



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EDUCACIÓN
PREESCOLAR.
(EL CASO DEL JARDÍN DE NIÑOS “REY MECONETZIN”)

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD
PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A :

ALEJANDRA TÉLLEZ GARCÍA

ASESORA: DRA. TERESITA DURÁN RAMOS



MÉXICO, D. F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A Dios,

Por permitirme llegar hasta aquí... por estar presente en cada instante de mi vida y por todo lo bueno que me ha dejado aprender día a día. Por ser el mayor consuelo ante situaciones difíciles.

A la UNAM,

Porque ha sido un orgullo pertenecer a ésta maravillosa casa de estudios, la mejor Universidad, los mejores maestros... una experiencia que ha marcado mi vida de manera positiva, en distintas circunstancias y con diferentes personas.

A la Dra. Teresita Durán Ramos

Por su apoyo y confianza para realizar éste proyecto, por todo lo que he aprendido de ella, dentro y fuera de las aulas escolares. Por ser una mujer que admiro y respeto...Uno de los pilares en mi vida profesional y personal. Muchas Gracias!

Al GAP y a José Antonio Mendoza

Por ser la base de mi carrera profesional, por compartir momentos y charlas importantes que me alentaron a madurar y crecer en todos los aspectos.

Al Profr. Roberto Ángeles Lemus

Por sus enseñanzas, por la confianza y el reconocimiento que siempre le dio a mi trabajo. ¡Muchas Gracias!

A la Profra. Elizabeth Flores Collazo y al Profr. Tulio Avendaño,

Por enseñarme a confiar en mí misma y asumir con responsabilidad los acontecimientos que nos trae la vida. Gracias por hacer de mí una mujer profesional y valiosa. Les doy un 4!

A la Maestra Myriam Zapata

Por todos sus consejos que me han ayudado a superarme. Gracias por motivarme a ser mejor persona cada día.

A mis sinodales:

Lic. Ma. De la Cruz Lourdes Samaniego Araujo

Lic. Roxana Velasco Pérez

Lic. Susana Fernández Salazar

Lic. Karla García Castillo

Por su apoyo y colaboración en la revisión de este trabajo.

A todos mis maestros por sus enseñanzas, su paciencia y dedicación. Gracias.

A mis compañeros y amigos del Colegio "Rey Meconetzin"

Profr. Daniel, Miss Auggen, Miss Mary, Profra. Asunción, Miss Moni y Miss Edith.

Gracias por compartir conmigo uno de los proyectos más importantes de mi vida.

Dedicatorias

A mi padre Miguel Téllez

Por ser el ejemplo y el gran apoyo que ha necesitado mi vida para alcanzar mis metas, mi maestro y mi gran orgullo. Gracias por toda una vida de momentos increíbles, por tu confianza y cariño, por estar siempre a mi lado recordándome que la vida tiene mucho sentido y que lo único que no tiene solución es la muerte. Eres el mejor papá del mundo, te quiero mucho!!

A mi mami Elena García

Por ser quien me dio la vida, la persona que más admiro y respeto, por toda una vida de sacrificios, por su fortaleza y calidad humana, la mujer que siempre ha confiado en mí, mi mejor amiga. Éste trabajo es el resultado de uno de mis mayores logros que hoy comparto contigo! Te quiero mucho mamá eres uno de los pilares de mi vida!!

A mi hermana Claudia,

Por que ha sido maravilloso crecer a tu lado, por el apoyo y cariño que siempre me has brindado, por todo lo que hemos aprendido juntas dentro de las circunstancias más complejas de la vida. Gracias por existir!!

A mi hermano Miguel

Por su cariño y comprensión, por los buenos momentos que hemos pasado juntos, por toda una vida llena de experiencias para aprender. Gracias por todo!

A mi sobrina Martha

Gracias por ser ese ángel que siempre me ha protegido, mi confidente, mi mejor amiga, mi niña preciosa!! Gracias por creer en mí y alentarme a convertirme en una mujer de compromiso! Este momento lo comparto contigo y con toda la gente que ha creído en mí! Te quiero mucho!

A mi Tía Vicky

Que me ha querido como una hija, gracias por tu apoyo, por preocuparte demás y escucharme siempre.

A mis encantadores sobrinos,

Quienes día a día me enseñaron que la vida es un placer vivirla a su lado: Helen, Luis Miguel, Emiliano y Adriana. Los amo!

A mi prima Fabiola Téllez

Te quiero más de lo que imaginas nena! Te agradezco todas esas charlas en donde pude aprender muchas cosas de ti!

A mis cuñados Rosaura y Roberto

Por compartir con la familia Téllez una vida llena de felicidad!! Gracias por su apoyo!

A mi abuelita Conchita

Que siempre ha estado en mi corazón día y noche, gracias por todos tus consejos y tu amor!!

A mi amigo Vallejo, su esposa Haydee y la bella Andrea,
Por haberme brindado su cariño y apoyo en una etapa difícil de mi vida, sin dejar nunca de creer en mí. Gracias este logro también lo comparto con ustedes.

A mí querido amigo Moy,
Tantos años juntos y tantas experiencias únicas!! Gracias por tu amistad, por las horas interminables en las que compartiste una buena charla conmigo, en los momentos en que me sacaste una sonrisa. Admiro tu capacidad de amar tanto la vida y de transmitírmelo todo el tiempo! Gracias!!

A todos mis tíos, tías, primas y primos,
Por su cariño y apoyo incondicional: Estela, Ericka, Pablo, Tina, Pablito, Eduardo, Rodolfo, Gustavo, Isabel Fragoso, Rubén, Tere, Marina, Chuchi, Moises, Sandy y Rene.

A mi amigo Alducky
Por ser la persona que siempre me alentó para culminar este proyecto! Gracias por compartir conmigo toda una vida llena de recuerdos, aprendizaje y felicidad!! Has llegado a mi vida siempre en el momento preciso, cuando más he querido que alguien me escuche y me apoye... espero estar allí, siempre que lo necesites, te aprecio mucho no lo olvides!!

A mis amigas de la Universidad,
Grace, Minervita, Tete, Adrianita, Chiquis, Moni, Ixel y Ericka: Gracias por compartir tantos momentos inolvidables conmigo, mi paso por la Universidad no hubiera sido tan extraordinaria sin haberlas conocido, nuestros viajes, nuestros sueños... en fin una aventura que jamás olvidare.

A mis amigas de toda la vida
Cecilia, Karina, Wendy, Claudia Esther, Claus García, Horte, Mayra, Mildred, Macarena, Lizbeth, Arlette, Gaby Ponce y Gaby Ramírez.

A mis amigos: Alvarito, Olimpo, Darío, Felipe, Alfredo, Ariel, Armando, Cristian Calderón, Juan Carlos, Edgar, Erick, Yayo, Jorge, George, Max, Fernando, Manuel y Vicente.

Por todos los momentos maravillosos y especiales que hemos pasado juntos. Por ayudarme a levantarme en los momentos difíciles, por todos sus consejos, su apoyo y por creer en mí. Gracias por estar conmigo pero sobre todo por la gran amistad que me han brindado. Los quiero mucho!

A mis bellos niños de Meconetzin, que me motivaron a esforzarme día a día para hacer que el paso por la escuela fuera un bello recuerdo.

Gracias a todas las personas que contribuyeron y motivaron a la realización de este trabajo.

Índice

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I. Marco de referencia	
1. El jardín de niños “Rey Meconetzin”	3
1.1 Ubicación de la institución	3
1.2 Antecedentes históricos	4
1.3 Características de la institución	6
1.3.1 Organigrama general	8
1.3.2 Proyecto Escolar, Plan de gestión, misión visión, objetivos y valores institucionales	9
1.3.3 El Programa de Educación Preescolar	16
1.4 Normatividad de la educación preescolar	21
1.4.1 Instancias oficiales que determinan la prestación del servicio	21
1.4.2 Definición del puesto de director en las instituciones de educación básica	23
Capítulo II.- Marco teórico conceptual	
2.1 Dirección escolar	27
2.1.1 Importancia de la dirección escolar	27
2.1.2 Principios de dirección	28
2.2 La gestión escolar	28
2.3 ¿Qué son las competencias?	30
2.3.1 Las competencias directivas	31
2.4 La función directiva	35
Capítulo III.- Ubicación y descripción de la actividad laboral	
3.1 Especificación del puesto desempeñado	37
3.1.1 Propósitos	37
3.1.2 Funciones desempeñadas	37
3.2 Descripción de funciones	38
3.2.1 En materia de planeación	38

3.2.2	Técnico-pedagógico	38
3.2.3	Organización escolar	39
3.2.4	Control escolar	39
3.2.5	Relación dirección-supervisión escolar	40
3.2.6	Extensión educativa	40
3.2.7	Vinculación escuela-comunidad	41
3.2.8	Servicios asistenciales	41
3.2.9	Recursos humanos	41
3.2.10	Recursos materiales y financieros	42
3.2.11	Evaluación y supervisión	43
3.2.12	Motivación y profesionalización docente	43
3.2.13	Responsabilidad de la dirección escolar	43
Capítulo IV.- Valoración crítica de la actividad profesional		
4.1	Evaluación diagnóstica inicial	45
4.2	Alternativas y propuestas para el desarrollo de las actividades escolares	52
4.3	Logros y avances	55
4.4	Mi experiencia como directora en el jardín de niños “Rey Meconetzin”	57
4.5	Reflexiones en torno a mi experiencia profesional	59
4.6	Propuestas y recomendaciones	60
	Obras consultadas	62

INTRODUCCIÓN

Al egresar de la licenciatura en Pedagogía de la UNAM, comencé a descubrir espacios laborales en los cuales podía insertarme como pedagoga; actividades que, en definitiva, enriquecieron mi formación profesional y me proporcionaron herramientas para complementar los conocimientos teóricos obtenidos durante la carrera, llevándolos así a la práctica en distintas áreas y organizaciones educativas en donde me he desempeñado.

Hablar de la educación en todos sus niveles y modalidades representa una gran responsabilidad y un reto para todos los que interactuamos en esta área, incidir de manera positiva y pertinente en las personas para desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan resolver problemas de su entorno, o bien formarse en alguna área profesional es tarea de la educación; que como sabemos es el objeto de estudio de la pedagogía.

Es por todo ello que este informe académico de actividad profesional pretende contribuir con el desarrollo académico de las personas que estén interesadas en dirigir instituciones de educación básica, identificando la estructura y organización de la misma, las funciones que desempeña el director, las acciones y estrategias de trabajo, así como la descripción de las propuestas, logros obtenidos y sobre todo la vinculación de la formación obtenida en la carrera con la experiencia laboral.

El presente informe se encuentra estructurado en cuatro capítulos:

En el primero se describe el marco de referencia del Jardín de Niños “Rey Meconetzin”: antecedentes, ubicación y sus características principales como institución educativa. A su vez se da un panorama sobre aspectos importantes de la población de la delegación Iztapalapa, con el propósito de situar el contexto social como base de las propuestas educativas que aquí se presentan.

El capítulo dos se refiere al marco teórico conceptual y se abordan aspectos generales sobre la dirección de instituciones educativas, sus elementos, teorías y

autores, con el objeto de sustentar las actividades que desempeñé, dando una visión general de las diferentes formas de dirigir una institución educativa.

En el capítulo tercero se describen las funciones, actividades, logros y propuestas que se llevaron a cabo dentro de la práctica profesional para la dirección, organización, coordinación y administración del Jardín de Niños “Rey Meconetzin”,

Por último, en el capítulo cuatro se hace la valoración y reflexión de mi experiencia profesional obtenida en el Jardín de Niños “Rey Meconetzin”, vinculándola con la formación adquirida en el Colegio de Pedagogía de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México, con el propósito de compartir con los futuros profesionistas de la educación, los retos enfrentados, las propuestas que se hicieron, el aprendizaje obtenido y sobre todo las competencias que se deben desarrollar para la dirección de una institución educativa.

Capítulo I. Marco de referencia

1. El jardín de niños “Rey Meconetzin”

1.1 Ubicación de la Institución.

El Jardín de niños “Rey Meconetzin” se encuentra situado en Andador Krypton No. 3 Col. San Juan Cerro, Delegación Iztapalapa, México D.F.

Iztapalapa se ubica al oriente del Distrito Federal, a una altitud de 2,240 MSNM, de superficie plana a excepción de la Sierra de Santa Catarina, El Cerro de la Estrella y El Peñón del Marqués. Colinda: al norte con la Delegación Iztacalco, al sur con las Delegaciones Xochimilco y Tláhuac, al oriente con el Estado de México, al poniente con la Delegación Coyoacán y al norponiente con la Delegación Benito Juárez.¹

Esta institución está ubicada en la delegación más poblada de la Ciudad de México.² Iztapalapa cuenta con una población total de 1, 773,343 habitantes, de quienes 864,239 son hombres y 909,104 mujeres.³ A esta variable demográfica, suele añadirse el hecho de tener una problemática mayor en diversas perspectivas: “desde la falta de servicios públicos básicos como el agua, hasta tocar los altos índices delictivos que representa la inseguridad que en los últimos 10 años ha vivido esta Delegación”.⁴

Según estudios realizados en mayo del 2005 por el Dr. José Arturo Yáñez Romero,⁵ sobre la creación de un *Modelo para el Estudio de la Inseguridad Pública: el caso Iztapalapa*, refleja una crisis de inseguridad ya que de todas las delegaciones que componen la ciudad de México, Iztapalapa es el líder en actos delictivos.

