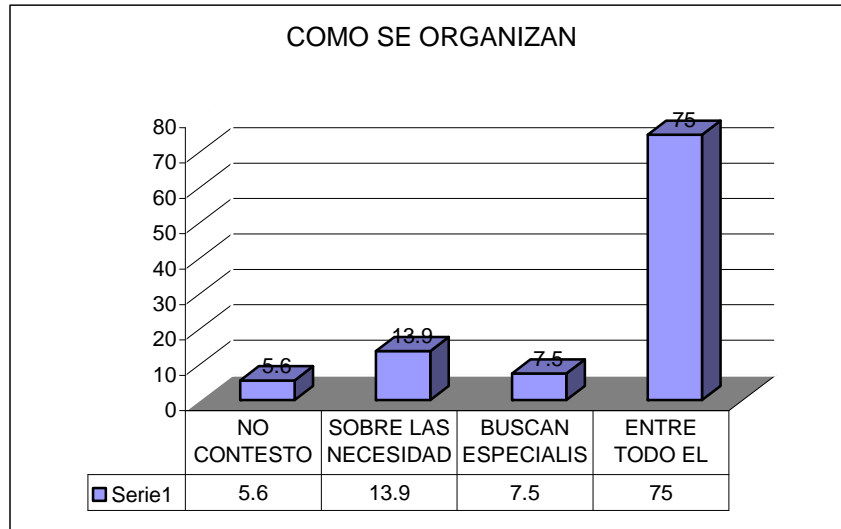
Gráfica 17



En el tema sobre los consejos técnicos se obtuvo los siguientes datos. El 2.8% (1) no contestó, el 97.2% (35) dice que en su jardín si realizan consejos

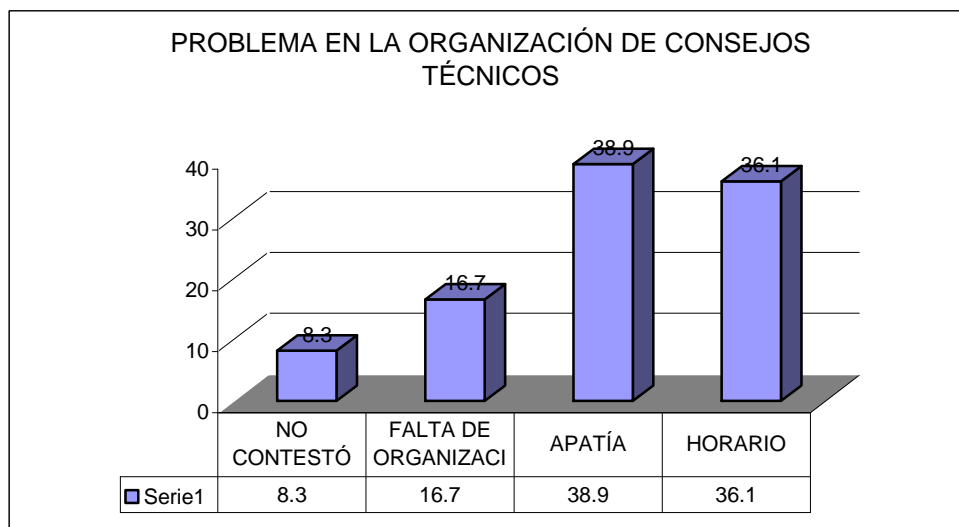
técnicos.

Gráfica 18



La organización de los consejos técnicos en los planteles. El 5.6% (2) no contestó, el 13.9% (5) exponen que los consejos técnicos los organizan sobre la base de necesidades, el 5.6% (2) dice que buscan especialistas para que los de, el 75% (27) dice que los consejos técnicos los organizan entre todo el personal.

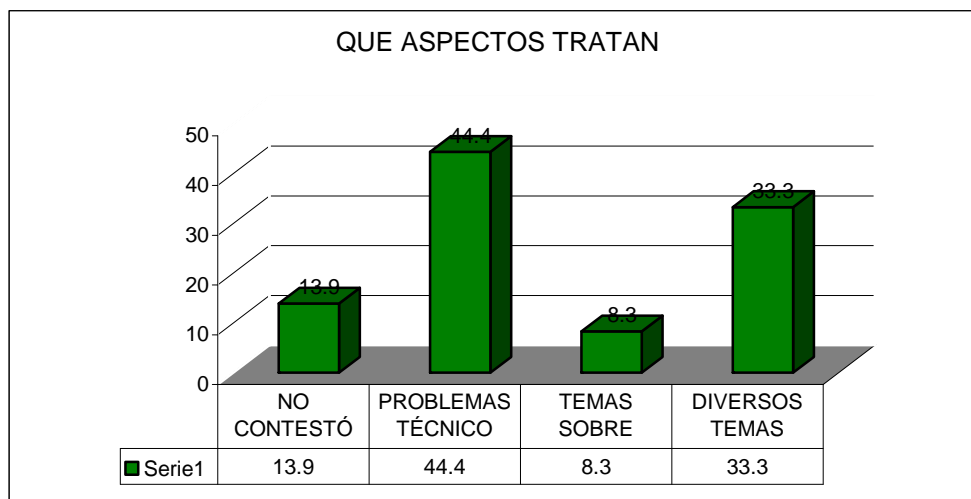
Gráfica 19



En cuanto a los problemas para organizar los consejos técnicos. El 8.3% (3)

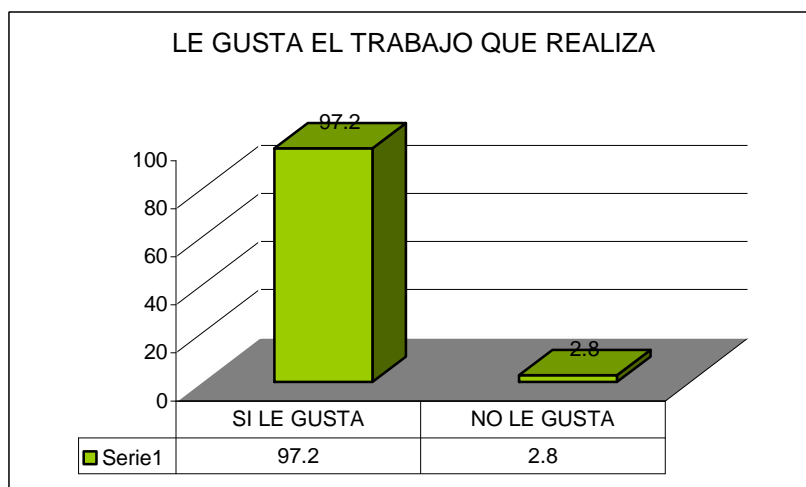
no contestó, 16.7% (6) considera es falta de organización, el 38.9% (14) dice que hay apatía y es un obstáculo, 36.1% (13) de los docentes consideran que el horario es un problema.

Gráfica 20



Aspectos que tratan en los consejos técnicos. El 13.9% (5) no contestó, el 44.4% (16) del personal docente dice que trabajan problemas técnico pedagógicos, el 8.3% (3) explica que trabajan temas sobre los planes. El 33.3% (12) dicen que trabajan diversos temas.

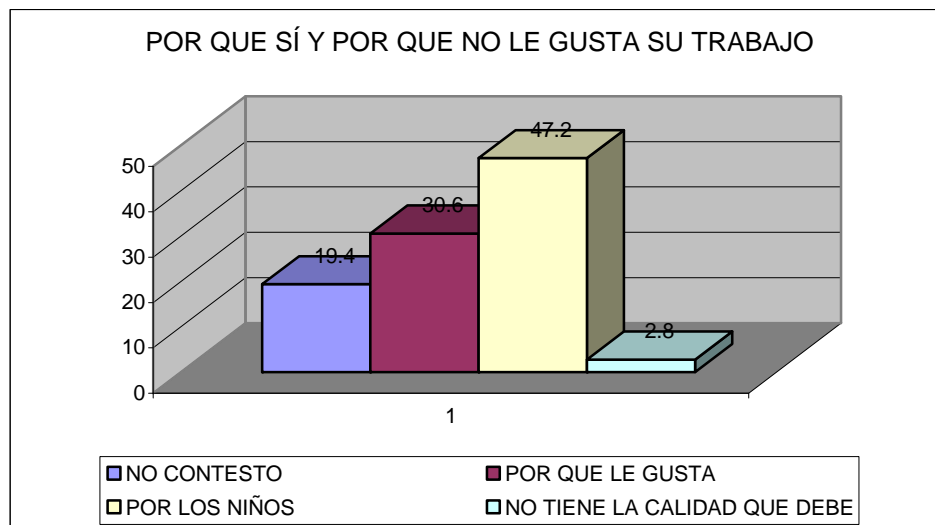
Gráfica 4



En este apartado se les preguntó si les gusta el trabajo que realizan, el

97.2% (35) respondió que sí le gusta su trabajo y el 2.8% (1) respondió que no le gusta su trabajo.

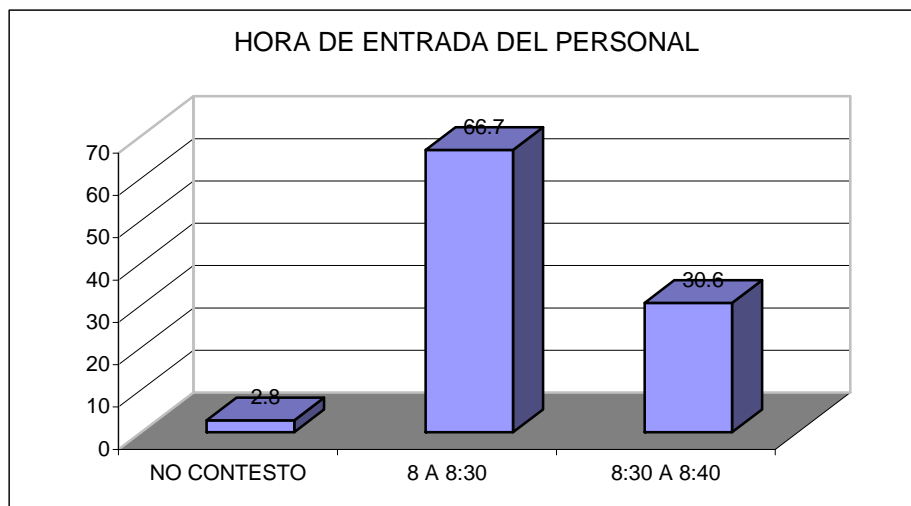
Gráfica 5



Se les preguntó por qué si o no les gustaba su trabajo, a lo que el 19.4% (7) no contestó, el 30.6% (11) dijo que porque le gusta, el 47.2% (17) dice que lo hace por los niños, y el 2.8% (1) dice que no consideran su trabajo con la calidad que debería tener.

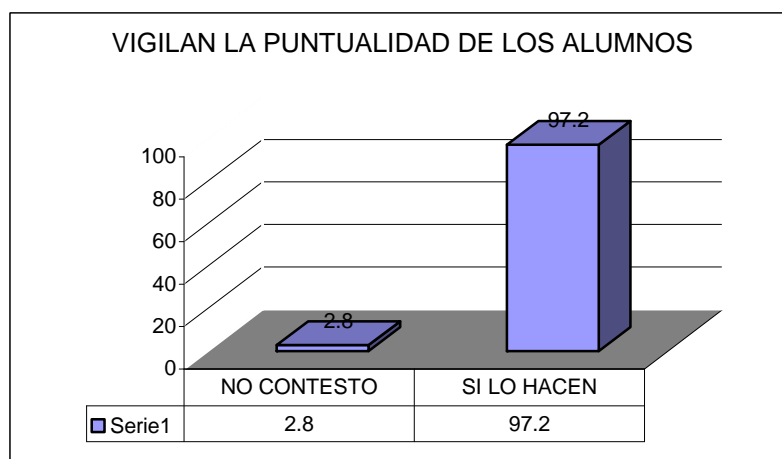
Se da el cumplimiento de los compromisos administrativos como comisiones, asistencia, participación en la resolución de problemas.

Gráfica 6



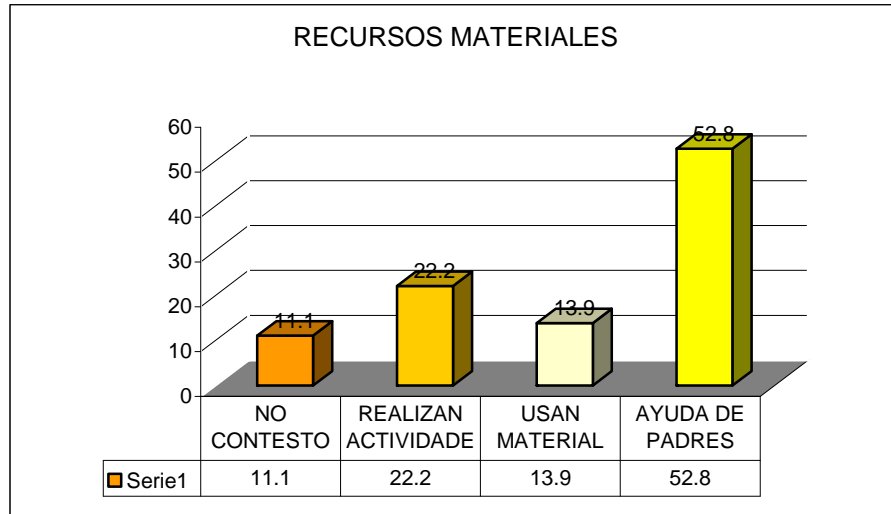
La pregunta sobre el horario de entrada del personal docente se responde que el 2.8% (1) no contestó, el 66.7% (24) contestó que entra de ocho a ocho treinta, el 30.6% (11) dice que su horario es a las ocho treinta y ocho cuarenta y cinco.

Gráfica 7



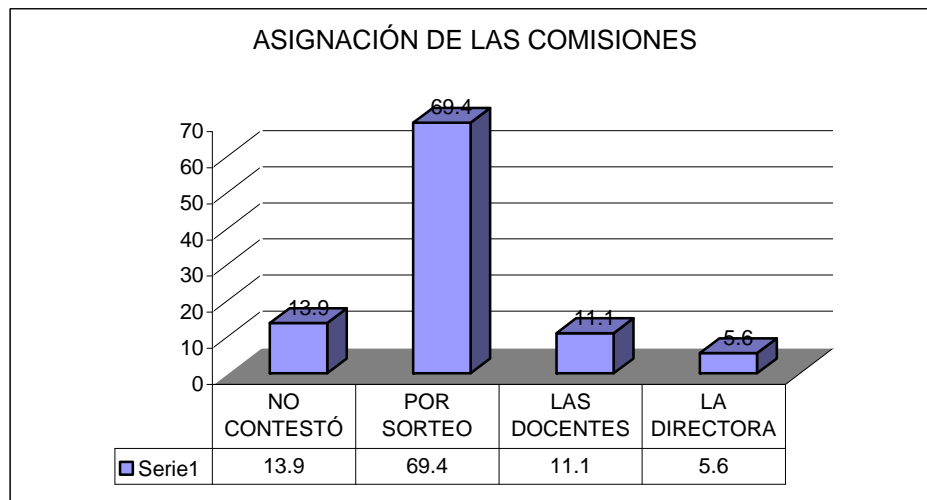
Se les preguntó si vigilan la puntualidad de los alumnos, el 2.8% (1) las docentes no contestó, el 97.2% (35) contestó que sí lo hacen.

Gráfica 15



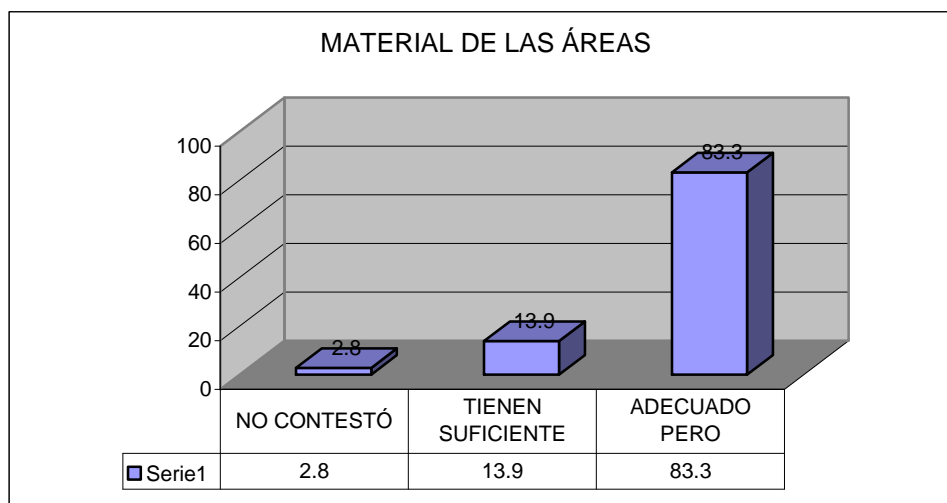
Se preguntó ¿Cómo se resuelven la falta de recursos materiales? El 11.1% (4) no contestó, el 22.2% (8) de las educadoras dicen que realizan actividades, 13.9% (5) de las educadoras opinan que utilizan material de rehúso, 52.8% (19) las educadoras buscan la ayuda de los padres de familia.

Gráfica 21



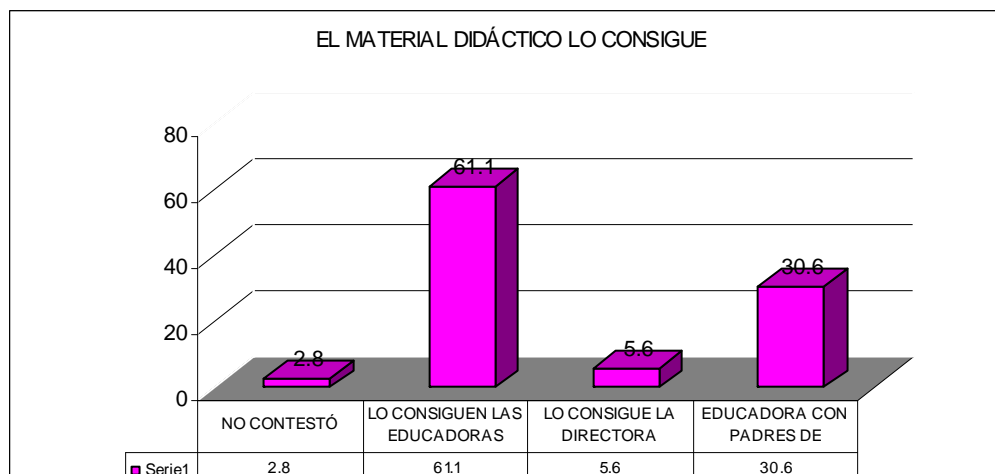
La distribución de las comisiones se asignan al personal de diferente manera según el centro de trabajo, el 13.9% (5) no contestó, el 69.4% (24) dice que se sortean las comisiones, el 11.1% (4) explican que son las docentes las que escogen la comisión, 5.6% (2) dice que la directora es la que selecciona que comisión trabaja cada cual.

Gráfica 22



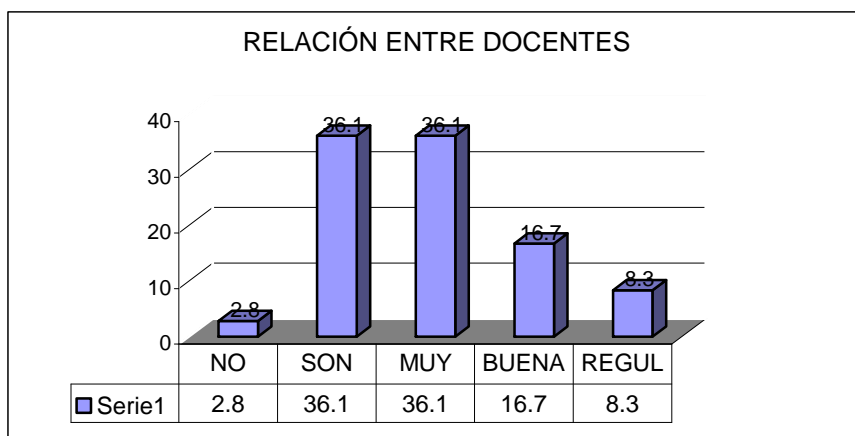
El material en las áreas es considerado. El 2.8% (1) no contestó, 13.9% (5) consideran que tienen suficiente material y es adecuado, el 83.3% (30) consideran el material adecuado pero insuficiente.

Gráfica 23



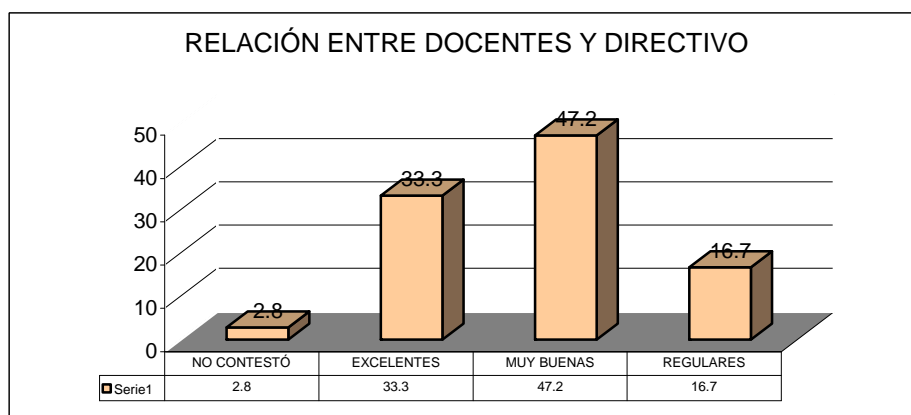
El material didáctico es conseguido por el 2.8% (1) no contestó, el 61.1% (22) dicen las educadoras que el material es conseguido por ellas, el 5.6% (2) lo consigue la directora, el 30.6% (11) lo consigue la educadora con los padres de familia.