“Las opiniones publicadas, las ideas, las cifras de los índices delictivos y percepción social sobre inseguridad en la delegación Iztapalapa durante los últimos veinte años

¹ Monografía de la Delegación Iztapalapa, Gobierno de la Ciudad de México. Geografía. Localización. http://www.iztapalapa.gob.mx/htm/0103020000_2005.html [30.03.08]

² Ver estudio en :

Arango Durán, Arturo y Cristina Lara Medina. *Análisis sobre la violencia social en la Delegación Iztapalapa*. http://www.icesi.org.mx/documentos/propuestas/iztapalapa_perfil_sociodemografico.pdf. [30.03.07]

³ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda. 2005. <http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.aspx> [30.03.08]

⁴ Yáñez Romero, José Arturo. *Modelo para el Estudio de la Inseguridad Pública: el caso Iztapalapa*. México.2006. p.1.

http://www.icesi.org.mx/documentos/propuestas/iztapalapa_modelo_para_estudio_inseguridad.pdf ". [30.03.07]

⁵ *Idem*.

transmiten las imágenes fragmentadas pero continuas de violencia social convertida en delitos: robo de autos, delincuencia organizada, narcomenudeo, venta de productos “pirata”, armas y de mercancía robada; es decir la ilegalidad y la violencia como modo de vida, tanto de la gente que la sufre como de la gente que la aplica”.⁶

Por lo anterior y a partir de ese contexto socio-cultural, la institución ha buscado establecer de manera permanente propuestas y proyectos escolares encaminados a mejorar la calidad de vida de niños y niñas que crecen y se desarrollan en situaciones desfavorables, que sin duda, impiden en la mayoría de los casos un excelente desempeño escolar.

1.2 Antecedentes históricos

El jardín de niños “Rey Meconetzin” se fundó en el año de 1985 bajo el nombre de “Theotokos” que en sus inicios funcionaba como “*Casa Hogar*” trabajando con niños huérfanos. El objetivo principal de dicha institución era: brindar apoyo a los niños que no contaban con una estructura familiar y vivían en las calles.

La dirección estaba -en ese entonces- a cargo del Padre Theotokos quien fue el fundador y el procurador de fondos para el nacimiento y mantenimiento de dicho proyecto.

Posteriormente, en el año de 1995 la institución dejó de ser una casa hogar para convertirse en una escuela de carácter privado sin perder los propósitos que desde los inicios se plantearon y a partir de ese entonces la Institución de Asistencia Privada “Asociación Maka Weiner” adquirió el compromiso de seguir con la labor de ayudar a la comunidad de lo que antiguamente se conocía como “El Manto” en Iztapalapa.

A partir de ese momento la Asociación toma la iniciativa de implementar una escuela de educación inicial y se centra básicamente en la creación de un Jardín de niños al cual llaman “Colegio Fantasy” (1995).

La inserción de este nuevo proyecto nació a partir de la necesidad de brindar a la comunidad una escuela de calidad que ayudara a mejorar el nivel de vida de los

⁶ *Ibidem.* p.4.

niños y niñas de escasos recursos, ofreciéndoles una educación integral basada principalmente en valores, los cuales se harían extensivos a los padres de familia a través de cursos o talleres que la misma escuela estructuraría. A su vez los niños también tendrían a su alcance las ventajas de tomar materias extracurriculares que sólo en las instituciones particulares se impartían (inglés, computación, danza y música) con un costo muy bajo y en algunos casos con beca completa. Con estos cambios la institución dejó de atender a la población original que acogía: niños de la calle y/o huérfanos. Los niños, después de este suceso, fueron canalizados a diferentes instituciones que proporcionaban ese servicio.

Con el paso del tiempo, en 1999, la Asociación Maka Weiner I.A.P. logró que el “Colegio Fantasy” se consolidara como uno de los mejores de la zona y bajo la dirección de los fundadores de dicha asociación, el Sr. Jorge Matuk Nazur y la Sra. Esther Kanan de Matuk (qepd), la institución logró formar en el nivel preescolar a más de 3000 niños.

En el 2004 la institución quedó en manos del Lic. Jorge W. Matuk Kanan hijo de los fundadores de la Asociación, quien decidió cambiar el nombre del Jardín de niños “Fantasy” por el de Colegio “Rey Meconetzin”,⁷ ya que en ese mismo año logró su expansión a través de un establecimiento educativo para atender el nivel de primaria en la Calle de Rey Meconetzin ubicada en la Delegación Coyoacán.

De esta manera, el Colegio “Rey Meconetzin”, actualmente, ofrece servicios educativos de nivel preescolar, con el respaldo de la Asociación Maka Weiner I.A.P. y debidamente vigilada por la Junta de Asistencia Privada para el Distrito Federal, sin perder de vista los propósitos que desde un inicio fueron planteados por sus fundadores para la comunidad: “Ayudar a los niños y niñas de escasos recursos a que alcancen una educación de calidad que propicie reducir la cultura delictiva en la que están inmersos”.⁸

⁷ Fue el último monarca de los toltecas, quien tuvo que enfrentar la guerra civil que finalmente destruyó la civilización tolteca. Historia Universal. *La primera reina tolteca* <http://foro.univision.com>. [28.10.08]

⁸ Plan de Trabajo Anual 1998-1999. Colegio “Rey Meconetzin”, p.3.

1.3 Características de la Institución

Hoy el Colegio “Rey Meconetzin” es una Institución de asistencia privada que ofrece servicios educativos de nivel preescolar a población de bajos recursos.

Está debidamente incorporada a la Secretaría de Educación Pública y la población escolar que atiende son niños de entre 2 y 6 años de edad, de recursos económicos escasos, provenientes de familias con conformaciones distintas.

La institución se caracteriza por desarrollar en sus alumnos “*competencias para la vida*” que ayuden a resolver problemas reales de su entorno social, basados en una formación integral que promueva valores, conocimientos, habilidades y actitudes de alto nivel.

El Colegio está integrado por cuatro grupos de preescolar: Maternal, Kinder I, Kinder II y Preprimaria.

La escuela se encuentra –como se dijo- respaldada por el Patronato de la Asociación Maka Weiner I.A.P. quien proporciona recursos materiales y económicos para brindar un servicio de alta calidad y competitividad en relación con otras instituciones, además de que esto permite ayudar a niños de escasos recursos otorgando becas que llegan hasta un 100% del costo total de las colegiaturas. Cabe mencionar que la escuela no persigue fines lucrativos, ya que mes a mes su existencia depende básicamente de diversos donadores que contribuyen a la obra y sólo a un 30% de alumnos se cobra colegiaturas simbólicas.

La institución cuenta con el personal y los espacios físicos adecuados para desarrollar todas las actividades que permitan que los alumnos generen las competencias descritas en el plan y programas de estudio del nivel preescolar.

El Colegio está conformado por siete aulas amplias con buena ventilación y luz (natural y artificial); un salón de usos múltiples, el cual es utilizado para algunas actividades como: talleres para padres, clases especiales, exposiciones, conferencias, presentaciones de material didáctico etc., un patio, cocina, instalaciones sanitarias, tanto para alumnos como para personal administrativo y docente; una sala de juntas que incluye material y mobiliario para que los maestros

tengan un espacio donde realizar sus planeaciones y tareas pedagógicas; un laboratorio de cómputo que incluye 10 máquinas, 2 oficinas de dirección y la oficina donde se llevan a cabo los trámites administrativos.

De los alumnos y padres de familia

El 72% de las madres de los alumnos se dedican al hogar, teniendo como escolaridad máxima la primaria. Los padres se dedican principalmente a la albañilería, el comercio, así como también son choferes de taxis y transportes públicos. El nivel de instrucción es muy deficiente ya que sólo un 15% son profesionistas.⁹

A pesar de que los padres de familia no tienen muchos años de estudios, en general muestran interés en la educación de sus hijos y tratan de involucrarse en las tareas escolares y actividades extracurriculares que la institución organiza para complementar las relaciones padres-hijos, escuela-comunidad.

Del personal docente y administrativo

El Jardín de niños “Rey Meconetzin” cuenta con personal docente y administrativo que se identifica por su espíritu emprendedor y cuya meta es elevar la calidad educativa en cada uno de los diferentes grados que tienen a su cargo; la preparación profesional de los docentes, de las diversas áreas formativas, cubre satisfactoriamente con el perfil que la escuela ha planteado para su excelencia académica.

El grado de Maternal está a cargo de una psicóloga educativa; en Kinder I la titular tiene la formación de licenciada en educación preescolar; para Kinder II contamos con una pedagoga, apoyada por una asistente educativa y para el grado de Preprimaria como responsable de grupo está una psicóloga.

Para las materias extracurriculares contamos con un ingeniero en sistemas para la materia de computación, un profesor de inglés con el título de teacher's; para danza,

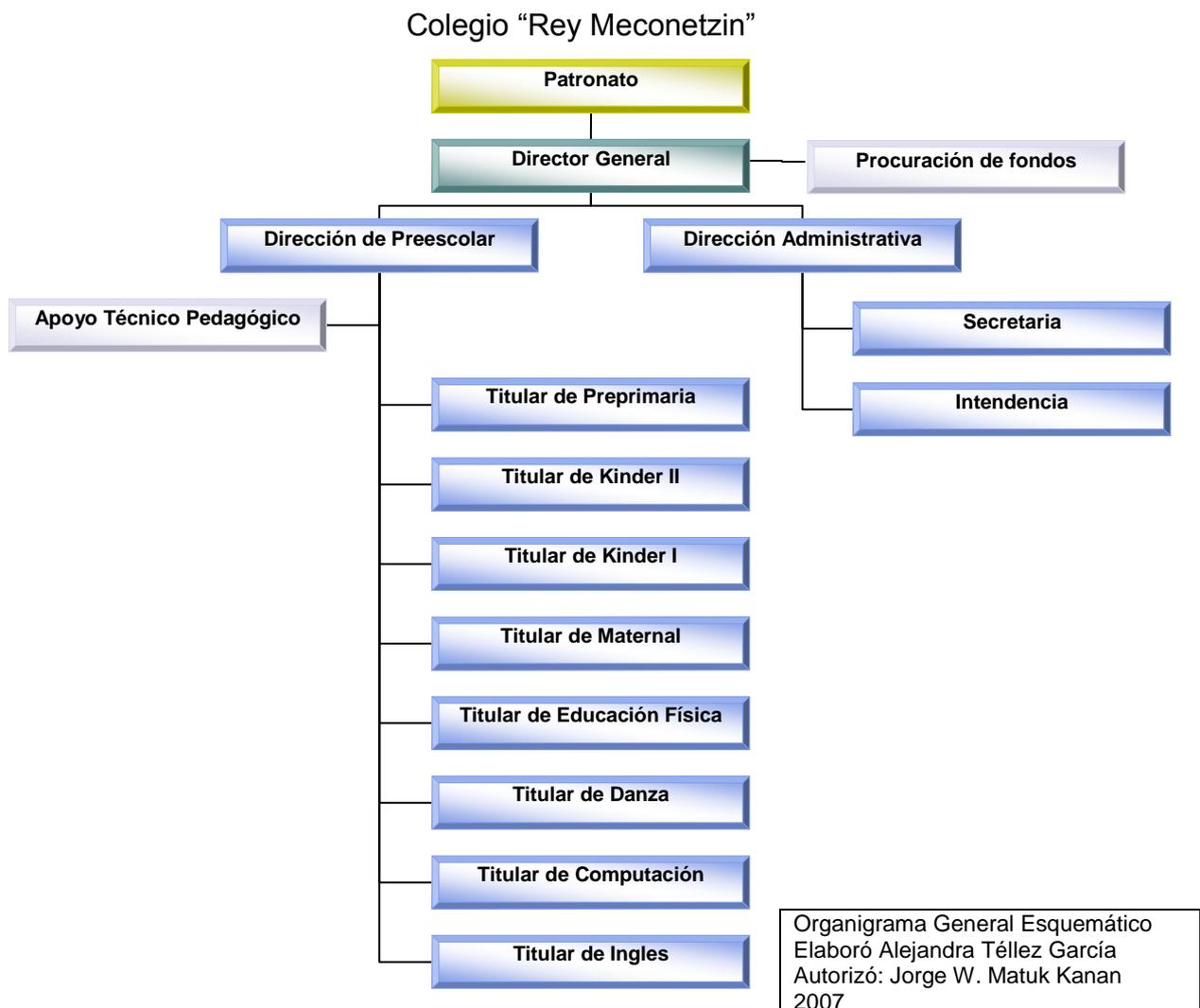
⁹ Se realizó un estudio socio-económico a los padres de familia para identificar el porcentaje de beca que se otorgaría a sus hijos.

un técnico en danza folklórica y por último para las actividades deportivas un licenciado en educación física.

El personal administrativo está constituido por una secretaria, una procuradora de fondos y dos personas de apoyo para llevar a cabo actividades de limpieza y mensajería.

Cabe mencionar que también se cuenta con el apoyo de instituciones como la “fundación EDUCA” la cual además de ingresos económicos, proporciona al cuerpo docente y directivo cursos de actualización y capacitación, así como conferencias y talleres para los padres de familia que han contribuido a mejorar las prácticas pedagógicas en el salón de clases y sobre todo en las relaciones entre padres e hijos.

1.3.1 Organigrama general



1.3.2 Proyecto Escolar: plan de gestión, objetivos, misión, visión y valores institucionales

La institución pertenece a la Zona Escolar No. 10, integrada por 15 escuelas en su totalidad atendidas por la supervisora escolar y dos apoyos técnicos pedagógicos.

Para el ciclo escolar 2006-2007 la Supervisora de Zona solicitó un Proyecto Escolar, que incluía un Plan de Gestión, como una propuesta para la mejora educativa.

Para la realización del Proyecto Escolar, conjuntamente, el cuerpo docente y directivo sometió a evaluación cuatro ámbitos o áreas importantes que constituyen la institución y en la que giran todas las actividades que se realizan en ella:

- Organizativo
- Técnico - pedagógico
- Administrativo
- Escuela –comunidad

Dentro de la evaluación, que se realizó en los primeros meses de clases, se fundamentó el diagnóstico de la situación real de la escuela y se identificaron las áreas de oportunidad, fortalezas, debilidades y amenazas institucionales, estructurando propuestas y estrategias de acción, encaminadas a mejorar la calidad del aprendizaje de los alumnos, así como planes de trabajo que mejoraron el quehacer cotidiano, tanto del personal académico como del administrativo.

Dentro del Proyecto Escolar se reestructuraron los objetivos, visión, misión y valores institucionales que a continuación se mencionan:

Objetivo general:

“Formar niños y niñas seguros de sí mismos, capaces de resolver problemas que se les presente en su vida cotidiana, a partir de la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes con un alto valor ético que les permitan desarrollarse plenamente como personas, integrándose en el entorno social que les rodea”.¹⁰

Los *objetivos particulares* que el jardín de niños “Rey Meconetzin” pretende alcanzar son los siguientes:

¹⁰ Plan de Gestión 2006-2007. Colegio “Rey Meconetzin”, p. 7.

- “Proporcionar servicios educativos de calidad, con el propósito de formar individuos con sólidas competencias, convencidos de su responsabilidad para desarrollarse integralmente como personas.
- Impartir educación básica, promoviendo el aprendizaje significativo y la construcción de nuevos conocimientos que ayuden a generar nuevas actitudes positivas ante la vida.
- Desarrollar en los padres de familia conciencia y responsabilidad sobre el papel que juegan dentro de la educación de sus hijos, con el objeto de que trabajen conjuntamente con los propósitos de la escuela.”¹¹

Siguiendo estos objetivos la institución persigue una *Misión*, la cual sirve de guía para el desarrollo de todas las actividades que se dan en ella y que se expresa como sigue:

“Brindar educación básica e inclusiva cimentada en valores, que promueva el desarrollo de competencias en niños y niñas que les permitan resolver problemas de su entorno con autonomía y seguridad logrando así una mejor calidad de vida”.¹²

A partir de ello, la institución tiene una *Visión* en la cual busca y tiene la necesidad de:

“Consolidarse como una institución educativa competitiva dentro de la comunidad, a través del manejo de metodologías de excelencia académica que propicien el desarrollo integral de niños y niñas que soliciten el servicio”.¹³

El Jardín de Niños “Rey Meconetzin” es una organización que para realizar sus funciones, alcanzar sus objetivos y crear su propio ambiente institucional, vive y promueve los siguientes valores:¹⁴

- Respeto a las personas e instituciones independientemente de sus ideas políticas, creencias, tradiciones, razas o condición social, así como al trabajo de los demás, a su tiempo, pertenencias y espacios.
- Trabajo en equipo, porque a través de él los logros son mayores y de mejor calidad, como resultado de una adecuada comunicación y sociabilidad.

¹¹ *Ibidem*. p. 8.

¹² *Ibidem*. p. 9.

¹³ *Ibidem*, p.10.

¹⁴ *Ibidem*, p.13.

- Calidad, en virtud de que es el camino a la excelencia, la vanguardia, el liderazgo y, en general, a una vida mejor.
- Competitividad, ya que es importante medir el avance de las instituciones y de la sociedad, para trazar objetivos viables y acordes con los cambios contemporáneos, guiándonos por una clara ética profesional.
- Creatividad, característica de nuestra identidad, como forma particular de hacer las cosas, que sugiere caminos distintos e innovadores en el desarrollo de nuestras actividades.
- Honradez, ella habla por nosotros, nos abre la puerta de la confianza, nos ennoblece y distingue como seres civilizados y dignos.
- Comprensión y Tolerancia, nos permiten conocer a los otros, respetarlos y entenderlos como seres humanos.
- Verdad, nos conduce al conocimiento objetivo y favorece la luz natural de la inteligencia.
- Justicia, como aspiración, nos ayuda a la autocrítica en pro del bien común y su aplicación la refuerza como valor universal.
- Solidaridad, habla de nuestra naturaleza como seres sociales, nos permite compartir, convivir, ampliar nuestras potencialidades, acercándonos a la libertad para participar en una comunidad.
- Responsabilidad, nos crea compromisos con el ser más importante: nosotros mismos, haciéndonos competitivos, mejores, capaces de tomar decisiones en la vida y asumir las consecuencias.

El Consejo Técnico Consultivo¹⁵ llevó a cabo un análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Este documento fue elaborado en la semana de diagnóstico institucional (en el mes de agosto del 2006) y básicamente se utilizaron experiencias de los docentes y directivos del ciclo anterior 2005-2006, mismas que sirvieron como referencia para la mejora escolar.¹⁶

El FODA sirvió como base y guía del trabajo que se desarrolló, ya que en ese documento se estableció un programa de actividades para optimizar cada una de las áreas que se sometieron a evaluación y que a continuación se muestran:

¹⁵ El Consejo Técnico Consultivo lo constituye el personal docente y directivo.

¹⁶ Las experiencias fueron recabadas por medio de formatos proporcionados por la Supervisión escolar de la Zona No. 10. Posteriormente se concentró la información en un solo documento que se incluyó en el Proyecto Escolar 2006-2007

Ámbito: Técnico pedagógico

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones	Tiempos	Responsable
<p>Conocimiento y aplicación del Programa de Educación Preescolar (PEP)</p> <p>Revisión minuciosa de las planeaciones semanales, mensuales y anuales</p> <p>Disposición para el aprendizaje de nuevas estrategias para el trabajo académico con los niños</p> <p>Motivación y gusto por el trabajo con niños pequeños</p>	<p>No se siguen en tiempo y forma las planeaciones semanales</p> <p>Desconocimiento de los diferentes estilos de aprendizaje de los alumnos</p> <p>No hay una supervisión constante entre la teoría y la práctica dentro del aula</p> <p>Identificación de consecuencias ante conductas inapropiadas en los alumnos</p>	<p>Evaluación constante de los procesos de enseñanza aprendizaje a partir de las planeaciones docentes vinculado con el plan de gestión</p> <p>Comunicación con todo el personal docente</p> <p>Actualización e investigación de nuevos conocimientos que ayuden a mejorar la calidad de enseñanza en la escuela</p>	<p>Pérdida de liderazgo</p> <p>Metas muy ambiciosas, difíciles de cumplir</p> <p>Exceso de actividades o situaciones didácticas obsoletas</p> <p>Falta de adecuaciones curriculares</p>	<p>Visitas al aula por parte de la dirección con el objeto de revisar que el plan del día se esté llevando a cabo en tiempo y forma, con materiales y estrategias previamente planeadas</p> <p>Acompañamiento y apoyo a los docentes en la búsqueda de alternativas y estrategias que promuevan aprendizaje significativo en los niños y la identificación de consecuencias ante las conductas inadecuadas dentro y fuera del salón</p>	<p>Permanente</p> <p>Semanalmente</p> <p>Durante juntas de Consejo Técnico</p> <p>En reuniones extraordinarias</p>	<p>Director</p> <p>Docentes</p>

Ámbito: Organizativo

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones	Tiempos	Responsable
Organización del trabajo y aprovechamiento del tiempo escolar	Los docentes establecen roles y guardias que no cumplen.	Comunicación continua con el personal docente y administrativo	Equipos de trabajo desmotivados y pesimistas	Planeación y evaluación de procesos organizacionales para mantener coordinadas las actividades escolares a través de reuniones y juntas de consejo.	Permanente	Director
La toma de decisiones se lleva a cabo colectivamente	No hay iniciativa en la organización de eventos especiales	Atención oportuna para la solución de problemas internos	Ambiente negativo y actitudes inapropiadas	Motivación del personal docente a partir de implementar una cultura de conciencia y reflexión del quehacer profesional cotidiano	Mensualmente	Docentes
Confianza y respeto entre todo el personal de la escuela	Falta de compromiso para cumplir los acuerdos que se toman en juntas y reuniones	Motivación y compromiso ante las actividades	Falta de materiales y espacios solicitados por los docentes		Durante juntas de Consejo Técnico	Personal Administrativo
Se explotan todas las instalaciones del colegio para realizar situaciones didácticas	No hay implementación de estrategias para nuevas formas de organización		Incumplimiento de algunos acuerdos firmados en las reuniones			

Ámbito: Administrativo

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones	Tiempos	Responsable
Responsabilidad y puntualidad para entregar la documentación solicitada por las dependencias que lo soliciten	Los docentes no entregan en tiempo y forma la documentación requerida por la dirección	Aprovechamiento de los recursos tecnológicos para la organización y optimización de información	Inventarios de los recursos materiales	Dar oportunamente calendarios, avisos y cronogramas de actividades para que todo el personal entregue en tiempo y forma la documentación requerida	Permanente	Director
Rapidez y disposición por parte del personal del plantel	La mayoría de los docentes no respetan el horario de entrada y regularmente llegan tarde	Involucrar y responsabilizar a todo el personal del plantel	Aumento de trabajo al no llenar los requisitos establecidos por las dependencias que los solicitan	Explicar minuciosamente al personal docente y administrativo las características de la documentación a entregar	Mensualmente	Docentes
	Desconocimiento de procedimientos administrativos		Desconocimiento de avisos y fechas de entrega de documentación	Constante comunicación con la supervisora escolar de la Zona vía telefónica y presencial	Durante juntas de Consejo y reuniones extraordinarias	Personal Administrativo
	Desconocimiento de normatividad interna y de la SEP					

Ámbito: Escuela - comunidad

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Acciones	Tiempos	Responsable
<p>Se mantiene una buena comunicación con los Padres de Familia</p> <p>Se atienden de manera inmediata las dudas o problemas que manifiestan los tutores de los niños</p> <p>Se organizan continuamente exposiciones de los trabajos más representativos de cada mes y se invita a los Padres de Familia para que acudan a conocerlos</p>	<p>Los Padres de Familia algunas veces no leen las circulares y los avisos que contiene información importante sobre las actividades a desarrollar</p> <p>Falta de compromiso por parte de los tutores para formar hábitos de puntualidad y limpieza</p> <p>No hay el suficiente apoyo en casa para desarrollar las tareas escolares</p>	<p>Vincular las actividades escolares con la participación de los Padres de Familia</p> <p>Desarrollar la disposición a cooperar en las labores ambientales, pedagógicas y recreativas que se gesten en la escuela</p>	<p>Algunos padres de familia trabajan todo el día y los alumnos se encuentran solos o bajo la tutela de terceros</p> <p>La falta de información sobre las actividades y desempeño de sus hijos</p>	<p>Organizar talleres y conferencias que les permitan adquirir más herramientas para la educación de sus hijos</p> <p>Organizar juntas en donde se expongan los avances y las áreas de oportunidad de los niños con el objeto de darle un seguimiento al proceso formativo</p> <p>Involucrar a los padres en las actividades escolares a través de la participación y toma de decisiones.</p>	<p>Mensualmente</p> <p>Juntas con padres de familia</p> <p>Talleres</p> <p>Conferencias</p> <p>Exposiciones</p>	<p>Director</p> <p>Docentes</p> <p>Padres</p> <p>Asociación de padres de familia</p>

1.3.3 El Programa de Educación Preescolar

La escuela se rige de acuerdo con el Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP). En él se describen las características, propósitos, principios pedagógicos, campos formativos, competencias, organización del trabajo docente y la evaluación que se debe desarrollar durante todo el ciclo escolar.

Dentro de las características que presenta el programa se mencionan las siguientes:

1. Es de carácter nacional, ya que en todos los planteles que impartan educación preescolar, tanto públicos como privados, la aplicación del programa será de carácter obligatorio, para que con la práctica educativa se promueva el reconocimiento, la valoración de la diversidad y el diálogo intercultural.
2. El programa establece propósitos fundamentales para la educación preescolar, mismos que están planteados a partir de una formación integral, asumiendo que para lograr este propósito la escuela debe garantizar a los niños su participación en experiencias educativas que les permitan desarrollar competencias afectivas, sociales y cognitivas durante los tres años que dura la educación preescolar.
3. Está organizado a partir de competencias, a diferencia de los antiguos programas que establecían sólo contenidos educativos (temas). Las competencias, entendidas como “el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea”¹⁷
4. Es de carácter abierto, ya que no define una secuencia de actividades o situaciones didácticas que deban realizarse sucesivamente con los niños. El docente es el que identifica las competencias que sus alumnos no han desarrollado y busca las alternativas más adecuadas para alcanzar los propósitos fundamentales del programa.