Gráfica 25



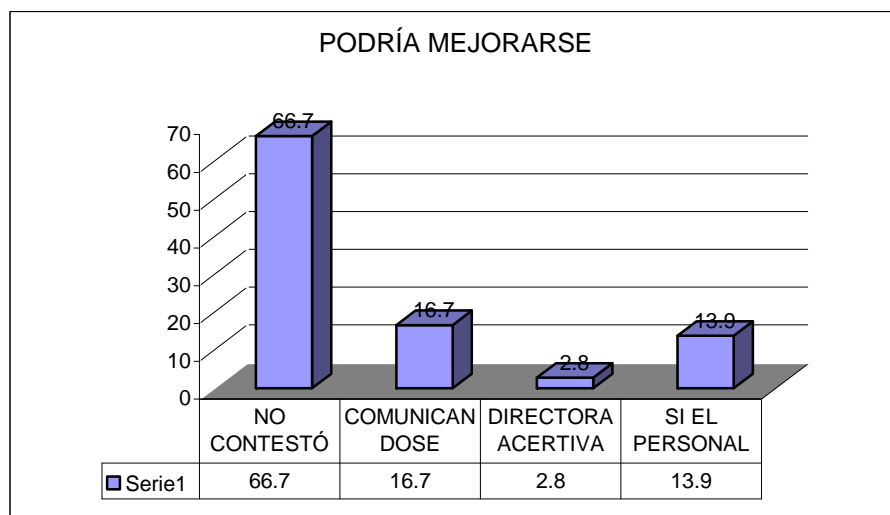
Relaciones entre los docentes. El 2.8% (1) de los docentes no contestó, 36.1% (13) opina que las relaciones son excelentes, 36.1% (13) considera muy buenas relaciones, 16.7% (6) piensan que son buenas, 8.3% (3) considera que llevan relaciones de formas regular.

Gráfica 26



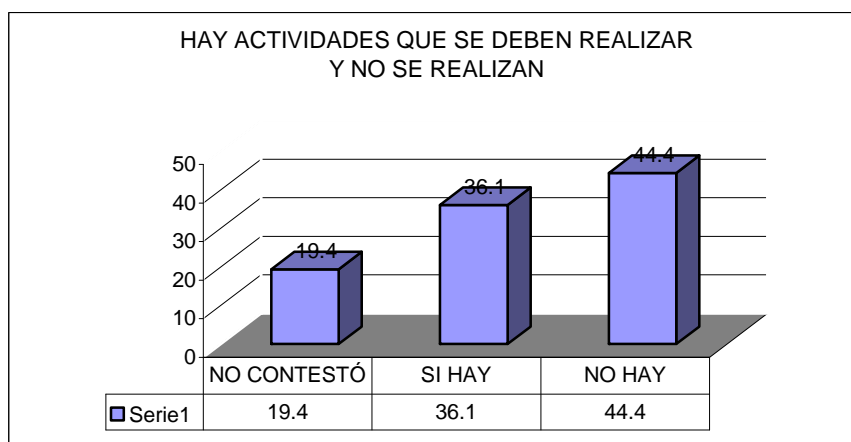
En las relaciones entre el personal docente y el directivo se contestó lo siguiente: 2.8% (1) no contestó, 33.3% (12) considera que las relaciones son excelentes, 47.2% (17) consideran que las relaciones son muy buenas, 16.7% (6) consideran que llevan relaciones regulares.

Gráfica 27



Se preguntó como piensan que podría mejorar las relaciones. El 66.7% (24) no contestó el 16.7% (6) opina que por medio de la comunicación, el 2.8% (1) dicen que siendo la directora asertiva, el 13.9% (5) opinan que se mejoraría si el personal docente es responsable.

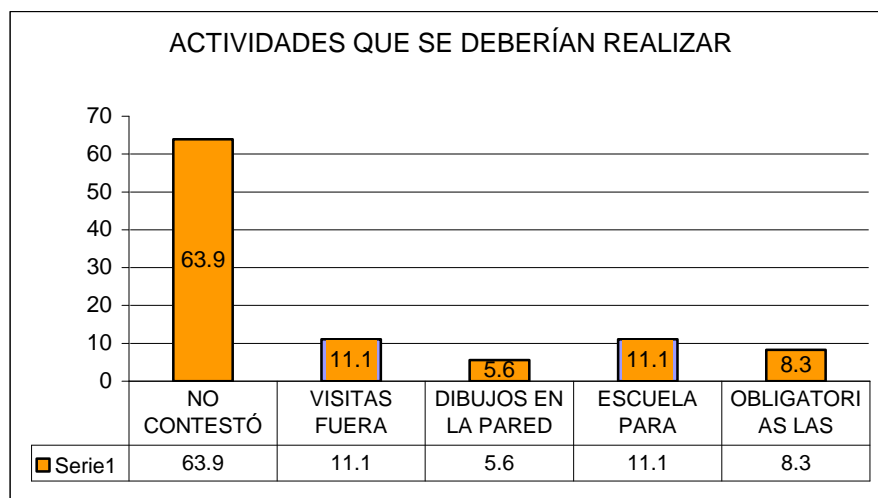
Gráfica 29



Se les pidió que opinaran sobre actividades que se deberían realizar y no se realizan a lo que respondieron.

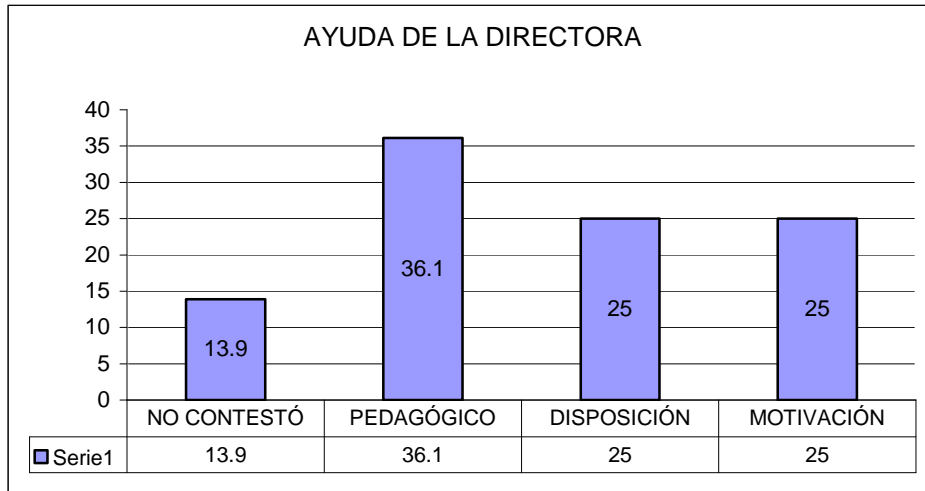
El 19.4% (7) no contestó, el 36.1 (13) dice que sí hay actividades que se deberían realizar, el 44.4% (16) opina que no hay actividades que se deberían realizar y que no se realizan.

Gráfica 30



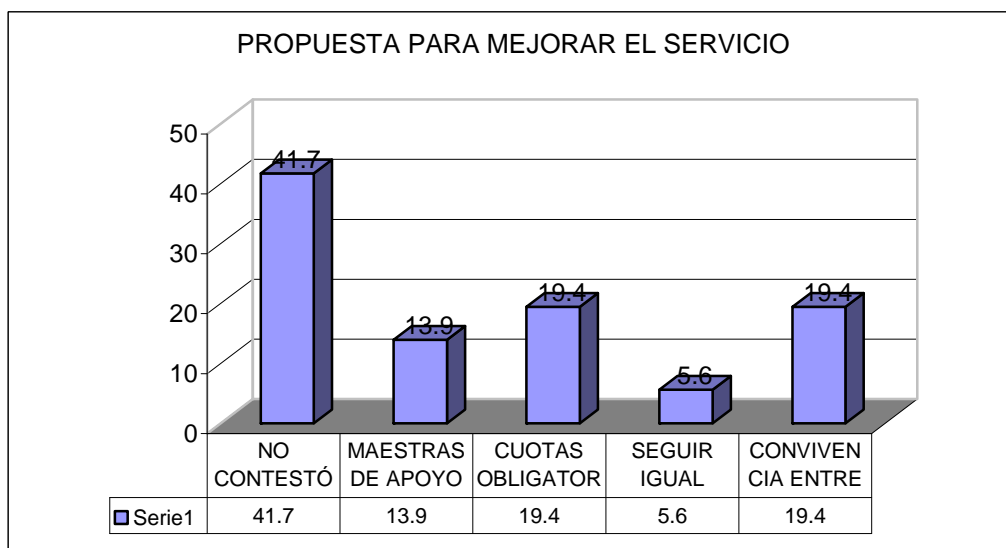
Se les pidió que dieran ejemplos de actividades que se deberían realizar y no se realizan. El 63.9% (23) no contestó; el 11.1% (4) opina que no se pueden realizar visitas fuera de la ciudad. El 5.6% (2) opina que los niños deberían realizar dibujos en la pared; 11.1% (4) explican que se debería realizar escuela para padres; 8.3% (3) dicen las docentes que se debería hacer obligatorio el cobro de cuotas.

Gráfica 31



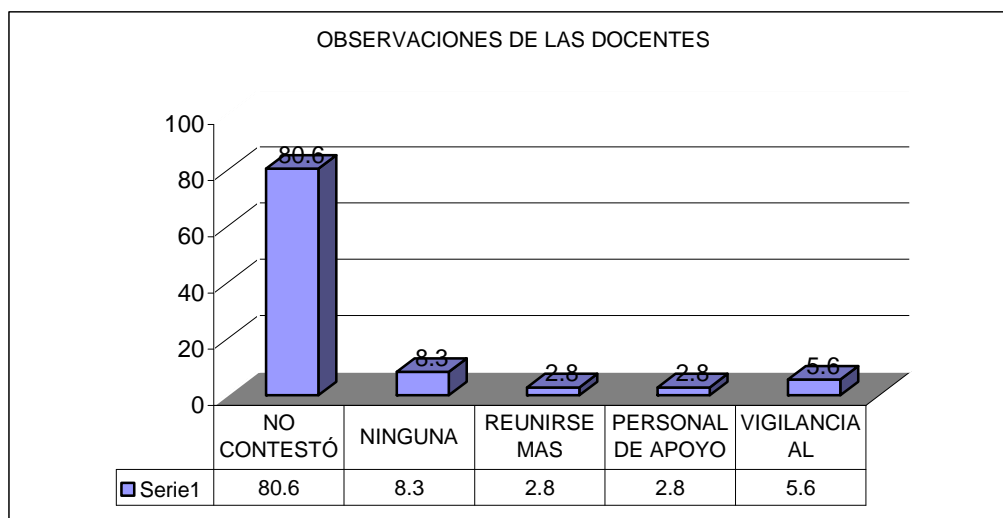
Se les preguntó ¿De qué forma puede la directora apoyar al personal en el aspecto académico? El 13.9% (5) no contestó, el 36.1% (13) las educadoras consideran que en el aspecto pedagógico, el 25. % (9) dicen que ayudaría el que tuviera disposición, el 25% (9) de las educadoras dicen que sería importante que motivara al personal para realizar el trabajo.

Gráfica 32



Se les solicitó qué propuesta haría para mejorar los servicios, 41.7% (15) no contestó, el 13.9% (5) respondieron que si les daban más apoyos como maestras de educación especial, maestros de educación física y de música y movimiento, 19.4% (7) opinan que sí se hicieran obligatorias las cuotas se realizarían muchas mejoras, 5.6% (2) desean continuar igual, 19.4% (7) opinan que si se realizaran convivencia con todo el personal mejorarían el servicio y si todo estuviera bien organizado.

Gráfica 33



En la última pregunta se les pidieron observaciones que se desee agregar a lo que las docentes contestaron. El 80.6% (29) no contestó, 8.35% (3) dice que ninguna, 2.8% (1) opina que reunirse más seguido todo el personal, 2.8% (1) piden que se les mande personal para el apoyo del trabajo como maestra de música, educación física y de educación especial, 2.8% (1) solicitan que se les den los cursos en el horario de trabajo, 2.8% (1) sugieren las educadoras que haya vigilancia para vigilar los planteles.