¹⁷ Argudín, Yolanda. *Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes*. México, Trillas, 2005. p.12.

5. Organización del programa

Las competencias a desarrollar a través del PEP, implican el conjunto de propósitos fundamentales del programa y se organizan en los siguientes campos formativos:

- Desarrollo personal y social
- Desarrollo físico y salud
- Exploración y conocimiento del mundo
- Lenguaje y comunicación
- Expresión y apreciación artísticas
- Pensamiento matemático

Cada campo formativo se organiza en dos o más aspectos, (en los cuales se especifican las competencias a desarrollar en los alumnos) lo que a continuación se muestra en el siguiente cuadro:

Campos formativos	Aspectos en que se organizan
Desarrollo personal y social	Identidad personal y autonomía Relaciones interpersonales
Lenguaje y comunicación	Lenguaje oral Lenguaje escrito
Pensamiento matemático	Número Forma, espacio, y medida
Exploración y conocimiento del mundo	Mundo Natural Cultura y vida social
Expresión y apreciación artísticas	Expresión y apreciación musical Expresión corporal y apreciación de la danza Expresión y apreciación plástica Expresión dramática y apreciación teatral
Desarrollo físico y salud	Coordinación, fuerza y equilibrio Promoción de la salud

Propósitos

Los propósitos fundamentales definen, en conjunto, la misión de la educación preescolar y expresan los logros que se espera obtengan los niños y niñas.

En la siguiente tabla se muestran los principales propósitos de la educación preescolar que describe el programa:¹⁸

Propósitos	Descripción
1. Adquieran sentido positivo de sí mismo	*Expresar sus sentimientos, empezar a actuar con iniciativa y autonomía
2. Asumir roles distintos en el juego y en otras actividades	*Trabajar en colaboración, resolver conflictos por medio del diálogo, respetar reglas de convivencia
3. Desarrollar confianza para expresarse, dialogar y conversar	*En su lengua materna *Capacidad de escucha, ampliar su vocabulario
4. Comprender las principales funciones del lenguaje escrito	*Reconocer algunas propiedades del sistema de escritura
5. Reconocer que las personas tenemos rasgos culturales distintos	*Lenguas, tradiciones, formas de vivir y de ser *Conocimiento de la cultura propia y de otras
6. Construir nociones matemáticas	*Establecer relaciones de correspondencia, cantidad y ubicación entre objetos *Contar y comparar
7. Desarrollar capacidad para resolver problemas	*De manera creativa, mediante situaciones de juego
8. Observar fenómenos naturales y experimentar	*Generar oportunidades para que el niño pueda preguntar, predecir, comparar, registrar, explicar
9. Apropiarse de los valores y principios necesarios para la vida en comunidad	*Actuar con base en el respeto a los derechos de los demás, tolerancia y aprecio a la diversidad

¹⁸ Secretaría de Educación Pública. *Programa de Educación Preescolar*. México. S.E.P.2004. p.9.

10. Desarrollar la iniciativa, imaginación y creatividad	*Poder expresarse utilizando los medios artísticos
11. Conocer mejor su cuerpo	*Comunicarse mediante la expresión corporal *Mejorar habilidades de coordinación, control, manipulación, ejercicio físico.
12. Practicar medidas de salud	*Salud individual y colectiva, prevenir riesgos y accidentes

Principios Pedagógicos

Los principios pedagógicos constituyen el punto de partida para educar por competencias, son el sustento del trabajo cotidiano con los niños y tienen las siguientes finalidades:

- a) “Brindar un referente conceptual común sobre algunas características de las niñas y los niños y de sus procesos de aprendizaje, como base para orientar la organización y el desarrollo del trabajo docente, así como la evaluación del aprendizaje y de las formas en que se propicia.
- b) Destacar ciertas condiciones que favorecen la eficacia de la intervención educativa en el aula, así como una mejor organización del trabajo en la escuela; en este sentido, los principios pedagógicos son un referente para reflexionar sobre la propia práctica “.¹⁹

Éstos se agrupan en tres aspectos, que a su vez se dividen en 10 principios importantes:²⁰

A. Características infantiles y procesos de aprendizaje

1. Los niños llegan a la escuela con conocimientos y capacidades que son la base para continuar aprendiendo.
2. La función de la educadora es fomentar el deseo de conocer, el interés y la motivación para aprender.
3. Los niños aprenden en interacción con sus pares.
4. El juego potencia el desarrollo y el aprendizaje.

B. Diversidad y equidad

5. La escuela debe ofrecer oportunidades formativas de calidad equivalentes a todos los niños y niñas.

¹⁹ *Ibidem.* p.13.

²⁰ *Ibidem.* p.14.

6. La educadora, la escuela y los padres deben contribuir a la integración de los niños como necesidades educativas especiales al aula regular.
7. La escuela debe propiciar la igualdad de derechos entre niñas y niños.

C. Intervención educativa

8. El ambiente del aula y de la escuela debe fomentar actitudes que promuevan la confianza en la capacidad de aprender.
9. Para obtener buenos resultados, se requiere de una programación flexible que tome como punto de partida las competencias y los propósitos fundamentales.
10. La colaboración y el conocimiento mutuo entre la escuela y la familia favorecen el desarrollo de los niños.

Evaluación

En la educación preescolar, la evaluación tiene una función esencial y exclusivamente formativa como medio para mejorar el proceso educativo.

El programa establece que una de las finalidades en la evaluación es constatar el aprendizaje de los alumnos para diseñar actividades adecuadas a sus características, situación y necesidades.

Otra finalidad obedece a identificar los factores que influyen o afectan el aprendizaje de los alumnos, incluyendo la práctica docente y, por último, la evaluación permite mejorar la acción educativa de la escuela que incluye el trabajo docente.

¿Qué evaluar?

- El grado de dominio de las competencias.
- La organización del aula: uso del tiempo, organización de los espacios, aprovechamiento de los materiales de trabajo.
- La práctica docente.
- La participación de los niños en la evaluación.
- La participación de los padres de familia, la colaboración con la escuela.

¿Cómo se recopila y organiza la información para la evaluación?

Por medio de diversos medios e instrumentos como:

- *El expediente personal del niño*, el cual contará con información valiosa y evidencias de hechos importantes de su historia personal como: entrevistas a los padres de familia y alumnos, notas sobre logros, avances y dificultades del proceso de aprendizaje etc.
- *El diario personal*, el cual funciona como instrumento para registrar una descripción breve de la jornada de trabajo: actividades, organización y desarrollo de la misma, reacciones y opiniones de los niños sobre esas actividades y su proceso de aprendizaje, valoración general de la jornada y ocasionalmente, otros hechos que hayan afectado el desarrollo de la jornada escolar.

1.4 Normatividad de la educación preescolar

1.4.1 Instancias oficiales que determinan la prestación del servicio

Para que toda institución educativa²¹ pueda proporcionar sus servicios a la comunidad en donde se encuentra, se debe cumplir con el marco jurídico establecido por la Secretaría de Educación Pública y sus diferentes dependencias, ya que éstas son las instancias encargadas de regular y vigilar la educación en todo el país.

La Constitución como Ley fundamental del país, indica los derechos y las obligaciones a los que estamos sujetos como sociedad. El artículo 3° señala lo siguiente:

“Artículo 3o. Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado - federación, estados, Distrito Federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria”.²²

Este artículo nos indica que la educación preescolar es obligatoria y además en este mismo documento nos habla en el Artículo Quinto de los transitorios que:

“La educación preescolar será obligatoria para todos en los siguientes plazos: en el tercer año de preescolar a partir del ciclo 2004-2005; el segundo año de preescolar, a partir del ciclo 2005-2006; el primer año de preescolar, a partir del ciclo 2008-2009. En los plazos señalados, el Estado

²¹ Se refiere a las instituciones del nivel básico que conforman nuestro Sistema Educativo Nacional, en sus diferentes tipos y modalidades: preescolar, primaria y secundaria, públicas o privadas.

²² Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título primero Artículo 3°”. México. 2003 <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/4.htm?s=> [27.02.08]

mexicano habrá de universalizar en todo el país, con calidad, la oferta de este servicio educativo”.²³

Cabe mencionar que es importante dar cumplimiento a los lineamientos y normas que establecen la Constitución para avalar los estudios que se están impartiendo, apegándose a los fines que persigue y haciendo cumplir los planes y programas con el fin de obtener o conservar la autorización.

El jardín de niños “Rey Meconetzin” se rige por el acuerdo 357 de la SEP “Por el que se establecen los requisitos y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación preescolar”,²⁴ el cual la autoriza como institución para ofrecer servicios de Educación Básica.

Otro rubro importante, y que toda institución particular debe tomar en consideración para poder impartir educación, y en este caso, educación preescolar, es el artículo 57 de la Ley General de Educación:

“Artículo 57.- Los particulares que impartan educación con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios deberán:

I.- Cumplir con lo dispuesto en el Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la presente Ley;

II.- Cumplir con los planes y programas de estudio que las autoridades educativas competentes hayan determinado o considerado procedentes;

III.- Proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado;

IV.- Cumplir los requisitos previstos en el Artículo 55, y

V.- Facilitar y colaborar en las actividades de evaluación, inspección y vigilancia que las autoridades competentes realicen u ordenen”.²⁵

Por otro lado cabe mencionar que nuestra institución debe tomar en cuenta, además de lo antes mencionado, los “lineamientos para la organización y

²³ Diciembre del 2004, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el “Decreto por el que se reforman diversas disposiciones de la Ley General de Educación, en materia de Educación Preescolar”, con el objeto de adecuar el contenido de las disposiciones aplicables a ese nivel educativo, conforme al sentido de las normas constitucionales.

<http://www.reformapreescolar.sep.gob.mx/NORMATIVIDAD/dictamen/dictamen.html> [30.03.08]

²⁴ Junio de 2005, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el “Acuerdo número 357 por el que se establecen los requisitos y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación preescolar. Diario Oficial de la Federación, el “Acuerdo número 357 por el que se establecen los requisitos y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación preescolar. Junio de 2005.

http://www.reformapreescolar.sep.gob.mx/NORMATIVIDAD/acuerdos/acuerdo_357_3.html [15.01.08]

²⁵ Secretaría de Educación Pública. *Ley Federal de Educación*. México.2006. p.12.

funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa”,²⁶ que proporciona la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa y que al inicio de cada ciclo escolar proporciona un ejemplar a todas las instituciones que tiene bajo su vigilancia. En ésta se incluyen disposiciones generales, aspectos de administración escolar, actividades de apoyo para el aprendizaje, la mejora continua de la escuela, la relación con la supervisión escolar y sobre todo agregan un apartado sobre “lineamientos de escuelas particulares” que finalmente es la concentración de los apartados de la Ley General de Educación y de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos relativos a la educación básica.

1.4.2 Definición del puesto de director en las instituciones de educación básica

En el “Manual de organización del Jardín de Niños en el Distrito Federal”²⁷ se establece la organización y funcionamiento que las escuelas de educación preescolar deben desarrollar a lo largo de cada ciclo escolar. El objetivo de este manual es: “proporcionar un marco descriptivo de la estructura orgánica y funcional del Jardín de Niños para propiciar su mejor funcionamiento, al otorgar el apoyo que facilite una adecuada delimitación de funciones entre los diferentes integrantes del mismo”.²⁸ De esta manera, se establece la relación de jerarquía que guardan entre sí los diversos elementos que conforman la escuela respecto de la supervisión y la dirección y señalan las funciones asignadas a cada uno de éstos.

El manual especifica a través de un organigrama que el Director es la máxima autoridad dentro del jardín de niños.

A continuación se muestra:

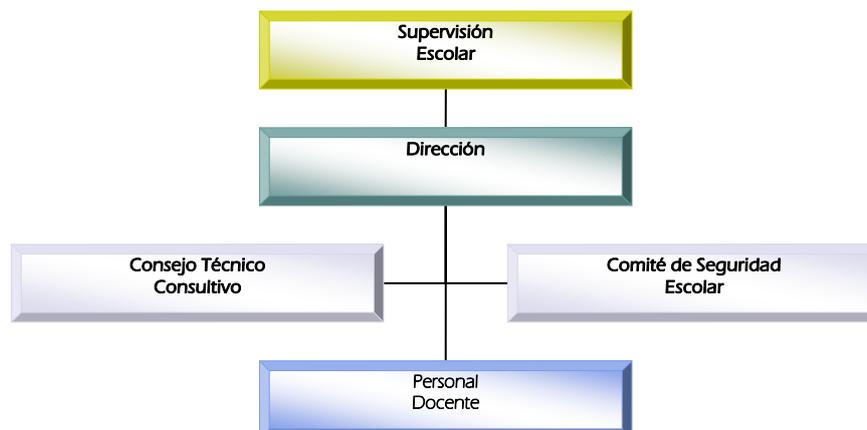
²⁶ Secretaría de Educación Pública. Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F. Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa. *Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa. ciclo escolar 2006-2007.*

²⁷ Secretaría de Educación Pública. SubSecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. *Manual de organización del Jardín de Niños en el D.F.* México. S.E.P.1997.