C. Guía para observar la función directiva[◇]

1. ¿Cómo se realiza la función directiva?

Observación 1^{*}

La visita realizada a la escuela No. 1: por la autora. La observación se llevó a cabo en el momento en que la directora tenía una reunión con padres de familia en la cual se estaba hablando sobre unas actividades que se realizarían para recabar fondos. Una madre de familia dijo que ella no podía cooperar en las actividades promovidas y que no había pagado la aportación voluntaria de la asociación de padres. A ello, la directora respondió que “ella -la directora- no tenía la culpa que se hubieran puesto a tener tantos hijos y ahora no se quisieran hacer responsables; que tenía que cooperar”.

Observación 2:

La directora de este plantel No. 2: tenía un festival al cual estaban invitados los padres y éstos fueron citados a las nueve de la mañana. A las nueve y media mandó cerrar la puerta de entrada del jardín de niños. Una madre llegó tarde porque venía de trabajar y quería ver a su hija participar en el evento, pero la maestra no le permitió la entrada justificando que había llegado tarde. La madre se puso a llorar y se fue.

Observación 3:

En la escuela No. 3: objeto de investigación la directora en una reunión pidió un informe sobre los valores trabajados por las educadoras. Ellas no estaban

[◇] Las preguntas se encuentran en el Apéndice 3.

^{*} Se les asignó un número a las escuelas para no decir su nombre ya que se pretende describir el trabajo más no evidenciar el plantel.

de acuerdo en hacerlo, pero era necesario que se realizara. Las profesoras respondieron que no pensaban hacerlo. Sólo una de ellas trató de concientizar a las demás argumentando que era parte del trabajo. La directora muy tranquila les explicó el por qué no era una necesidad de ella, ni de la inspectora, que era un informe que se tenía que hacer, concentrarse y enviar a la Secretaría de Educación y Cultura.

Observación 4:

En el plantel No. 4: La directora se encontraba en reunión con las madres integrantes de la asociación de padres de familia. Ella explicaba las actividades que tenían que realizar. Se realizó la reunión tratando punto por punto que tenía anotados en su cuaderno. Por lo observado ella tenía todo muy bien organizado. Las mamás se miraban interesadas y opinaban sobre la mejor forma de realizar las actividades. La directora tomó en cuenta la opinión de las participantes; en esa reunión se acordó que revisarían el salón donde tenían mucho mobiliario en mal estado y que se pondría a la venta o se llevaría a vender como chatarra.

Observación 5:

En la escuela No. 5: la directora interina tiene poco tiempo en el cargo. Anteriormente estaba como maestra de ese mismo plantel. La maestra empezó con mucho entusiasmo pero aun tiene muchas dudas y pregunta constantemente el cómo realizar las actividades. Al dirigirse a las madres de familia les pide que por favor la apoyen. En su oficina tiene estudiantes que están realizando el servicio social y se observó que solicitó de muy buena manera que le ayudaran a pasar datos de unas hojas a un registro. Les explicó también la forma de realizarlo. A otra de las señoritas prestadoras del servicio social le encomendó la

tarea de pintar unos dibujos. Se observa que las estudiantes le ayudan con mucho gusto y el personal se ve muy respetuoso.

Observación 6:

En la escuela No. 6: la directora se muestra muy divertida, llegó al jardín y puso al personal a elaborar fichas y otros trabajos que le correspondía hacer. Las educadoras aceptaron ya que reconocieron su autoridad, aunque parece que las profesoras desconocen que esa es una función de la directora.

Observación 7:

En la escuela No. 7: la maestra tiene muchos años como directora. Al llegar al plantel, tenía que salir a llevar unos documentos a la inspección y encargó a una de las educadoras que a las once de la mañana fuera por la nómina. A la profesora responsable de la guardia le encargó que recogiera un presupuesto de la instalación de una refrigeración que llevaría un padre de familia. Al intendente le encargó que midiera el lugar donde ésta quedaría instalada y que hiciera una perforación en la pared. Todos dijeron que sí, que no había problema. Se observó que aceptaron de muy buena manera. El tono de voz de la directora es moderado y respetuoso con el personal, se observa que están laborando a gusto.

2. ¿Qué problemas se presentan para la realización del trabajo administrativo?

Escuela No.1: La directora dice no tener problemas en la realización del trabajo administrativo. En ocasiones el problema es el cambio de formatos el personal la apoya en el proceso.

Escuela No. 2: La directora dice no tener ningún problema y tiene todo organizado y tiene muchos años siendo directora.

Escuela No. 3: La maestra tiene poco tiempo como directora y opina que

aún tiene problemas al llenar documentación pero siempre pide orientación para hacerlo.

Escuela No. 4: Opina la maestra que no tiene ninguno.

Escuela No. 5: La directora opina que sí ha tenido muchos problemas ya que desconocía los documentos en que tiempo y como se había de llenar. Pero que la inspectora la ha apoyado y ha estado saliendo adelante.

Escuela No. 6: El problema ha sido en ocasiones el no entender como llenar la documentación.

Escuela No. 7: La directora dice que el problema que se le ha presentado ha sido que, ya que ha llenado los documentos que le han solicitado se tiene que volver a elaborar porque se cambiaron los formatos y éstos en ocasiones no tienen instrucciones de cómo llenarse.

3. Identificar los principales obstáculos que como director le entorpecen el buen desempeño

Escuela No. 1: La principal dificultad es que no tiene personal suficiente

Escuela No.2: El principal problema es el carácter de la directora ya que pone en tensión al personal, otro es que no entiende el trabajo por proyectos y no puede capacitar al personal por lo que dice que ha solicitado apoyo de la asesor docente.

Escuela No. 3: El principal obstáculo según la directora es la apatía del personal al momento de organizarlo, ya que ella tiene un año con ellas y éstas habían trabajado por muchos años con otra directora con carácter rebelde y esto le ha dificultado el trabajo pero que poco a poco han ido aceptando.

Escuela No. 4: Según comentarios de la directora el principal obstáculo está

en los padres ya que el personal es adaptable y trabajador pero los padres son de armas tomar y que ha tenido que hacer mucha labor de convencimiento.

Escuela No. 5: Para la directora de esta escuela sus problemas han sido la forma de organizar al personal docente y a los padres de familia y al momento de solucionar los problemas (uno de los problemas ha sido el durar mucho tiempo sin intendente y el ser un jardín grande).

Escuela No. 6: Ninguno ya que es apoyada por el personal.

Escuela No. 7: La maestra opina que no tiene problemas y que cuando sale un problema lo soluciona de la mejor manera.

4. Detectar la relación que se da con el personal docente y el director a causa del desempeño del trabajo.

Escuela No. 1: Se detectó que las relaciones son buenas y que el personal es cumplido.

Escuela No. 2: En esta escuela se detectó que las relaciones entre la directora y el personal a su cargo no son muy buenas ya que hay rencores.

Escuela No. 3: Las relaciones entre el personal y la directora se han ido reafirmando y consolidando ya que la directora les exige pero también las orienta.

Escuela No. 4: Se observa que las relaciones personal y directora son buenas y están trabajando en armonía.

Escuela No. 5: Las compañeras de esta escuela apoyan mucho a la directora y sus relaciones son de camaradería.

Escuela No. 6: Las relaciones no son muy buenas debido a que la directora delega demasiadas responsabilidades al personal.

Escuela No. 7: En este plantel se nota el compañerismo que existe y los

valores entendidos.

5. Describir cómo se presenta el proceso pedagógico.

Escuela No. 1: En este plantel el proceso pedagógico se desarrolla bien; el personal está capacitado y siempre están informadas.

Escuela No. 2: El proceso pedagógico se desarrolla de la mejor manera. Las educadoras entienden, por lo que la inspectora ha estado capacitando a todo el personal ya que presentaban dificultad al realizar la planeación por proyectos y la forma de evaluar.

Escuela No. 3: El proceso pedagógico en este plantel ha mejorado mucho con la directora que tienen actualmente ya que la maestra las capacita y está al pendiente.

Escuela No. 4: La directora de este plantel está capacitada (tiene estudios de maestría) y al momento que detecta un problema inmediatamente da asesoría u organiza un consejo técnico.

Escuela No. 5: En el proceso pedagógico sí han tenido problemas pero se han ido corrigiendo con la asesoría de la inspectora.

Escuela No. 6: En este plantel el personal docente trabaja bien el aspecto pedagógico.

Escuela No. 7: La directora constantemente está supervisando el proceso pedagógico y a su parecer el personal trabaja muy bien.

6. Detectar la comunicación del personal con padres de familia en la colaboración del buen desempeño de su trabajo.

Escuela No. 1: Se detectó que las educadoras solicitaron material para el trabajo del día siguiente y los padres de familia se los trajeron, inclusive se

acercaron para preguntar lo que se encargó de tarea para el día siguiente, sus relaciones son buenas hay comunicación.

Escuela No. 2: La comunicación en este plantel varía ya que la directora es de carácter autoritario por lo que se presentan problemas y los padres no se acercan mucho a las docentes mantienen su distancia.

Escuela No. 3: La comunicación del personal con los padres de familia es buena y éstos las apoyan.

Escuela No. 4: Los padres de este plantel se han caracterizado por ser problemáticos pero el personal ha sabido ganárselos y las están apoyando.

Escuela No. 5: En este plantel a cualesquier hora que llegue se encuentran con que hay padres de familia realizando alguna actividad por lo se observa que apoyan mucho al personal.

Escuela No. 6: Las relaciones del personal con padres de familia son muy positivas y las ayudan para que puedan desempeñarse bien.

Escuela No. 7: Al momento de hacer la observación al plantel las educadoras estaban presentando unas dramatizaciones a los niños y las que estaban dramatizando eran las mamás aquí los padres apoyan al personal y su comunicación es buena.

7. Observar el liderazgo directivo.

Escuela No. 1: El liderazgo es un tanto autoritario ya que la directora mantiene una actitud cerrada y de poder.

Escuela No. 2: El liderazgo es autoritario y genera descontento por la poca libertad que tiene el personal.

Escuela No. 3: La directora tiene un año en este plantel y se ha tenido que

ganar al personal demostrando trabajo por lo que su liderazgo es democrático y se lo ha ganado poco a poco.

Escuela No. 4: En este plantel la directora es toda una líder democrática y practica el dialogo.

Escuela No. 5: El liderazgo se ha dado poco a poco.

Escuela No. 6: El liderazgo en ocasiones es muy autoritario y en otras no existe.

Escuela No.7: Hay un buen liderazgo directivo y las relaciones son buenas.

8. Cómo se da el control escolar. (Es la revisión de planes, observaciones, listas de asistencia).

Escuela No. 1: La directora revisa muy poco los materiales de control

Escuela No.2: La maestra constantemente revisa los documentos de control (como debe ser)

Escuela No. 3: La directora mensualmente revisa los documentos de control.

Escuela No. 4: La directora revisa dos veces al mes los documentos de control.

Escuela No. 5: La compañera regularmente revisa los materiales de control.

Escuela No. 6: En este plantel no se da el control escolar ya que la directora no revisa los materiales de control.

Escuela No. 7: La directora revisa mensualmente los materiales de control.

9. Detectar si organizan los consejos técnicos para la solución de problemas de carácter educativo y técnico pedagógico.

Escuela No. 1: No organiza los consejos técnicos.