²⁸ *Ibidem.* p.5.

Jardín de Niños de Educación Preescolar en el Distrito Federal

Diagrama de organización, noviembre de 1997 ²⁹



Para ocupar el puesto de director en Jardines oficiales, los requisitos que se deben cumplir son los siguientes:³⁰

Escolaridad: Título de Licenciado en Educación Preescolar.

Experiencia: Haber desempeñado el puesto de maestra de jardín de niños con grupo.

Criterio: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación preescolar, trabajar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

Iniciativa: Para proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas.

Capacidad: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

Actitud: De respeto, ética, compromiso y responsabilidad.

Para ocupar el puesto en escuelas particulares:

Escolaridad: Título de Licenciado en Educación Preescolar, Psicología ó Pedagogía, en su defecto pasante, con documento autorizado por la supervisora escolar correspondiente para el trámite en Control Escolar.

Propósitos del puesto

Dentro de la especificación del puesto del Director, el Manual también describe el propósito de éste:

²⁹ *Ibidem.* p.10.

³⁰ *Ibidem.* p.18.

“Administrar en el Jardín de Niños a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel preescolar, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública”.³¹

Funciones de la dirección

Las funciones de la dirección según el manual son las siguientes:³²

1. Organizar y vigilar que el proceso enseñanza-aprendizaje promueva el desarrollo integral del niño y se realice de conformidad con el programa de educación preescolar y demás normatividad establecida por la SEP, así como llevar a cabo la difusión y orientación sobre estos entre el personal docente y no docente del plantel.
2. Conformar los órganos escolares y orientar su funcionamiento para desarrollar acciones que fortalezcan los aspectos técnico-pedagógicos, coadyuven al desarrollo integral del alumnado y propicien la participación de la comunidad educativa, con base en la normatividad vigente.
3. Orientar al personal docente para que el proceso enseñanza-aprendizaje, se realice de acuerdo con las características, necesidades e intereses del niño preescolar y de conformidad con el programa de educación preescolar.
4. Organizar y controlar el desarrollo de las actividades de educación física y extensión educativa de conformidad con las normas y lineamientos técnico-pedagógicos.
5. Coordinar las actividades de orientación a los docentes que atienden niños y niñas con necesidades educativas especiales.
6. Detectar y atender las necesidades de actualización profesional del personal docente y las de capacitación del personal de asistencia del plantel, así como promover la superación académica y solicitar a la supervisora la atención y orientación en las que se requiera su apoyo.
7. Orientar a los padres y madres de familia en la constitución y funcionamiento de la Asociación de Padres de Familia, así como para que desarrollen acciones en beneficio de los educandos.
8. Organizar y coordinar las actividades que se realicen para llevar a cabo la implantación y evaluación del programa de estudio y en su caso presentar las propuestas de modificación de éste.
9. Desarrollar los procesos de control escolar en el ámbito del plantel, así como remitir la estadística educativa y en su caso presentar alternativas

³¹ *Ibidem.* p. 21.

³² *Idem.*

para reducir y prevenir la deserción escolar y elevar los índices de atención a la demanda.

10. Administrar los recursos materiales, humanos y financieros asignados al Jardín de los Niños y reportar las incidencias del personal de conformidad con la normatividad vigente.

De acuerdo con el propósito y funciones que competen al Director, se desarrollan tareas que además de planear, organizar, dirigir y evaluar la prestación del servicio de educación preescolar conforme con los lineamientos establecidos por la SEP, obedecen al mejoramiento del clima institucional a través de diversos aspectos como: el desarrollo de valores, la motivación personal, la retroalimentación académica, el mantenimiento de un equipo de trabajo comprometido y positivo, además de llevar a cabo tareas que no competen al puesto.³³

Es así como el Director “busca establecer acuerdos sobre las tareas de uno y otro, los grados de responsabilidad, las delegaciones y la responsabilidad en el control de éstas”.³⁴

Para fundamentar de manera más teórica las funciones de la dirección, su importancia y las competencias que necesita para gestionar una organización educativa, a continuación se revisarán los postulados en los que se sustentan las actividades desarrolladas en este trabajo.

³³ Estas tareas suelen ser de “ayuda” a todo el personal docente y administrativo y pueden ser desde un niño que se accidenta, hasta el apoyo a las maestras con las actividades artísticas y culturales que se presentarán en los festivales.

³⁴ Azzerboni, Delia. *Conduciendo la escuela. Manual de Gestión directiva y evaluación institucional*. Argentina, Novedades Educativas. p.34.

Capítulo II.- Marco teórico conceptual

2.1 Dirección escolar

Koontz y O'Donnell define la dirección como: “la función de conducir e inspeccionar a los subordinados, mientras que para W. H. Newman la dirección es una guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común. Así mismo González García la define como “la relación en la cual el director influye en los demás para conseguir lo que él desea, la verdadera voluntad de quienes reciben las indicaciones o disposiciones”.³⁵

La dirección es guiar a un grupo de individuos, es la aplicación de los conocimientos y habilidades relacionados entre sí, es integrar a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización, en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo.

2.1.1 Importancia de la dirección escolar

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos, poniendo en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, además que a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los sistemas de control.

³⁵ González García, M. *Administración escolar. La administración enfocada a las instituciones educativas*. México. Ed. Castillo p.70.

2.1.2 Principios de dirección

Algunos principios que propone García González son los siguientes:³⁶

- *Armonía del objetivo o coordinación de intereses*. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- *Impersonalidad de mando*. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos.
- *Supervisión directa*. Se refiere al apoyo y comunicación que debe propiciar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- *Resolución del conflicto*. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa al momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación al conflicto por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves.

2.2 La gestión escolar

Actualmente la palabra “gestión” es utilizada para describir o analizar el funcionamiento del centro escolar.³⁷

La gestión escolar puede definirse como: “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

³⁶ *Ibidem*. p.58.

³⁷ La conceptualización utilizada en este trabajo para explicar la terminología “gestión escolar”, se basa en las consideraciones metodológicas que la Secretaría de Educación Pública promueve en diversos documentos que ha generado en sus múltiples dependencias, para construir el proyecto escolar de las instituciones de educación básica. Empero, cabe mencionar que el término gestión corresponde “sólo al momento en el cual una organización efectivamente se “gesta”, “se genera”, “se emprende”, es decir, se origina a través de un plan. Se ha abusado del término gestión confundiéndolo con el de administración y utilizándolo sin fundamento, en lugar de éste”. Durán Ramos, Teresita. “La administración educativa como área de trabajo pedagógico” *Revista Paedagogium*. Número 29, Año 5. México, septiembre-octubre.2006. p.6.

comunidad educativa.”³⁸ Desde esta perspectiva se puede observar que el equipo directivo es factor fundamental para que se dé este proceso.

Por otro lado, cabe mencionar que dicha gestión estará encaminada a los objetivos que cada institución se proponga tomando en cuenta distintos aspectos, motivo por el cual se analizará el objetivo primordial de la gestión escolar que se refiere a: “centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños”³⁹, de ahí la importancia de tomar como punto de partida dentro de la gestión escolar el desempeño académico de los alumnos y no sólo los procesos administrativos y organizativos de la institución.

Retomando las consideraciones anteriores, se identifica que la gestión, según Antúnez Serafín “sugiere inmediatamente –actuación-, tiene siempre una dimensión dinámica”.⁴⁰

Es por eso que la situación anterior da referencia a la gestión escolar como las acciones dirigidas por el equipo directivo, encaminadas al desarrollo integral de los alumnos y con actuaciones inmediatas.

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de las decisiones
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro
- Comprometer a todos los actores institucionales
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece ⁴¹

Todos estos factores influyen en la decisión de una gestión escolar, asimismo dan cabida a lo que posteriormente se designará el proyecto institucional.

Como se ha visto, la gestión escolar es la parte medular de la organización de una institución, ya que de ahí es donde se desprenden las actividades que ha de realizar cada uno de los integrantes de la institución, así como de sus funciones.

³⁸ Secretaría de Educación Pública. DGOSEDF. *El proyecto escolar: una suma de acuerdos y esfuerzos*, México.S.E.P. 2003. p.9.

³⁹ *Ibidem*. p.9.

⁴⁰ Antunez, Serafín. *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona, Ed. Horsori, 4º Edición, 1998. p. 59.

⁴¹ Azzerboni. *Op. Cit.* p.35.

2.3 ¿Qué son las competencias?

De las diferentes perspectivas teóricas donde se origina la noción de competencia, identificamos que fue en 1965 en un texto llamado “*Aspectos de la teoría de la sintaxis*”, en donde su autor, Noam Chomsky introdujo por primera vez el término de *competencia lingüística* “a partir del reconocimiento de un hablante-oyente ideal en una comunidad lingüística homogénea”.⁴²

Posteriormente en 1988 un grupo de investigadores de la Universidad de Harvard se unen con el propósito de generar una pedagogía para la comprensión. De este círculo destacamos a David Perkins quien establece que comprender “es la habilidad de pensar y actuar con flexibilidad a partir de lo que uno sabe”.⁴³

Con estos antecedentes sobre el término de *competencia* y a partir de la preocupación por la pertinencia del aprendizaje en el nivel básico del Sistema Educativo, Sonia Lavin en 1990 define las competencias como “un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores que califican a un ser humano para desenvolverse en los distintos dominios que determinan su calidad de vida”.⁴⁴

Lavin señala que la competencia implica “una capacidad de desempeño real que se logra en tres ámbitos: saber hacer, saber decir y saber actuar”.⁴⁵

Desde este punto de vista y a partir de los numerosos trabajos que han desarrollado diferentes teóricos, no debemos perder de vista el análisis sociocultural de Vigotsky en el cual conviene considerar “la relación entre una perspectiva de competencias universales y las demandas del entorno cultural que implica una intervención mediada”.⁴⁶ En otras palabras podemos decir que los sujetos resuelven problemas, a partir de lo que tienen en ese momento pero en función de los recursos que el entorno les solicita.

⁴² Secretaría de Educación Pública. *Cuaderno de autoevaluación de las competencias docentes*. S.E.P. México, 2006. p. 6.

⁴³ *Idem*.

⁴⁴ *Idem*.

⁴⁵ *Idem*.

⁴⁶ *Ibidem*, p.7.

Torres y colaboradores señalan que “las competencias tienen un carácter particular contextual, mediado y social; es decir, que su desarrollo no puede determinarse solamente centrado en el sujeto, sino desde una perspectiva “interpsicológica”, en donde los procesos cognitivos son entendidos en términos socialmente distribuidos, compartidos y construidos”.⁴⁷

Para enfrentar los retos cotidianos y mejorar nuestra vida necesitamos utilizar al mismo tiempo: conocimientos, conceptos, intuiciones, percepciones, saberes, creencias, habilidades, destrezas, estrategias, procedimientos, actitudes y valores. Esto nos hace competentes para resolver problemas; lo que significa que los resolvemos con éxito.

Las competencias están formadas por la unión de:

- “Conocimientos y conceptos.- Implican la representación interna acerca de la realidad.
- Intuiciones y percepciones.- Son las formas empíricas de explicarse el mundo.
- Saberes y creencias.- Simbolizan construcciones sociales que se relacionan con las diversas culturas.
- Habilidades y destrezas.- Se refieren a saber hacer, a la ejecución práctica y al perfeccionamiento de la misma.
- Estrategias y procedimientos.- Integran los pasos y secuencias en que resolvemos los problemas, para utilizarlas en nuevas circunstancias.
- Actitudes y valores.- denotan la disposición de ánimo ante personas y circunstancias porque las consideramos importantes.”⁴⁸

2.3.1 Las competencias directivas

Para dirigir una institución educativa, la figura de autoridad (el director) debe poseer ciertas competencias que le ayuden a enfrentar los retos que cotidianamente van surgiendo tanto en el contexto social como cultural en el que se encuentra inmerso.

⁴⁷ *Idem.*

⁴⁸ *Ibidem*, p.33.

Las competencias contienen o integran recursos (conocimientos, habilidades, actitudes), que se van desarrollando en el actuar profesional. Elena Cano menciona que las competencias pueden subdividirse en:

Básicas o transversales: Son aquellas esenciales para el desarrollo vital del individuo, y éstas a su vez se dividen de acuerdo con los siguientes ámbitos:

- Intelectual-cognitivo. Que tienen que ver con el razonamiento y el sentido crítico
- Interpersonal. En donde entra el trabajo en equipo y el liderazgo.
- Identificación y comunicación de la información
- Gestión. Que tiene que ver con la planificación, toma de decisiones y la responsabilidad.
- Valores éticos-profesionales. Que buscan el respeto por el medio ambiente y la confidencialidad.