Escuela No. 2: En este plantel se realiza un consejo técnico por mes.

Escuela No. 3: Se realizan los consejos técnicos pero muy esporádicamente.

Escuela No. 4: En este plantel se trabajan los consejos técnicos una vez por mes o cuando hace falta se realiza más de uno.

Escuela No. 5: Mensualmente se está trabajando un consejo técnico con los temas de planeación, evaluación, educación física u otros.

Escuela No. 6: No se realizan los consejos técnicos.

Escuela No. 7: En este plantel se están realizando los consejos técnicos con base en las deficiencias que se observa.

10. Observar si se plantearon objetivos para el ciclo escolar.

En Todas las escuelas sí plantearon objetivos y están plasmados en el proyecto anual.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En este capítulo se hace un análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a las directoras y educadoras de la Zona 44.

A. Encuestas a directoras

1. Características de la muestra de directivos

Como puede apreciarse las características de la muestra son las siguientes: En la Zona 44 el 25% del personal directivo tiene antigüedad entre 11 y 15 años de servicio y el 75% entre 16 y 20 años de antigüedad por lo que cuentan con una gran experiencia en el desempeño de su trabajo aun cuando los estudios, se observa son estudios posteriores a la normal básica del 37.5% (3) cuentan con normal básica y el 37.5% tienen estudios de licenciatura en la universidad pedagógica nacional el 25% (2) tiene estudios en maestría.

2. El proceso administrativo

En el aspecto administrativo en los planteles de educación preescolar se observa que hay polémica de cual fase es la que se presenta primero ya que en las respuestas el 50% dice que es la planeación dentro de esta planeación encontramos el proyecto anual de necesidades de la institución, como el edificio, material didáctico, pedagógico en cuanto a las necesidades de capacitación del personal docente, necesidades de capacitación de los padres de familia dentro de la planeación se planean las necesidades del plantel, se proponen objetivos,

metas a lograr y se plantean acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos y logro de las metas, de lo cual se da a conocer a los padres de familia, y se remite a la supervisión la información estadística por lo que coincidieron las directoras que en las fases de la administración (planeación, dirección, control, integración, organización) en los planteles la planeación es considerada por el 50% como la más importante en el aspecto administrativo y el 50% opina que la organización. Después de planear las actividades que se requieren en la institución educativa se necesita que estas se organicen.

Hablando sobre la organización, es por medio de esta fase donde se forman los grupos y se asignan los docentes, se integran la formación de los consejos técnicos, se organiza, actualiza e integran la documentación y archivo del plantel, se organiza para prever que los grupos que se queden sin maestro sean atendidos. Por lo anterior se considera que la organización y la planeación se pueden dar a la par.

En la fase integración se concentran todas las actividades y es en esta fase donde los miembros no olvidan los objetivos ya que es aquí donde todas las fases se integran. Es decir, es de carácter transversal ya que se cruzan las actividades y las fases por lo que un 62.5% opina que la integración se presenta en un tercer lugar.

Dentro de la fase de la dirección el 50% cree que es la número cuatro en el orden en que se presenta ya que la dirección es la encargada de dirigir hacer que las cosas funcionen dentro del plantel educativo y que se trabajen las fases de la administración. Un 37% dice que es el control el que está presente en cuarto lugar.

Dentro de la fase de control las directoras se encargan de supervisar al personal docente para verificar que estén trabajando y que los documentos estén al corriente por lo que las encuestas arrojan que el 37.5% opina que el control ocupa el número cinco en orden de importancia y el 37.5%. Por lo que se observa las fases de la administración presentan un papel importante dentro de la institución independientemente del orden en que estas se den.

Dentro del proceso administrativo se da la distribución de las comisiones el 50% dice que se asignan al azar para no herir susceptibilidades, el 25% por votación, el 12.5% director es quien distribuye y el 12.5% son las docentes quienes escogen la comisión por lo que se observa es que en todos los planteles se da la negociación y se utiliza el método que se requiere. De la misma manera es la asignación de los grupos que en casos muy especiales se escoge el docente para el grupo. Por lo anterior descrito, las fases de la administración están vinculadas y estas se presentan a lo largo del ciclo escolar por lo que no se puede prescindir de ellas.

Respecto a los problemas que se presentan en los planteles los que se detectan son; el 50% opina que retardos de los alumnos, 25% no contestó 12.5% inasistencias de docentes y 12.5% faltas de los alumnos en segundo lugar dicen 12.5% inasistencia de docentes, 12.5% inasistencias de alumnos, 12.5% faltas de alumnos y 37.5% no contestó por lo que podemos ver en las escuelas los problemas más comunes son los retardos de los alumnos los cuales son requeridos de forma verbal al igual que cuando tienen problemas de tipo pedagógico y que esté afectando el buen desempeño de su trabajo.

Es el directivo quien hace que el trabajo en la institución se desarrolle de

forma armónica y que por medio del convencimiento logre que el personal a su cargo trabaje y acepte la autoridad que este tiene conferida a la cual el 75% opina que el personal acepta la autoridad del director en forma practica a lo que el 25% lo hace con desacuerdo y lo plasma en su trabajo. Otros problemas que se presentan es el económico ya que las escuelas obtienen recursos para su mantenimiento por parte de los padres por lo que el 87.5% del personal directivo concuerda que en coordinación de directivo, docentes y padres de familia es como se hacen de recursos, en otros momentos la educadora consigue material de rehusó para el trabajo. Es indudable que en las escuelas no se tienen recursos por lo que se deben autofinanciar con la ayuda de los padres y comunidad, realizando diferentes actividades las cuales en ocasiones desvían el trabajo pedagógico, es innegable que los directivos utilizan la mayor parte de su tiempo en el trabajo administrativo.

3. Aspecto pedagógico

Respecto a lo pedagógico las encuestas arrojan que el 50% del personal directivo opina que el personal docente desconoce el método de proyectos, por lo que esto repercute en la realización de las observaciones ya que tampoco se ha entendido la forma en que se tienen que hacer y hay diversidad en la forma de hacerlo, por lo que el 25% considera que el hacer las observaciones es un problema que se presenta en el trabajo. Otro de los problemas que se presentan en el trabajo; 37.5% dice es la falta de material didáctico. El 25% considera que hace falta mas apoyo pedagógico.

Las directoras consideran que están realizando bien su trabajo por lo que el personal está respondiendo favorablemente y no consideran tener problemas en

cuanto a recursos humanos se refiere; en el aspecto pedagógico es donde radica el problema ya que el personal no ha entendido como trabajar el método de proyectos y que no saben realizar las observaciones ya que han demostrado dificultades por lo que se considera necesaria más capacitación sobre planeación y realización de observaciones y sobre la manera de elaborar el friso. Otro de los aspectos que se detectó como problema es la falta de material didáctico el cual es fundamental en el plantel preescolar ya que se necesita tener una gran variedad para el desarrollo de las actividades.

Después de analizar el aspecto administrativo y el pedagógico podemos observar que el administrativo no tiene tantos problemas como el pedagógico el cual es el aspecto más importante dentro de un plantel educativo.

B. Encuestas a educadoras

1. Características de la muestra

El instrumento de investigación se aplicó a 36 educadoras de la Zona 44. De ellas, el 9 de 36 tiene antigüedad entre 5 y 10 años, el 12 de 36 entre 11 y 15 años de servicio y el 11 de 36 entre 16 y 20 años. En lo referente a la preparación profesional, el 19 de 36 tiene estudios de normal básica, el 13 de 36 tiene estudios de licenciatura, y el 1 de 36 ha realizado una especialización.

2. Aspecto pedagógico

El personal docente de la Zona 44, 91.7% expresa tener conocimiento del objetivo que se propone lograr en el nivel preescolar que es el desarrollo de las dimensiones para el logro del un desarrollo integral y que éste se logra con su apoyo y guía.

El personal de la zona (97.2%) dice estar contento con su trabajo y que les gusta trabajar con niños, por lo que a su trabajo se presentan con puntualidad y en ocasiones hasta más temprano y siempre cuidan la puntualidad de sus alumnos.

En el nivel preescolar, al inicio del año, las educadoras solicitan información a los padres de familia por lo que 88.9% citan a las madres de familia para entrevistarlas y llenan la hoja 'Auto cuidado de mi salud' la cual integran al expediente de cada niño y les arroja datos importantes del mismo.

Las educadoras elaboran la planeación y ésta es con relación al proyecto que seleccionaron por el cual se elabora el friso, (el friso es la planeación general en el cual los niños plasman sus ideas a través de los dibujos) 47% lo elabora con la participación de los niños, el 50% se trabaja en coordinación de alumnos y educadora. Al planear el friso lo hacen con temas que los niños escogen y que en ocasiones son sugeridos por las educadoras cuando no se logran poner de acuerdo los niños.

En cuanto a las observaciones, el 55.6% realiza observaciones de forma permanente, 11.1% realiza observaciones cada tres meses, el 19.4% de forma mensual, el 8.3% realiza observaciones de forma mensual.

Todo trabajo, conducta, participación o no participación del niño es motivo de observación por parte de la educadora la cual realiza observaciones de forma permanente, esta observación es de tipo formativo y le sirve a la educadora para modificar o hacer énfasis en algún aspecto determinado de su trabajo como es el hacer ejercicios con la lengua, enseñar cantos cuando los niños tienen lenguaje pobre o deficiente. Esto es el tipo de problema manifestado.

Se detectó que entre los principales problemas que se presentan al trabajar el método de proyectos es la ausencia y diversidad de temas que solicitan los niños, 13.9% consideran que tienen suficiente material y éste es adecuado, para trabajar con el método de proyectos se requiere tener en las aulas mucho material y éste varía según el proyecto con que se esté trabajando, pero se observó que no todas las educadoras tienen en su aula el material necesario y suficiente.

El personal de la Zona 44 considera que el trabajo por proyectos es 52.85% opinan es adecuado, 8.3% consideran que el programa es excelente, 8.3% de las educadoras considera que es inadecuado y 25% opinan que este programa debería revisarse. Se observa una diversidad de opiniones pero en si la mayor parte opina que es bueno el método por proyectos ya que forma niños creativos, autónomos y sobre todo los padres ayudan más a la educadora, porque el método es propicio para que se de el apoyo de los padres en los diferentes proyectos.

Para el buen funcionamiento del plantel se requiere de realizar reuniones de consejo técnico, por lo que periódicamente la directora organiza reuniones pedagógicas a las cuales todas las educadoras asisten el problema que se ha detectado para la realización es 38.9% apatía por parte del persona, 36.1% horario ya que es extra escolar al termino de las clases o por la tarde, 16.7% falta de organización. En la realización de los consejos técnicos se trabaja, 33.3% dice que con temas según las necesidades, 8.3% dice que hacen análisis de la planeación, el 44.4% trabajan con problemas técnico pedagógicos como el análisis sobre evaluación, problemas de educación física, trabajo por proyectos, programa de valores, etc. Para la realización del consejo técnico hay ocasiones en que solicitan ayuda, 5.6% se apoya en especialistas en el tema, 75% los

organizan entre todo el personal. Aun y con los diferentes problemas que se exponen en la Zona 44 si se llevan a cabo los consejos técnicos, se observa que han tenido problemas pero que los han superado, por lo que cada vez que realizan un consejo técnico mejoran en su realización.

En el tiempo en que se realizó la encuesta las educadoras solicitaban que se les apoyara con maestros de educación especial, maestros de música y movimiento, y maestros de educación física.