Específicas: Aquellas que se derivan de las exigencias de un contexto o trabajo concreto. A su vez pueden dividirse según los siguientes ámbitos:

- Conocimientos. Relativo a la adquisición de técnicas y teorías, propias de cada profesión.
- Profesional. Que incluye las habilidades de comunicación e indagación.
- Académico. Con sus respectivos ámbitos de *know how*, de comunicación e investigación.⁴⁹

Lo que denominamos competencia son más bien: habilidades, capacidades, mientras que “la competencia sólo se revela si se posee cuando, en la práctica, se movilizan diferentes recursos y conocimientos y se hace frente a una situación problemática”.⁵⁰

Características de las competencias

Se describen a continuación:

Carácter teórico-práctico.

Las competencias tienen un carácter teórico-práctico en tanto que, por una parte, requieren saberes técnicos y académicos pero, por la otra, se entienden en relación

⁴⁹ Cano, Elena. *Cómo mejorar las competencias de los docentes: guía para la autoevaluación y el desarrollo de competencias*. Barcelona, GRAO, 2005. p.22.

⁵⁰ *Ibidem*. p.28.

con la acción en un determinado puesto de trabajo. Ejercitar una competencia implica tanto el desarrollo de operaciones mentales como la realización de acciones.

Carácter aplicativo.

Lo que caracteriza la competencia es su aplicabilidad, el saber movilizar los conocimientos que se poseen en las diferentes situaciones de la práctica. Para pasar del saber hacer al saber actuar, hay que saber: escoger, tomar iniciativas, arbitrar, correr riesgos, reaccionar ante algo imprevisto, contrastar, tomar responsabilidades e innovar. Para transferir el conocimiento se necesita:

- Reflexividad
- Reconocimiento de una identidad de estructura entre los problemas o las situaciones
- Gran repertorio de soluciones para situaciones variadas
- Voluntad y capacidad para caracterizar las situaciones a fin de convertirlas en oportunidades de transferir ⁵¹

Carácter contextualizado

El concepto de competencia se aplicará al saber reflexionar, organizar, seleccionar e integrar lo que puede ser mejor para realizar la actividad profesional, resolviendo una situación problemática o realizando un proyecto. Es decir, “la competencia se refiere a un saber-hacer flexible que se lleva a cabo en contextos diversos, incluyendo situaciones distintas de aquéllas en las que se aprendieron”.⁵²

Carácter reconstructivo

Las competencias no se adquieren en una etapa de formación inicial y se aplican sin más, sino que se crean y se recrean continuamente en la práctica profesional.

Carácter combinatorio

Los conocimientos, las habilidades, las actitudes, así como las capacidades personales deben complementarse, combinarse todas ellas para que efectivamente pueda decirse que se posee competencia.

Carácter interactivo

La adquisición y el desarrollo de competencias no pueden entenderse individualmente, sino en interacción con los demás y con el contexto. Las

⁵¹ *Idem.*

⁵² *Idem.*

competencias se ejecutan y se mejoran al trabajar para y con otros, buscando respuestas conjuntas a las situaciones que aparecen día a día.

Clasificaciones de competencias específicas para directores.

Campo diferencia, refiriéndose a la figura del director o de la directora, las siguientes cualidades:⁵³

Cualidades personales:

- Decisión. Capacidad para adoptar decisiones y actuar de acuerdo con ellas con determinación.
- Equilibrio. Mantenimiento de una conducta racional y un comportamiento aceptable, aun en condiciones de dificultad y de estrés.

Habilidades interpersonales:

- Empatía. Habilidad para entender los valores, las opiniones y las cualidades de los demás.
- Trabajo en equipo. Capacidad para actuar conjuntamente con otros en la realización de tareas compartidas, tanto en el liderazgo del grupo como siendo un miembro más.
- Determinación para situar las necesidades del grupo por encima de los deseos personales.

Habilidades de gestión/dirección:

- Planificación. Habilidad para anticipar resultados deseables y para poner los medios necesarios en su consecución.
- Motivación. Capacidad para entusiasmar a los demás con alguna tarea y para mantener su dedicación.
- Liderazgo. Capacidad para formar equipos eficaces, para proporcionar dirección a la organización y para inspirar a los demás en las líneas de acción.

⁵³ Campo, García. *Competencias docentes*. México. Trillas.2004. p. 184.

Habilidades técnicas:

- Negociación. Habilidad para negociar con instancias internas y externas los procedimientos y recursos para el éxito de los proyectos
- Organización de recursos. Conocimiento y destrezas para identificar, obtener y organizar los recursos adecuados para asegurar el éxito de los proyectos.
- Evaluación. Capacidad para organizar y poner en marcha estrategias y materiales de evaluación apropiados.

2.4 La función directiva

En las instituciones y centros escolares se identifican, por su naturaleza y características, diferentes roles de actuación y proceder que deben asumir los integrantes de las mismas, haciendo que funcionen y cumplan con los objetivos establecidos para los cuales fueron creadas.

La división del trabajo y la especificación de tareas sirven para clarificar las relaciones dentro de las estructuras jerárquicas de la organización, con el objetivo de identificar actividades y optimizar resultados.

Las personas que utilizan la capacidad que tienen para influir en que el trabajo de otros se realice de una determinada manera, ejercen funciones directivas. A algunas de esas personas, dicha capacidad o poder se les confieren por el estatus que ocupan en la organización, por su posición jerárquica. A otras por su carisma, su capacidad de liderazgo o porque poseen un saber reconocido por los demás.

Ser directivo o parte integrante del personal directivo, sostiene llevar a cabo la gestión escolar de una institución, tomando en consideración las capacidades que éste tenga para que pueda dirigir exitosamente el destino de la institución.

Dirigir, consiste en “la acción de influir en las conductas de otras personas para conseguir determinados propósitos que se suponen adecuados para la

educación de nuestros alumnos y alumnas, asumiendo la responsabilidad de los resultados de aquellas actuaciones”.⁵⁴

Antunez identifica 127 tareas típicas de los Directores que se agrupan en los 16 roles siguientes.⁵⁵

1. Dirección de sí mismo
2. Cabeza visible
3. Líder
4. Enlace formal
5. Negociador
6. Gestor de la información
7. Técnico en organización
8. Gestor del currículo
9. Profesor
10. Evaluador
11. Gestor de recursos materiales
12. Gestor de recursos económicos
13. Promotor del cambio
14. Promotor de cultura corporativa
15. Gestor de anomalías /de imprevistos
16. Subalterno y administrativo

⁵⁴ Antúnez, Serafín. *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona, Ed. Horsori. 4º. Edición. 1998. p.59.

⁵⁵ *Idem*. p. 174-175.

Capítulo III.- Ubicación y descripción de la actividad laboral

3.1 Especificación del puesto desempeñado

El puesto que asumí dentro del Jardín de Niños “Rey Meconetzin” en el ciclo escolar 2006-2007, fue de Directora Pedagógica.

Como ya se revisó con anterioridad en el organigrama institucional,* la máxima autoridad para la escuela la tenía el Director General, el cual, además de ser el representante legal, era el responsable de los trámites administrativos ante la Secretaría de Educación Pública.

Mi función únicamente se centró en los aspectos pedagógicos del Colegio y ante los docentes, alumnos y padres de familia fui la figura representante de la escuela.

Además de coordinar, supervisar, organizar, planificar y evaluar todos los procesos que en este ámbito se desarrollaron dentro de la institución, me encargaba de asistir a las reuniones de trabajo con la Supervisora de Zona y algunas otras instancias de la SEP que requerían información sobre los avances del Proyecto Escolar y el Plan de Gestión.

3.1.1 Propósitos

El propósito de mi puesto era fundamentalmente administrar los servicios de educación preescolar, de acuerdo con los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública y el Reglamento Interno que la Dirección General y el Patronato ya tenían establecido.

3.1.2 Funciones desempeñadas

Las actividades que desempeñé para alcanzar los objetivos y las propuestas de mejora institucional, planteadas en el Proyecto Escolar y el Plan de Gestión, fueron totalmente apegadas al manual de organización de la SEP, a los lineamientos de la Dirección General de Servicios Educativos de Iztapalapa y a las disposiciones de la Supervisión Escolar de la Zona 10 y la Dirección General del plantel.

* Ver página 29.

3. 2 Descripción de funciones

3.2.1 En materia de planeación, las funciones que desarrollé fueron:

- a) Revisar, corregir y autorizar los planes anuales y semanales de cada docente.
- b) Elaborar el Plan de Gestión y Proyecto Escolar, de acuerdo con el diagnóstico inicial institucional, identificando las necesidades de cada una de las áreas que conforman la escuela, con el propósito de presentarlo a la Supervisora de Zona para su validación.
- c) Participar en los proyectos educativos que la Zona Escolar implementara, haciendo los ajustes necesarios en el plan anual de la escuela y de cada docente.
- d) Planear las actividades relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje y las de apoyo al servicio educativo, así como aquellas que propicien la solución de las deficiencias detectadas en el diagnóstico inicial y la evaluación permanente de procesos.
- e) Prever las necesidades anuales de recursos humanos y materiales del plantel.
- f) Revisar y autorizar el plan de trabajo para las salidas o visitas escolares, vigilando que se vinculen los contenidos de éstas, con los Programas de Educación Preescolar y así promueva el aprendizaje significativo.

3.2.2 En el ámbito técnico-pedagógico las actividades desarrolladas fueron:

- a) Programar, organizar y presidir las reuniones de Consejo Técnico, eligiendo el material y la documentación a revisar.
- b) Orientar y apoyar al personal docente para que la planeación, ejecución y evaluación de su práctica fuese acorde con las características, necesidades e intereses de los alumnos y conforme a las normas establecidas por la SEP.
- c) Coordinar con las instancias que realizan funciones psicopedagógicas la orientación de docentes que atiendan a alumnos con necesidades educativas especiales y, en su caso, la canalización de los mismos.
- d) Proponer adecuaciones curriculares, así como métodos y técnicas para operar los planes y programas establecidos.
- e) Elaborar evaluaciones trimestrales para cada uno de los grados, orientando a los docentes para su llenado e interpretación.

- f) Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del programa de educación preescolar proporcionados por la supervisión Escolar.
- g) Atender al grupo cuando la maestra no asistía, siguiendo la planeación en tiempo y forma.
- h) Desarrollar las temáticas sugeridas de los talleres generales de actualización, buscando estrategias y actividades para su impartición.

3.2.3 Organización escolar:

- a) Elaborar horarios escolares, para materias normales y extracurriculares, asignando horas y espacios.
- b) Elaborar y revisar el cronograma anual de actividades, ajustando fechas o actividades de acuerdo con las necesidades que iban surgiendo.
- c) Elaborar y mantener actualizado el libro de actas de las reuniones de Consejo Técnico, estableciendo acuerdos y compromisos a los que se llegaba con los docentes.
- d) Asignar al personal docente roles y guardias, de acuerdo con el cronograma y actividades propuestas.
- e) Organizar reuniones semanales con el personal, para atender asuntos urgentes y resolver problemas de organización que se suscitaron durante la misma.
- f) Atender las propuestas de docentes y personal administrativo para la optimización de la prestación del servicio educativo.
- g) Adoptar las medidas necesarias para la atención del grupo que eventualmente se quedará sin docente.
- h) Organizar reuniones con padres de familia para comunicar algún cambio importante que tuviera que ver con el funcionamiento del plantel.
- i) Atender y registrar las visitas de la Supervisora Escolar, considerando las indicaciones y observaciones que expresamente hiciera, cubriendo las peticiones de los documentos que requiriera su visita.

3.2.4 Control escolar:

- a) Informar a la Zona escolar las bajas y altas de alumnos, docentes y personal administrativo con la documentación correspondiente.

- b) Revisar y mantener al día los expedientes, tanto del personal, como de los alumnos.
- c) Revisar la documentación oficial solicitada por la SEP, para que la Dirección General la validara.
- d) Recabar y presentar a la Supervisión la estadística educativa, realizando un previo análisis para realizar acciones de prevención y solución a la deserción escolar y para elevar los índices de atención a la demanda.
- e) Revisar las listas de asistencia de los alumnos, boletas y documentos sobre el aprovechamiento y seguimiento de los niños.
- f) Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar los faltantes a la Supervisora de la Zona Escolar.
- g) Revisar que el personal docente mantuviera actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo, conforme al programa anual de trabajo.
- h) Concentrar y analizar la información generada por los procesos de reinscripción e inscripción.

3.2.5 Relación dirección-supervisión escolar:

- a) Asistir a las Juntas de Consejo Técnico Directivo que convocaba la Supervisora de la Zona Escolar No. 10, para recibir información sobre documentación a entregar, avances del Proyecto Escolar y Plan de Gestión.
- b) Elaborar presentaciones sobre la metodología de trabajo en el colegio y los logros obtenidos en cada trimestre del ciclo escolar.
- c) Participar en exposiciones y ferias pedagógicas ante los directivos de las escuelas de la Zona Escolar, con el propósito de retroalimentar y unificar el trabajo académico por competencias.

3.2.6 Extensión educativa:

- a) Promover y coordinar las actividades de los programas complementarios y de extensión educativa que ayudaran al desarrollo integral de los alumnos, propiciando la participación de la comunidad educativa.

- b) Organizar y presidir las festividades y todas aquellas actividades en donde participaran alumnos y docentes.
- c) Organizar las exposiciones pedagógicas, con la participación de la comunidad educativa sobre los avances de los alumnos.
- d) Acompañar a docentes y alumnos a las salidas escolares y actividades autorizadas por la Supervisora de Zona, entregando previamente la documentación requerida y los permisos de los padres de familia por escrito.