3. Administrativo

Parte del trabajo de la directora es organizar la distribución de las comisiones entre el profesorado. Éstas se asignan, la mayoría de las veces el 69.4% por sorteo, 11.1% en otras las docentes las escogen, 5.6% muy rara vez la directora las designa.

Para el trabajo por proyectos se necesita tener una gran cantidad de material didáctico distribuido en las diferentes áreas de trabajo y es otro de los problemas que se presentan falta de materiales para la realización del trabajo por proyectos ya que en las aulas tiene el material acomodado por áreas lo cual 83.3% consideran que es material adecuado pero insuficiente el 13.9% considera que tiene material suficiente. Los materiales, 61.1% son las educadoras las encargadas de conseguirlos, 30.6% lo consiguen las educadoras con la ayuda de los padres y en otras el 5.6% es la directora la que los consigue.

En los planteles hay personal que todos los días está interactuando por lo que se detectó que las relaciones entre personal docente con 36.1% es excelente, 36.1% son muy buenas, entre el 16.7% son buenas y el 8.3% se relaciona de forma regular. Las relaciones que se dan entre directivo y docentes es 33.3%

excelentes, 47.2% muy buenas, 16.7% regulares y opinan, 16.7% es importante la comunicación, 2.8% la directora fuera asertiva y que mejor se daría la comunicación si las docentes fueran responsables, el 66.7% no contestó ya que consideran que no necesitan mejorar ninguna relación, por lo que se puede observar las relaciones son buenas es una minoría la que opina que son regulares, esto es muy bueno ya que el llevarse bien facilita el trabajo, permite la realización de los consejos técnicos, y la realización de reuniones técnico pedagógicas así como los Talleres Generales de Actualización (TGA). El que la directora realice las actividades de fiscalización en cuanto a la revisión de planeaciones, observaciones en ocasiones provoca malestar entre el personal, pero aun y con todo esto las relaciones entre el directivo y el personal docente es bueno. En ocasiones se presentan problemas entre maestras y la directora, pero que pronto se platica y se llega a un acuerdo.

Por último se les preguntó que si había actividades que se deberían realizar y que no se realizan a lo que 44.4% opina que no, 36.1% considera que si hay actividades y el 19.4% no contestó, para complementar lo anterior se les preguntó que actividades, 11.1% dijo que visitas fuera de la ciudad, 5.6% dibujos en la pared, 11.1% escuela para padres, 8.3% cobro obligatorio de cuotas y 63.9% no contestó. De acuerdo a los porcentajes arrojados la mayoría no considera que hagan falta otras actividades.

El trabajo que realiza la directora es muy importante ya que una de sus funciones es la de supervisar el trabajo y que éste se realice y la de observar si hay algún problema para poner remedio. Las docentes opinan que la directora puede apoyarlas en lo académico, 36.1% opina que en lo pedagógico, 25%

motivando al personal para la realización del trabajo, 25% que con que la directora tenga disposición es suficiente y el resto no contestó. Esto refuerza la pregunta anterior donde las directoras consideran que las docentes tienen problemas con el trabajo del método de proyectos y en la realización de las evaluaciones ya que las educadoras también consideran que necesitan asesoría en este aspecto y que con la orientación de la directora salen adelante.

CONCLUSIONES

En marca su acción en una normatividad establecida. Los directivos son funcionarios públicos y sus funciones están delimitadas por reglamentos y leyes por lo que las atribuciones, facultades y obligaciones del directivo, no pueden ir más allá de lo que la norma le faculta por lo que las funciones de un directivo son limitadas, específicas y definidas por un ordenamiento que se deriva del marco jurídico general que regula la educación en México (Artículo Tercero Constitucional, Ley General de Educación).

La función de la directora es garantizar el servicio educativo dentro del plantel a su cargo a través de la planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades técnicas y los recursos humanos, financieros y materiales de acuerdo a los lineamientos y programas establecidos por la SEP.

La carga del directivo se inclina hacia el trabajo administrativo, ya que tiene la función de organizar el trabajo, las comisiones, promover las asambleas, formar el comité de asociaciones de padres de familia, participación social, de seguridad y emergencia, comité de desayunos escolares, la formación de grupos, asignación de niños a las aulas, adoptar las medidas para la atención del grupo que esté sin maestra, llevar el registro de faltas y asistencia, convocar a los padres de familia para dar información, integrar el archivo del plantel y mantenerlo actualizado, provocar un ambiente de orden, cooperación y respeto entre alumnos y el personal docente y de intendencia, en el cumplimiento del trabajo escolar, delegar, gestionar y verificar que el trabajo se realice, llenar la documentación que

se solicita por parte de la Secretaría a través del supervisor, llenar la estadística, hacer movimientos de registro y certificación, hacer y supervisar los cortes de caja de la asociación de padres de familia y de los desayunos escolares, llevar el programa de desayunos escolares y que los comités participen, llevar a cabo el programa escuela para padres, promover actividades para hacerse de recursos económicos para la adquisición de material didáctico y mantenimiento del edificio escolar, el directivo se da a la tarea de organizar los eventos cívicos, festividades nacionales y tradicionales para los cuales se apoya en las encargadas de la comisión de eventos cívicos y de acción social, acudir a conferencias, consejos técnicos de supervisión, consejos técnicos de sector, pláticas de información del Proyecto de Escuelas de Calidad (PEC). En el mes de febrero realizar la inscripción de los niños de nuevo ingreso. La función administrativa se realiza permanentemente ya que el directivo desarrolla sus funciones dentro y fuera de su horario ya que muchas de las gestiones las tiene que realizar por la tarde. Sin contar que atiende a los vendedores, padres de familia que se presentan con diferentes peticiones entre ellas las de solicitar cartas de trabajo, constancias para los pasaportes de los niños, supervisiones de parte de la jefa de sector, supervisiones por parte de la supervisora, supervisión por parte del programa de desayunos escolares. El directivo del nivel preescolar no cuenta con un subdirector, o una secretaria el trabajo lo realiza sin ayuda.

Aspecto pedagógico:

En el aspecto pedagógico el directivo de educación preescolar lo tiene un poco abandonado, algunas de las directoras entrevistadas revisan los documentos (planeaciones, observaciones, listas de asistencia) una vez al mes al personal

docente, éstas son las más afortunadas porque hay directoras que no han podido supervisar tan seguido por lo tanto si no han supervisado tampoco han dado una asesoría al personal docente sobre las dudas que tiene en la realización de su trabajo. Se detectó que ya han empezado a trabajar los consejos técnicos y tratar en ellos problemas como lo es el análisis del programa.

Este aspecto pedagógico es el más trabajado por el personal docente ya que la pedagogía, es conocimiento constituido por verdades relativas a la educación y aborda la complejidad del arte de educar y enseñar a los niños. Según Miguel Ángel Pasillas (1992) La pedagogía procede de la educación depende de ella y se ocupa de cuestiones educativas por lo tanto presiona a favor de su reconocimiento, busca engrandecer su impacto social. Las docentes están realizando su trabajo y está inclinándose al aspecto pedagógico que es importante dentro del nivel educativo ya que es el motivo principal, educar a los niños, se detectó que las docentes realizan su trabajo, lo mejor que pueden pero existe la duda de estarlo haciendo bien ya que ha habido diferentes interpretaciones del mismo por lo que solicitan el apoyo de sus directoras para que les den o busquen asesoría, un obstáculo es la falta de material ya que el trabajar el método de proyectos les exige tener bastante, para el desarrollo del mismo, se detectó que las educadoras solicitan apoyo por parte de personal especializado de educación especial, de educación física y de música y movimiento. Al directivo lo ven como a la persona que les va a revisar y cuestionar si esta realizando correctamente su trabajo y que es quien controla sus horas de llegada permanencia y salida.

Es urgente que al nivel preescolar se le brinde especial atención ya que se requiere de diferentes apoyos y no es posible sacar el trabajo adelante como se

esta exigiendo.

El personal directivo necesita tener una secretaria o una subdirectora para delegar parte del trabajo en una persona y no cargar el trabajo al personal docente para que éste se encargue del aspecto pedagógico exclusivamente.

En el aspecto financiero lo ideal sería que se instituyera una cuota por padre de familia o que el gobierno designara una partida presupuestal en apoyo a las escuelas y no tuvieran las escuelas que desviar su atención en las actividades para recabar fondos.

Una de las exigencias por parte de las autoridades educativas es la realización de los consejos técnicos pero no hay apertura en el nivel preescolar para que se realice dentro del horario, por lo que se dificulta la realización de los mismos ya que las trabajadoras del nivel tiene hijos pequeños los cuales mandan a guarderías y tiene que recogerlos temprano, lo ideal sería que instituyera un horario aceptable libre de presiones, aun y con esto las educadoras y directivo realizan los consejos técnicos, las reuniones técnico pedagógicas.

En la puesta en práctica de la guía para observar la función directiva se observó que el personal directivo al ejercer su función como directivo, en algunos de los casos estos lo hacen de manera poco efectiva ya que se nota la falta de preparación que le permita asumir el liderazgo y estimular a las docentes, además, suelen carecer de la necesaria capacidad organizativa y un curso de relaciones humanas ya que el liderazgo de algunas es de tipo autoritario, lo cual genera descontento, y esto provoca que se realice el trabajo sin motivación, aun y con esto la comunicación entre docentes y padres de familia es buena ya que los padres se acercan para preguntar que se dejo de tarea y colaboran facilitando los

materiales que les son solicitados por las docentes, por lo que el proceso pedagógico se está llevando a cabo de manera positiva ya que si se tiene alguna duda de cómo trabajar el método por proyectos la inspectora apoya y da ejemplos en el caso de que la directora no pueda hacerlo. La directora se encarga de revisar los materiales de control como son las planeaciones, listas de asistencia, observaciones realizadas a los niños, el proyecto anual de trabajo donde se plantean objetivos, metas, acciones, fines. Se encontró que la mayoría de las directoras si revisan estos materiales y que son dos las que no lo hacen.

En cuanto a los obstáculos que enfrenta una directora se detectó que en el aspecto administrativo, en ocasiones se presentan nuevos formatos, la premura en el tiempo de entrega, la falta de personal suficiente para el desarrollo del trabajo administrativo, el carácter de la directora es un problema cuando conflictua con el personal y otro es la poca disponibilidad de algunos miembros del personal docente. Cuando se tiene una estrecha relación entre el trabajo que realiza la educadora y el que realiza la directora se complementan y va en dirección del educando se realiza un mejor trabajo.

Sugerencias

Los nuevos tiempos implican cambios en el quehacer educativo y principalmente en la función directiva así más que administrativos se requiere de personas capaces de dirigir y que sean, a la vez, eficientes organizadores

De acuerdo a la necesidad de que se tenga un documento actualizado donde vengan las actividades que debe realizar la directora se sugiere que se realice, por parte del departamento de la dirección de educación preescolar, la revisión de los manuales de la directora y se actualicen y se complementen con la información

sobre gestión, gestión pedagógica, gestión institucional, y se traten temas de superación personal y de relaciones interpersonales y estos documentos sean analizados por zona en los consejos técnicos de directoras para que el personal directivo sea consciente del trabajo que desempeña y las acciones que debe tomar al momento que detecte que un docente tiene problemas o que desconoce la forma de planear, evaluar, o trabajar con el grupo y que el directivo sea capaz de capacitar y tratar al personal y o padres de familia.