3.2.7 Vinculación escuela-comunidad:

- a) Planear y promover talleres para padres con el apoyo de instituciones externas y docentes de la escuela.
- b) Orientar a los padres de familia sobre los alumnos con necesidades educativas especiales sobre la atención que requieran y canalizarlos con instituciones reconocidas a bajo costo.
- c) Programar reuniones con padres de familia para informarles sobre el aprovechamiento de los alumnos y orientar su participación en la educación de sus hijos.
- d) Atender a padres de familia acerca de problemas e incidentes tenidos con los alumnos.
- e) Organizar actividades con los padres de familia y alumnos encaminados al mantenimiento y conservación de áreas verdes.
- f) Organizar clases abiertas para evaluar el trabajo docente e involucrar a padres con el trabajo docente.

3.2.8 Servicios asistenciales:

- a) Promover entre los padres de familia el programa de becas escolares, para evitar la deserción de alumnos por falta de recursos económicos.
- b) Coordinar y promover los talleres para padres, impartidos por dependencias externas y docentes del plantel.

3.2.9 Recursos humanos:

- a) Reclutar y seleccionar personal para la docencia, entrevistar y observar clases muestra de los mismos.

- b) Vigilar la asistencia y puntualidad del cuerpo docente e informar a la dirección General sobre algún problema o situación irregular.
- c) Difundir entre el personal administrativo y docente las normas y lineamientos de operación de la Dirección General de Servicios Educativos de Iztapalapa, bajo las cuales se deberá realizar el trabajo para proporcionar servicios de calidad.
- d) Detectar las necesidades de actualización docente y administrativo para canalizarlos a las diferentes dependencias que ofrecen servicios de capacitación.
- e) Orientar al personal docente y de apoyo en el desarrollo de sus actividades.
- f) Levantar las actas administrativas que surgieran por incumplimiento o faltas a las que incurriera el personal docente y administrativo.
- g) Recibir al personal de nuevo ingreso, orientándolo sobre el ambiente en el que se desarrollará su trabajo, proporcionándole las facilidades para asumir su puesto.

3.2.10 Recursos materiales y financieros:

- a) Administrar los recursos materiales como: equipo de cómputo, audio y video para evitar pérdidas o mal uso de los mismos.
- b) Supervisar las instalaciones de la escuela, revisando que el mantenimiento y limpieza se llevarán a cabo en tiempo y forma, además de que no hubiera imperfectos que pudieran obstaculizar el trabajo docente y la seguridad de los alumnos y personal.
- c) Administrar los materiales didácticos y la papelería que solicitaban los docentes para apoyar sus actividades escolares.
- d) Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes del plantel.
- e) Presentar a la Dirección General proyectos de capacitación y actualización docente, con el propósito de obtener presupuesto para acceder a talleres y cursos que elevaran la calidad de enseñanza.
- f) Distribuir entre el personal docente los materiales de apoyo didáctico, conforme al grupo que tenga a su cargo.
- g) Supervisar y organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia y limpieza de la institución.

3.2.11 Evaluación y supervisión:

- a) Realizar visitas a los grupos para observar el desempeño del docente con los alumnos, para mejorar las técnicas de enseñanza-aprendizaje, vigilando que la planeación se llevara a cabo en tiempo y forma.
- b) Evaluar docentes a partir de elaborar y aplicar reactivos que arrojaran deficiencias de su labor docente, así como expectativas e inquietudes sobre aspectos generales de la escuela.
- c) Evaluar los resultados de las acciones educativas que se realizaban en la institución a efecto de establecer estrategias que fortalecieran su función.
- d) Analizar evaluaciones docentes que emitían los padres de familia dentro de las clases abiertas que se organizaban al inicio y término del ciclo escolar.
- e) Supervisar que los docentes de materias extracurriculares y el personal de intendencia cumpliera con sus funciones de acuerdo a los horarios previamente establecidos.

3.2.12 Motivación y profesionalización docente:

- a) Elaborar e impartir talleres sobre superación personal y alguna otra temática vinculada con las deficiencias detectadas en la práctica profesional.
- b) Atender de forma personal a los docentes para comentar sus fallas y logros obtenidos.
- c) Vigilar que las relaciones interpersonales se dieran en un marco de respeto y colaboración, a través de la constante comunicación y una actitud positiva ante los conflictos que se dieran entre las diferentes áreas del colegio.
- d) Invitar y motivar a la asistencia de cursos y conferencias que las editoriales organizaban gratuitamente a docentes y directivos.

3.2.13 Responsabilidad de la dirección escolar:

Después de haber descrito las actividades desarrolladas en cada una de las áreas en las que se dividió el trabajo dentro de la institución, a continuación se mencionan:

1. Garantizar y vigilar que el proceso enseñanza-aprendizaje se desarrolle con alta calidad y oportunidad.

2. Cuidar la integridad física y emocional de los alumnos, así como de todo el personal de la escuela.
3. Orientar el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos de la educación preescolar.
4. Vigilar y atender que las actividades del calendario escolar se llevaran a cabo en tiempo y forma.
5. Mantener relaciones cordiales y de respeto entre el personal de la escuela, alumnos y padres de familia.
6. Controlar que el funcionamiento del plantel se realice conforme a las normas y lineamientos autorizados por la Dirección General y la Secretaría de Educación Pública.
7. Permanecer en el plantel ausentándome sólo en caso de que la Supervisora de la Zona Escolar requiriera mi presencia en sus diferentes dependencias.
8. Cuidar el uso ordenado y pertinente de la documentación de los alumnos y docentes, así como del sello oficial.
9. Cuidar el uso correcto de las instalaciones, así como de la pertinencia de los procesos que se dan en ellas.
10. Informar a las autoridades competentes los incidentes, avances y desarrollo de los alumnos, de acuerdo con la entrega de documentación solicitada.

Capítulo IV.- Valoración crítica de la actividad profesional

4.1 Evaluación diagnóstica inicial

Al asumir el puesto de Directora de Preescolar en el Jardín de Niños “Rey Meconetzin”, desafortunadamente me encontré con la totalidad de la documentación escolar, correspondiente al personal y los estudiantes, en completo desorden. Existía además el caso de documentos que debieron ser entregados en su oportunidad a la instancia oficial correspondiente y cuyo proceso de entrega no fue cabalmente completado.

Los procesos escolares que se venían desarrollando con anterioridad a mi llegada, en el ciclo escolar 2005-2006, aparentemente no mostraban problemas con los padres de familia, pero de manera interna sí los había y pude percatarme de ello en los primeros días de asumir el puesto: dichas dificultades obedecían a los siguientes aspectos:

- Desconocimiento del trabajo por competencias
- Falta de un proyecto escolar
- Planeaciones mal estructuradas y sin revisiones minuciosas
- Falta de liderazgo y autoridad con los docentes
- Malas relaciones entre el personal docente y administrativo,

En el momento que los padres de familia se enteraron del cambio de directora, el ambiente escolar se torno inestable, la relación con ellos se volvió tensa, ya que desconocían las causas por las que la directora anterior se había retirado y pude percibir que estaban muy a gusto con el trabajo que ella desempeñaba; pensaban que el cambio afectaría los logros que hasta el momento habían conseguido sus hijos, se mostraban incrédulos ante el trabajo de la nueva directora, ya que era muy joven y pensaban que no tenía experiencia en la dirección de centros educativos. Pese a todo esto no hubo una sola baja en la matrícula.

Una vez que se definieron aspectos de organización, se convocó a los padres de familia a juntas de presentación por grado en donde se les informó la nueva etapa

del trabajo, así como la misión y visión de la escuela, misma que desconocía todo el personal y los padres de familia.

En cuanto a los docentes, hubo una gran resistencia al cambio, ya que mantenían una relación muy estrecha con la antigua directora, además de que la mayoría rebasaba la edad de la persona que ahora tendrían como autoridad.

Había desconocimiento del trabajo por competencias y cada uno ya tenía su metodología de trabajo establecida, la cual no sería fácil de modificar, sobre todo si ya tenían muchos años de antigüedad en la Institución.

Durante la primera semana de trabajo, me di a la tarea de recopilar la documentación que estaba solicitando la Secretaría de Educación Pública, afortunadamente todo estaba en orden, ya que el área administrativa era la encargada de salvaguardar documentos como acuerdo de incorporación, plantillas escolares, expedientes de los docentes, reglamentos internos, etc.

Respecto a la documentación de orden académico no encontré ningún documento que hablara sobre el proyecto escolar, ni formatos de ninguna índole para organizar el trabajo docente y directivo, así que comencé a organizar esto desde cero.

El primer paso fue asistir a una reunión con la supervisora escolar de la Zona, la cual me proporcionó toda la información necesaria para comenzar a trabajar.

El segundo, ya con algunas sugerencias de la supervisora, fue llevar a cabo un diagnóstico inicial de todas las áreas para definir funciones, integrar y capacitar al equipo docente, diseñar y establecer los nuevos formatos de trabajo como evaluaciones (de alumnos y docentes), diagnósticos grupales e individuales, boletas de calificaciones, planeación anual, semanal y diario personal, entre otros.

Posteriormente trabajé, con los docentes de manera individual, para recibir comentarios y evaluar propuestas para el desarrollo de sus actividades pedagógicas y, de acuerdo con estas últimas, se rescató lo que podría ser funcional y se desecharon las prácticas y métodos obsoletos que según los propósitos de la educación preescolar no son coherentes para el trabajo por competencias.

Un ejemplo muy notable sería la elaboración del plan de trabajo anual, mensual y semanal, el cual se realizaba sobre un listado de temas y no por la dosificación de las competencias a favorecer en el alumno. Otro caso fue la evaluación trimestral de los niños, la cual se llevaba a cabo a partir de asignar una calificación con valor numérico a las asignaturas como matemáticas, español, ciencias naturales etc., este aspecto se sustituyó por un listado de indicadores que demostraran el grado de avance entre una competencia y otra. Las asignaturas se cambiaron por los campos formativos, ya mencionados con anterioridad en el programa de Educación Preescolar.

Después de la retroalimentación individual con los docentes, se organizaron reuniones en donde se analizaron todas las áreas de la escuela. Dentro de la detección de necesidades en el área psicopedagógica, organizacional, administrativa y la vinculación escuela-comunidad, se rescataron puntos clave para el mejoramiento de los procesos escolares y de manera inmediata se implementaron en el proyecto escolar, sirviendo como base y guía del trabajo que estábamos a punto de iniciar.

Dentro de los resultados y las necesidades que arrojaron los mismos, en trabajo colegiado se llegó a los siguientes acuerdos y compromisos:

1. *Mantener una comunicación abierta y asertiva con los padres de familia al inicio, durante y al finalizar el ciclo escolar.* Con el propósito de que se tuviera un panorama general del desarrollo de cada uno de los niños, se organizaron reuniones individuales con los papás o tutores, en donde cada docente se encargaría de recopilar información valiosa sobre el entorno y la dinámica familiar de cada alumno, así como expectativas y preocupaciones de los padres de familia. Para ello se diseñó un cuestionario con preguntas muy sencillas que rescataban información desde el nacimiento hasta la edad de ingreso al colegio de cada niño. Posteriormente, este documento se anexaría al expediente personal.

En esa primera entrevista se acordó que los padres podrían solicitar durante el transcurso del ciclo escolar cita con el docente además de asistir a las reuniones trimestrales que convocaría el colegio para comentar avances de los alumnos.

Al finalizar el ciclo escolar también se organizaron entrevistas individuales en donde se les informó a los padres de familia los logros obtenidos por sus hijos durante todo el ciclo escolar y se les pidió que llenaran una libreta con comentarios generales o sugerencias para la institución.

En esta actividad mi función fue estar presente en todas las entrevistas, en donde participé aportando algunas recomendaciones a padres de familia respecto a las áreas de oportunidad que se identificaron en sus hijos, además de retroalimentar los resultados obtenidos por los docentes.

2. Llevar una evaluación permanente de los procesos psicopedagógicos de los alumnos. De acuerdo con los instrumentos y parámetros que se establecieron en conjunto, cada docente tendría que llevar al corriente los expedientes de cada uno de sus alumnos, con informes cualitativos claros y precisos de los avances que se gestaran en el salón de clases y fuera de él.

Así también, era de carácter obligatorio informar sobre esta documentación a la dirección para buscar, en conjunto, estrategias de apoyo para los diferentes problemas conductuales o de aprendizaje que requirieran los niños. Cuando se agotaban los recursos didácticos y no se obtenían resultados satisfactorios ante alguna problemática, se optaba por recurrir a otras instituciones de apoyo, no sin el previo aviso a los padres de familia. Esta función la llevaba a cabo la dirección y se debía tratar el asunto con mucha delicadeza, ya que algunos papás no comprendían que sus hijos necesitaban de una educación diferente que la escuela no podía ofrecerles sin ayuda de otros especialistas.

3. Mantener una comunicación permanente entre el personal docente, administrativo y la dirección. Esto se estableció con el objeto de que no se diera lugar a malas interpretaciones o se triangulara la información al momento de reunirnos con un padre de familia o con alguna autoridad escolar.