Se sugiere que para el acceso a la función de directivo, la Secretaría tenga un programa y personal para capacitar a las futuras directoras que presentan el perfil que solicita escalafón, y que la capacitación certifique que están aptos para esta función y no como en la actualidad que se esperan a que se cometan errores para llamar la atención. Cuando esto puede evitarse dando una buena información.

Entre otras recomendaciones que se hacen a las directoras están:

El que la directora realice reuniones técnico-pedagógicas con el personal docente a fin de estudiar y resolver los problemas que se van presentando durante el ciclo escolar por lo que se debe llevar a cabo una reunión por semana al término de las labores docentes, trabajando sobre diversos temas de carácter técnico-pedagógico y tomando en cuenta las necesidades más apremiantes según sea el caso. Estos temas pueden ser sobre la planeación, deserción escolar, forma de trabajar educación física, manera de llevar a cabo el plan de lenguaje, cómo se deben realizar las observaciones, elaboración de instrumentos de evaluación.

A la directora corresponde propiciar que se dé la vinculación escuela y padres de familia para mantenerlos informados sobre el desarrollo educativo de su

hijo y motivar a que este participe y contribuya al mejor logro de los objetivos.

En Sonora, el acceso al ejercicio de la función directiva se hace sobre la base del escalafón estatal, por lo que se concursa y la persona que tiene más estudios es quien resulta ganadora del concurso. Aún con los estudios, no es garantía que la persona tenga la capacidad y habilidad. El directivo tiene los conocimientos y esto hace que el perfil se cumpla, por lo que se supone que el profesor puede ser un buen director.

BIBLIOGRAFÍA

- ANTÚNEZ, Serafín (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Horsori.
- ARNAZ, José A. (1997). *La planeación curricular*. México: Trillas.
- BIGGE, Morris (1982). *Bases psicológicas de la educación*. México: Trillas.
- COMISIÓN Nacional SEP-SENTE de Carrera Magisterial (2000). Normas y procedimientos para evaluar el factor desempeño Profesional. México. Talleres gráficos de México.
- DE MIGUEL FERNÁNDEZ, Enrique (1998). *Introducción a la gestión*. México: Universidad Politécnica de Valencia- IPM. Ediciones Castillo.
- DELGADO AGUDO, Julio (1991). La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la dirección en clave de funciones. En: *el centro Escolar y Acción Directiva*. Madrid, Ministerio de educación y ciencia. (Antología Básica: La gestión como quehacer escolar UPN. México)
- FAYOL, Henry (1980). *Principios de la Administración*. México: Fernández Editores.
- FURLAN, Alfredo; Azucena Rodríguez y Ángel Díaz Barriga 1990"La investigación educativa en los ochenta perspectivas para los noventa Procesos Curriculares, Institucionales y Organizacionales. Gestión y desarrollo institucional. México, Consejo Mexicano de Investigación Educativo.
- GONZÁLEZ GARCÍA, Marcos (1998). *Administración escolar. La administración enfocada a las instituciones educativas*. México: Ediciones Castillo.
- HARO BÉLCHE, Guillermo (1996). *Revista de Administración Pública Premio INAP*.
- HERNANDEZ, Sampieri, Roberto y Carlos Fernández Collado (1999). *Metodología de la investigación*. México: Esfuerzo
- JIMENO SACRISTAN, José y José Ángel Pérez Gómez (1996). *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Morata, Colección pedagogía.
- MICHEL, Guillermo (1978). *Ecología de la organización*. 3ª. ed. México: Trillas.

- OWEN, Robert (1996). *La escuela como administración: tipos de conducta y práctica organizativa*. España: Santillana.
- PANSZA, Margarita (1993). *Pedagogía y Currículos*. México: Gernika.
- MAYNTZ, Rebate (1996). *Sociología de la organización*. 2ª. ed. Madrid: Alianza Universidad.
- POZNER DE WEINBERG, Pilar (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires. AIQUE.
- RODRIGUEZ, María (1998). *Función directiva escolar*. México. Ediciones castillo.
- ROJAS, Soriano; Raúl (1987). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Trillas.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (1985) *Programa de Capacitación y Fichas de Autoevaluación*. México: SEP.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (1985). *Manual de la Directora del plantel de Educación Preescolar*. México: SEP.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (1986). *Manual técnico pedagógico de la directora del plantel de educación preescolar*. México: Editorial Litográfica.
- SCHMELKES, Sylvia (1996). *Calidad de la educación y gestión escolar*, ponencia presentada en el *Primer Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica*, organizado por la Secretaría de Educación Pública en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Científica México-España, y celebrado en San Juan del Río, Qro., del 5 al 8 de noviembre.
- STONER James y R. Edward(1994). *Administración*. 5ª. ed. México.
- TAYLOR, W. Frederick (1980). *Principios de la administración científica*. México. Fernández Editores.
- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL (1994). *La gestión como quehacer escolar*. México. Antología Básica. Licenciatura en educación. México: SEP.
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (1994). *Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar*. Antología Básica. Licenciatura en Educación. México: SEP.
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (1994). *La gestión y las relaciones en*

el colectivo escolar. México: SEP.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (1994). *Análisis de la práctica docente*. Antología Básica. Licenciatura en Educación. México: SEP.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (1994). *Técnicas y recursos de investigación V*. México: SEP.

Referencias electrónicas

Reyes, L. (2006). Estándares de Desempeño Docente. *Revista PRELAC*. Consultado el 18 de mayo de 2007 en http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/estandares_desempeno_docente_luis_reyes.pdf

Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente en el Marco de una redefinición de la carrera magisterial. espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm - 244k **Luis *Bretel***
http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm#Toc53523399
5 Enero 2002
20 de Mayo del 2007

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)
Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC 1999
"Informe regional del proyecto establecimiento de estándares para la educación primaria en Centroamérica"
<http://www.oei.es/estandares/centromarco.htm>

20 de Mayo del 2007

VALDÉZ, VELOZ Héctor (2000). Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. *Revista Iberoamericana de Educación*.
<http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
(03/03/2007)

WIATON, Woodrow (1996). *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa* Madrid: Santillana.

ZABALZA, Miguel A.(1991). *"Diseño y desarrollo curricular"*. Madrid: Narcea.

APENDICE 1

EL PRESENTE CUESTIONARIO ESTÁ ELABORADO PARA LAS DIRECTORAS Y TIENE COMO OBJETIVO CONOCER LAS OPINIONES SOBRE SU TRABAJO.
SU FINALIDAD ES ESTRICTAMENTE ACADEMICA.

1. Años de servicio ()
 - a. 5 a 10 años
 - b. 11 a 15 años
 - c. 15 a 20 años

2. Escolaridad máxima ()

- a. Normal básica
- b. Licenciatura
- c. Posgrado (especialización, maestría, doctorado.)

3. La función administrativa. ¿En que orden se da en su escuela?
Ordene del 1 al 5 de acuerdo a la importancia que se le dé.

- Dirección
- Control
- Planeación
- integración
- Organización

4. El proyecto anual es elaborado : ()
- a. Usted lo elabora de acuerdo a las necesidades.
 - b. En su escuela no se elabora el proyecto anual.
 - c. Toma en cuenta los proyectos que elabora el personal docente.
5. Cómo se distribuyen las comisiones con el personal docente. ()
- a. El director dispone quien trabaja la comisión.
 - b. El docente escoge la comisión que desea realizar.
 - c. En un juego de azar.
 - d. El personal docente selecciona quien trabaja la comisión por unanimidad.
6. Forma de asignación de niños a cada grupo. ()
- a. Se dividen los grupos por edad.
 - b. Se forman los grupos a como van llegando los niños.
 - c. Los grupos de tercer año se dividen los niños por mes de nacimiento y los de segundo de la misma manera.
7. Forma de asignación de los grupos a los docentes. ()
- a. El docente elige el grado que desea.
 - b. El director elige el docente para cada grupo de acuerdo a sus cualidades.
 - c. Se selecciona en un juego de azar.
8. ¿Cómo se comunican los fracasos, faltas que se dan en su comunidad escolar?. primero () segundo () tercero ()

- a. Se comunican por escrito firmando el docente de enterado.
- b. Se comunica de forma verbal.
- c. No se comunica.

Otra. _____

9. ¿Cómo se ejerce el poder directivo en la escuela? ()

- a. No se ejerce.
- b. Se busca el convencimiento del subordinado.
- c. Se les hace ver quien manda.

10. ¿Qué problema sobre recursos humanos es más común que se presente?

ordene por importancia

- a. Inasistencias de docentes. ()
- b. Retardos de personal. ()
- c. Falta de personal. ()
- d. Inasistencia de alumnos. ()
- e. Retardos de alumno . ()
- f. Falta de alumnado. ()

Otros _____

11. ¿Qué problema es más común se presente para el desarrollo del trabajo docente? . Ordene por importancia. () () () () ()

- a. Falta de material didáctico.
- b. Falta de apoyos pedagógicos.
- c. Desconocimiento del método de proyectos.
- d. Desconocimiento de la forma de realizar las observaciones.
- e. Dificultad al elaborar el friso.

12. ¿Cómo reacciona el personal docente ante la autoridad del directivo? ()

- a. En forma práctica la acepta.
- b. Con desacuerdo y lo plasma en su trabajo.
- c. Le es indiferente.

13. ¿Cuándo se presenta un problema financiero en la institución que usted dirige, qué hace para subsanarlo?. (escala del 1 al 4)

___ Le exige a la asociación de padres de familia para busque alternativas de solución.

___ Se coordinan director docente y padres de familia para buscar estrategias de solución.

___ Los docentes son los encargados de realizar actividades para recabar fondos.

___ Los docentes se coordinan con los padres de familia y juntos deciden que actividad realizar para recabar fondos.

GRACIAS POR SU APOYO.

APENDICE 2

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO CONOCER LAS OPINIONES DE LOS DOCENTES QUE LABORAN EN EL JARDÍN DE NIÑOS.
SU FINALIDAD ES ESTRICTAMENTE ACADEMICA.

1.- Años de servicio.

- 5 A 10 AÑOS.
- 10 A 15 AÑOS.
- 15 A 20 AÑOS.

2. Escolaridad máxima.

- Normal básica.
- Licenciatura (UPN).
- Especialización.
- Maestría.
- Doctorado.

3. ¿Cuál es el objetivo principal de la educación preescolar?.

.....
.....
.....
.....
.

4.-¿ Le gusta el trabajo que realiza?.

- Sí
- No.

Por qué

.....
.....

5. ¿Cuál es su hora de entrada?.

- 8 y 8:30.
- 8:30 y 8:45.
- 8:45 y 9:00.

6. ¿ Vigila que sus alumnos asistan puntualmente al plantel?.

- () Sí.
- () No.

7. ¿Cómo realiza las entrevistas, acerca del auto cuidado de mi salud, a los padres de familia, al inicio del ciclo escolar?. ()
- a. Cita a cada padre y personalmente solicita la información
 - d. Manda los cuestionarios a sus casas para que posteriormente le manden la información.
 - e. Usted personalmente pasa a la casa de los alumnos y realiza las entrevistas.

8. ¿ Cómo se da la planeación del friso? ()
- a. La realiza con la participación de los alumnos
 - b. Es sugerida por la educadora
 - c. Se dan las dos anteriores

Otros.....
.....

9. Las observaciones que realiza de sus alumnos las realiza cada.()
- a. Dos meses.
 - b. Una vez al mes
 - c. Cada tres meses
 - d. Permanente.

10. ¿Cuál es la forma de realizar la planeación?. ()
- a. Se planean las actividades diariamente en común acuerdo con los educandos.
 - b. La educadora elabora la planeación de acuerdo a sus propias percepciones.
 - c. Las dos anteriores.
- Otra.....
.....

11. ¿Ha tenido obstáculos para la realización de los proyectos?. Anótelo.
.....

.....
.....

12. Si ha encontrado situaciones favorables, para el trabajo por proyectos. Anótelos.

.....
.....

13. ¿Cómo cree que pueden resolverse los problemas de falta de recursos materiales?.

.....
.....
.....

14.¿ Participa en las sesiones que convoca la directora.

- Sí.
- No.

15. ¿ En tu centro de trabajo se llevan a cabo los consejos técnicos?.

- Sí.
- No.

16. Si la respuesta es afirmativa explique:
cómo se organizan.

.....
.....

17. ¿Qué problemas encuentra en su realización?.

.....
.....
.....

18.¿Qué aspectos tratan?.

.....
.....
.....

19. Si la respuesta es negativa, explique por qué no se realizan.

.....

.....
.....
.....
.....

20. ¿Cómo se decide en qué comisión participa cada miembro del personal?

21. ¿Quién consigue el material didáctico?

22. ¿Cómo consideras el programa pep. 92 para atender a tus alumnos?
() Excelente.
() Adecuado.
() Inadecuado.
() Malo.
() Debería revisarse.

23. ¿Cómo considera las relaciones que se dan entre los docentes?
() Excelentes.
() Muy buenas.
() Buenas.
() Regulares.
() Inadecuados.

24. ¿Las relaciones que se dan entre el personal y la directora pueden considerarse. ()

- 1. Excelentes.
- 2. Muy buenas.
- 3. Buenas.
- 4. Regulares.
- 5. Inadecuadas.

25. ¿Cómo podría mejorarse?

.....
.....
.....

26. ¿ De quién depende el logro de los objetivos del Jardín?

- () Únicamente de usted.
- () De la colaboración de los padres de familia y de la educadora.
- () De usted con apoyo, de la directora.

otro.....

27. ¿Considera que hay actividades que deberían realizarse y no se realizan?.

- () Sí.
- () No.

Si su respuesta es afirmativa anote ejemplos.

.....
.....

28. ¿De qué forma pudiera la directora apoyar al personal en el aspecto académico?.

.....
.....
.....

29. ¿Qué propuesta haría para mejorar, los servicios que ofrece el jardín donde trabaja?.....

.....
.....
.....

30. Observaciones que desee agregar.

.....
.....
.....

Gracias.

APÉNDICE 3

PREGUNTAS PARA OBSERVAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA

1. Cómo se realiza la función directiva.
2. ¿Qué problemas se presentan para la realización del trabajo administrativo?.
3. Identificar los principales obstáculos que como director le entorpecen el buen desempeño.
4. Detectar la relación que se da en el personal docente y el director a causa del desempeño del trabajo.
5. Describir cómo se presenta el proceso pedagógico
6. Detectar la comunicación del personal con padres de familia en la colaboración del buen desempeño de su trabajo.
7. Observar el liderazgo directivo.
8. Cómo se da el control escolar.
9. Detectar si se trabajan los consejos técnicos para la solución de problemas de carácter educativo y técnico pedagógico.
10. Observar si se plantearon objetivos para este ciclo escolar.

APÉNDICE No. 1

EL PRESENTE CUESTIONARIO ESTÁ ELABORADO PARA LAS DIRECTORAS Y TIENE COMO OBJETIVO CONOCER LAS OPINIONES SOBRE SU TRABAJO. SU FINALIDAD ES ESTRICTAMENTE ACADÉMICA

1. Años de servicio: ()
a). 5 a 10 años b). 11 a 15 años c). 15 a 20 años

2. Escolaridad máxima: ()
a). Normal básica b). Licenciatura c). Posgrado
(especialización, maestría, doctorado)

3. La función administrativa. ¿En que orden se da en su escuela? Ordene del 1 al 5 de acuerdo a la importancia que se le dé.
Dirección _____ Control _____ Planeación _____
Integración _____ Organización _____

4. El proyecto anual es elaborado: ()
a). Usted lo elabora de acuerdo a las necesidades.
b). En su escuela no se elabora el proyecto anual.
c). Toma en cuenta los proyectos que elabora el personal docente.

5. Cómo se distribuyen las comisiones con el personal docente: ()
a). El director dispone quien trabaja la comisión.
b). El docente escoge la comisión que desea realizar.
c). En un juego de azar.
d). El personal docente selecciona quien trabaja la comisión por unanimidad.

6. Forma de asignación de niños a cada grupo: ()
a). Se dividen los grupos por edad.
b). Se forman los grupos a como van llegando los niños.
c). Los grupos de tercer año se dividen los niños por mes de nacimiento y los de segundo de la misma manera.

7. Forma de asignación de los grupos a los docentes: ()
a). El docente elige el grado que desea.
b). El director elige el docente para cada grupo de acuerdo a sus cualidades.
c). Se selecciona en un juego de azar.

8. ¿Cómo se comunican los fracasos, faltas que se dan en su comunidad escolar?: Primero () Segundo () Tercero ()
- Se comunican por escrito firmando el docente de enterado.
 - Se comunica de forma verbal.
 - No se comunica.
- Otra. _____
9. ¿Cómo se ejerce el poder directivo en la escuela?: ()
- No se ejerce.
 - Se busca el convencimiento del subordinado.
 - Se les hace ver quien manda.
10. ¿Qué problema sobre recursos humanos es más común que se presente? ordene por importancia:
- Inasistencias de docentes ()
 - Retardos de personal ()
 - Falta de personal ()
 - Inasistencia de alumnos ()
 - Retardos de alumno ()
 - Falta de alumnado ()
- Otros _____
11. ¿Qué problema es más común se presente para el desarrollo del trabajo docente? Ordene por importancia:
- Falta de material didáctico ()
 - Falta de apoyos pedagógicos ()
 - Desconocimiento del método de proyectos ()
 - Desconocimiento de la forma de realizar las observaciones ()
 - Dificultad al elaborar el friso ()
12. ¿Cómo reacciona el personal docente ante la autoridad del directivo? ()
- En forma práctica la acepta ()
 - Con desacuerdo y lo plasma en su trabajo ()
 - Le es indiferente ()
13. ¿Cuándo se presenta un problema financiero en la institución que usted dirige, qué hace para subsanarlo?: (Escala del 1 al 4)
- _____ Le exige a la asociación de padres de familia para busque alternativas de solución.
- _____ Se coordinan director docente y padres de familia para buscar estrategias de solución.
- _____ Los docentes son los encargados de realizar actividades para recabar fondos.
- _____ Los docentes se coordinan con los padres de familia y juntos deciden que actividad realizar para recabar fondos.

GRACIAS POR SU APOYO.

APÉNDICE No. 2

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO CONOCER LAS OPINIONES DE LOS DOCENTES QUE LABORAN EN EL JARDÍN DE NIÑOS. SU FINALIDAD ES ESTRICTAMENTE ACADÉMICA.

1. Años de servicio:

5 a 10 años 11 a 15 años 15 a 20 años

2. Escolaridad máxima:

Normal básica Licenciatura (UPN).
 Especialización Maestría Doctorado

3. ¿Cuál es el objetivo principal de la educación preescolar?

4. ¿Le gusta el trabajo que realiza?.

Sí No Por qué

5. ¿Cuál es su hora de entrada?

8 y 8:30 8:30 y 8:45 8:45 y 9:00

6. ¿Vigila que sus alumnos asistan puntualmente al plantel?

Sí No

7. ¿Cómo realiza las entrevistas, acerca del auto cuidado de mi salud, a los padres de familia, al inicio del ciclo escolar?.

- a). Cita a cada padre y personalmente solicita la información
- b). Manda los cuestionarios a sus casas para que posteriormente le manden la información.
- c). Usted personalmente pasa a la casa de los alumnos y realiza las entrevistas.

8. ¿Cómo se da la planeación del friso?

- a). La realiza con la participación de los alumnos
- b). Es sugerida por la educadora
- c). Se dan las dos anteriores

Otros: _____

9. Las observaciones que realiza de sus alumnos las realiza cada. ()
a). Dos meses. b). Una vez al mes
c). Cada tres meses d). Permanente.

10. ¿Cuál es la forma de realizar la planeación? ()
a). Se planean las actividades diariamente en común
 acuerdo con los educandos.
b). La educadora elabora la planeación de acuerdo a
 sus propias percepciones.
c). Las dos anteriores.

Otra: _____

11. ¿Ha tenido obstáculos para la realización de los proyectos?. Anótelos.

12. Si ha encontrado situaciones favorables, para el trabajo por proyectos.
Anótelos.

13. ¿Cómo cree que pueden resolverse los problemas de falta de recursos
materiales?

14. ¿ Participa en las sesiones que convoca la directora.
() Sí () No

15. ¿ En tu centro de trabajo se llevan a cabo los consejos técnicos?.
() Sí () No

16. Si la respuesta es afirmativa explique: ¿cómo se organizan?

17. ¿Qué problemas encuentra en su realización?

18. ¿Qué aspectos tratan?

19. Si la respuesta es negativa, explique por qué no se realizan.

20. ¿Cómo se decide en qué comisión participa cada miembro del personal?

21. ¿Quién consigue el material didáctico?.

22. ¿Cómo consideras el programa PEP'92 para atender a tus alumnos?

- Excelente.
- Adecuado.
- Inadecuado.
- Malo.
- Debería revisarse.

23. ¿Cómo considera las relaciones que se dan entre los docentes?

- Excelentes.
- Muy buenas.
- Buenas.
- Regulares.
- Inadecuados.

24. ¿Las relaciones que se dan entre el personal y la directora pueden considerarse. ()

- 1. Excelentes.
- 2. Muy buenas.
- 3. Buenas.
- 4. Regulares.
- 5. Inadecuadas.

25. ¿Cómo podría mejorarse?

26. ¿De quién depende el logro de los objetivos del Jardín?

- Únicamente de usted.
- De la colaboración de los padres de familia y de la educadora.
- De usted con apoyo, de la directora.

Otro: _____

27. ¿Considera que hay actividades que deberían realizarse y no se realizan?.

() Sí

() No

Si su respuesta es afirmativa anote ejemplos.

28. ¿De qué forma pudiera la directora apoyar al personal en el aspecto académico?.

29. ¿Qué propuesta haría para mejorar, los servicios que ofrece el jardín donde trabaja?

30. Observaciones que desea agregar:

Gracias.

PREGUNTAS PARA OBSERVAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA

1. Cómo se realiza la función directiva.
2. ¿Qué problemas se presentan para la realización del trabajo administrativo?
3. Identificar los principales obstáculos que como director le entorpecen el buen desempeño.
4. Detectar la relación que se da en el personal docente y el director a causa del desempeño del trabajo.
5. Describir cómo se presenta el proceso pedagógico.
6. Detectar la comunicación del personal con padres de familia en la colaboración del buen desempeño de su trabajo.
7. Observar el liderazgo directivo.
8. Cómo se da el control escolar.
9. Detectar si se trabajan los consejos técnicos para la solución de problemas de carácter educativo y técnico pedagógico.
10. Observar si se plantearon objetivos para este ciclo escolar.