El hecho de mantener una excelente comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, ayudó a generar un ambiente de armonía y constante aprendizaje, ya que ante cualquier situación favorable o desfavorable, con los niños, con los padres o entre el personal docente y administrativo, se compartía la

experiencia y se buscaban, en conjunto, las mejores alternativas de solución, previniendo así futuros problemas similares. Para tal efecto se estableció que al finalizar la jornada de trabajo, cada docente realizaría un informe con los hechos o acontecimientos más relevantes del día y posteriormente la dirección los revisaría, emitiendo algún comentario al respecto si fuera el caso, si no, se trataría en la junta o la reunión académica más cercana.

4. *Mantener una permanencia en las juntas académicas y reuniones escolares.* Con respecto a esto, se organizaron reuniones semanales con el objeto de comentar lo “bueno y lo malo de la semana”, se elaboró un formato en donde los docentes manifestaran las acciones positivas y negativas que sucedieron durante la jornada de trabajo, los pendientes que se generaran de acuerdo con el cronograma de actividades y la organización de festividades. También funcionaban como espacios para motivar a los docentes por alguna actividad bien estructurada o mencionar situaciones de logística que no estaban funcionando, como guardias, periódicos murales o ceremonias que no cumplían con los criterios establecidos. Para ello se nombró una secretaria quien debía anotar todos los acuerdos a los que se llegaba y al finalizar la reunión todos los presentes firmaban de conformidad.

Las Juntas de Consejo Técnico se llevaban a cabo mensualmente y regularmente se dedicaban al fortalecimiento de la calidad académica, a través de cursos o talleres que se elegían según las necesidades que se identificaban en el quehacer cotidiano. Alguno de los temas que se abordaron fueron los siguientes:

“Diseño de situaciones didácticas favorables en educación preescolar”, “Implementación de competencias en los planes de trabajo anuales y semanales”, “Redacción de objetivos”, “Diseño de perfiles grupales e individuales”, “Habilidades emocionales y manejo de actitudes”, “Habilidades comunicativas en el aula”, “Problemas de aprendizaje”, “Aplicación de estímulos y consecuencias en el aula”.

Cada uno de los temas antes mencionados, se extraía de diversos textos que la dirección se encargaba de recopilar y sistematizar, para que la información fuera concreta y no se perdiera tiempo. Una vez que se organizaba en presentaciones por computadora, se le daba a los docentes el respaldo de la información impresa. Se exponía y posteriormente se organizaban equipos de trabajo que complementarían la explicación con alguna dinámica o actividad de aprendizaje.

También la Supervisora de la Zona escolar No. 10 nos proporcionaba materiales provenientes de los Talleres Generales de Actualización (TGA), a los cuales por ser personal perteneciente a una escuela particular no podíamos asistir. No obstante, realizábamos las actividades al pie de la letra dentro de nuestras instalaciones y en algunas ocasiones la Supervisora de Zona se incorporaba a nuestras reuniones con el objetivo de vigilar que se llevaran a cabo sus peticiones que se habían dado en las Juntas de Consejo Técnico Directivo, además de retroalimentar documentos como los siguientes: “La implementación de la reforma curricular en la educación preescolar: orientaciones para fortalecer el proceso en las entidades federativas”, “La reforma curricular en la educación preescolar: el desafío de los cambios en concepciones y prácticas”.

La información que se recababa durante estas reuniones académicas, se plasmaba en el libro de actas y posteriormente se le enviaba una copia a la supervisión con las firmas respectivas, sello, orden del día y el cronograma de actividades del mes.

Estos espacios fueron aprovechados al máximo ya que la mayoría de los docentes se mostraban muy interesados y participativos, motivo por el cual la dirección siempre buscó dinámicas y actividades complementarias que despertaran la reflexión y la conciencia de la vocación de ser un docente de excelencia.

5. Elevar la calidad educativa a través de la capacitación y la actualización docente.

La excelencia educativa no sólo se caracteriza por tener una actitud de profesionalismo o vocación docente, si no de una constante búsqueda de nuevos conocimientos o habilidades que nos garanticen la permanencia en el ámbito educativo ante los retos que la sociedad actual nos va presentando. En el colegio los espacios que se establecían para intercambiar experiencias y adquirir elementos para el mejoramiento de la tarea docente no eran suficientes, por ello uno de los compromisos que se establecieron desde un inicio, fue el de buscar cursos, talleres y conferencias que aportaran al personal herramientas para enriquecer su labor con la escuela pero sobre todo con los niños. Durante todo el ciclo escolar se invitó a los docentes a asistir a diferentes cursos, conferencias y talleres impartidos por editoriales y otras instituciones reconocidas.

6. *Trabajar habilidades emocionales con alumnos, padres de familia y con el personal que integra la escuela.* Antes de iniciar el ciclo escolar, todo el personal docente asistió a un curso de habilidades emocionales. En dicho curso identificamos la necesidad de adquirir herramientas para trabajar con nuestras emociones tanto en la vida personal como en el interior del colegio.

Con la experiencia laboral y con nuestra formación profesional, reflexionamos que la escuela no le ha dado la debida importancia a este aspecto, motivo por el cual todo el proyecto escolar se centró en este rubro y se decidió implementar un taller para alumnos, padres y maestros de manera permanente, en donde todas las acciones escolares partieron de él. Los contenidos de los talleres fueron estructurados e impartidos por especialistas en la materia y en cada reunión académica se evaluaron los avances y los problemas a los que nos enfrentamos, sobre todo de aquellos niños que presentaban problemas de socialización y comunicación.

7. *Orientar a los padres de familia en el apoyo del trabajo escolar de sus hijos, alimentación, aplicación de estímulos y consecuencias.* Para este ámbito se organizaron comisiones en donde los docentes, un sábado de cada mes, estructurarían un pequeño taller en el cual se hablaría de estos temas. El objetivo principal fue orientar a los padres haciéndoles reflexionar sobre las actitudes y acciones que ejercen en sus hijos ante situaciones positivas y negativas de su conducta: por ejemplo, golpes, castigos, premios, responsabilidades, deberes y derechos.

8. *Una evaluación y seguimiento del proyecto escolar*

Con el propósito de mejorar todos los procesos educativos y administrativos que se dieran en el colegio, de acuerdo con las estrategias y actividades planteadas en él, se llegó al consenso de ir modificando, mes con mes, las prácticas que iban favoreciendo u obstaculizando el cumplimiento de metas.

Esta tarea fue muy enriquecedora para todo el personal, ya que nos llevó a revalorizar todo nuestro quehacer profesional, promoviendo de manera permanente una cultura de superación personal y laboral en todos los aspectos de la escuela.

9. *Compromiso ante las tareas escolares.* Para ello se buscó sensibilizar a todo el personal sobre la responsabilidad que se había adquirido ante los padres de familia con respecto a la educación de sus hijos. El cumplimiento de acuerdos, la entrega oportuna de documentación, el trabajo en equipo y la realización de actividades, con los criterios que se instituyeron previamente, fueron algunos de los compromisos que se establecieron desde un inicio para evitar conflictos y prevenir situaciones desfavorables en la institución.

4.2 Alternativas y propuestas para el desarrollo de las actividades escolares

Después de plantear la situación en la que se encontraba el colegio cuando me incorpore a él, la primera propuesta que sugerí a la Dirección General fue la elaboración de un manual de procedimientos del colegio, ya que en las primeras entrevistas con el personal, identifiqué que desconocían aspectos importantes de la escuela, funciones del área de procuración de fondos y administrativa, además de algunas funciones docentes.

En el manual se describió la presentación de la institución: historia, objetivo, misión, visión, marco teórico (metodología de trabajo), el organigrama, reglamentos, la base jurídica, definición de puestos, fluxogramas, formas y observaciones generales, con el propósito de que todo el personal tuviera claro el trabajo que desempeña dentro de su área y las funciones de los demás. Otra de las ventajas que tendría el manual sería que funcionaría como una herramienta para la capacitación del personal de nuevo ingreso.

Una de las primeras tareas fue la elaboración del Proyecto Escolar. En él se desarrolló, como primera acción, la autoevaluación y la descripción de la situación actual o real de la escuela con el objetivo de identificar las áreas de oportunidad que se debían atender en la institución y en el proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos. Para ello se establecieron reuniones académicas en donde se aplicaron distintos formatos, elaborados previamente, para recopilar la información.

Como institución se consideró importante estructurar un reglamento docente que estableciera los derechos y obligaciones a los que estaban sujetos durante su jornada laboral. La escuela sólo contaba con un reglamento para padres de familia

que se les entregaba al inicio del ciclo escolar, junto con un contrato que firmaban de conformidad.

Este reglamento fue de gran utilidad, ya que se mencionaban las sanciones ante el incumplimiento de las normas establecidas para el buen funcionamiento de la escuela y de esta manera el personal se esforzaba para no incurrir en ninguna falta que afectara su estancia y los beneficios que le otorgaba la institución.

Una vez que ya se tenían claros estos aspectos, se elaboraron los perfiles grupales de cada grado y el plan anual, describiendo el alumno que se deseaba tener al finalizar el ciclo escolar, tomando en cuenta el objetivo de la educación preescolar y la misión y visión de la escuela. Para ello se diseñó un formato y se les explicó a los docentes, los aspectos a contemplar: objetivo general del ciclo escolar, logros académicos de cada grado, perfil de egreso, competencias a favorecer (conocimientos, habilidades y actitudes), estrategias y evaluación de aprendizaje, bibliografía complementaria y una breve descripción de las situaciones didácticas que mensualmente se iban a llevar a cabo (aunque éstas se iban a ir modificando según las necesidades de cada grupo).

Con el fin de que los docentes trabajaran de manera correcta las competencias, es decir que se olvidaran de planear las clases como anteriormente lo hacían -por temas-, propuse unificar criterios para realizar las planeaciones semanales y los diarios personales a través de un formato único.

Al principio se les dificultó entenderlo, pero una vez que dominaron la metodología, el trabajo se les facilitó, el uso de las competencias era mucho más claro ante el desarrollo de sus actividades.

Así mismo, se organizaron clases abiertas al inicio y al término del ciclo escolar, donde se invitó a los padres de familia a observar el desempeño de sus hijos en el salón de clases. Con ello se buscaba, en primer lugar, que se involucraran más en las actividades de sus hijos dentro de la escuela, y en segundo, que conocieran las estrategias de enseñanza, el desenvolvimiento y la conducción de grupo del docente. Para que esta actividad fuera enriquecedora, se propuso que al finalizar cada clase, los papás o tutores contestaran una evaluación muy breve sobre la

actuación del docente. La información obtenida era muy valiosa ya que los padres manifestaban algunos aspectos, que a su consideración debíamos modificar. Las críticas regularmente eran positivas y servían como estímulo para el docente.

Con el fin de mantenerme involucrada en las actividades académicas del colegio, me comprometí a observar una vez por semana las clases de los docentes. Para ello elaboré una guía de observación que serviría para verificar si las planeaciones se estaban llevando en tiempo y forma, con los criterios establecidos por la escuela y los criterios de la Secretaría de Educación Pública, aspectos de presentación y desenvolvimiento del docente, además de la puntualidad, el manejo del grupo y recursos didácticos, entre otros.

Otro aspecto importante que propuse fue la realización de un calendario anual y mensual, en donde se especificaran las actividades a desarrollar durante todo el ciclo escolar. En él se incluían las guardias, ceremonias y las fechas de los eventos de toda índole (festivales, firma de boleta, concursos, eventos oficiales etc.), con el objeto de que cada docente planeara con tiempo, la documentación o las actividades pertinentes para la realización de los mismos. Estos calendarios se les entregaban mensualmente, tanto a los docentes como a los padres de familia, con los ajustes necesarios que iban surgiendo en el transcurso del año.

Otro de los aspectos que desarrollé desde un inicio, fue la motivación del personal a través de vigilar que recibieran, por parte de la dirección general y el área administrativa, sus pagos oportunos, incentivos al buen desempeño, vales de despensa, aumentos de sueldo y un trato justo, ya que en algunas ocasiones se retrasaba el pago de nómina o simplemente los incentivos nunca llegaban, motivo por el cual recibía quejas de los docentes quienes manifestaban descontento ante la situación afectando su desempeño académico. Conseguí mediar en esta problemática, ya que consideré que era muy importante mantener la plantilla completa, evitando así la rotación de personal, con la consecuencia de afectar a los alumnos además de una mala imagen de la escuela.

Uno de los propósitos que establecí al iniciar mi labor como directora, sería la estructuración de algunos cursos básicos que permitieran facilitar la elaboración de las planeaciones y otros documentos alusivos a la tarea docente. Cabe mencionar

que para elaborar cada curso o taller, previamente, se realizaba un diagnóstico de competencias docentes para identificar los conocimientos previos que ya tenían y los que se debían desarrollar o reforzar si fuera el caso.

Los cursos o talleres que se impartieron en la escuela versaron en los siguientes temas:

- *¿Qué son las Competencias?
- *Plan y programas de educación preescolar
- *Redacción de objetivos
- *Desarrollo de planeaciones anuales y semanales
- *¿Qué es un proyecto escolar y cuáles son sus elementos?
- *Elaboración de perfiles educativos
- *Evaluación por competencias
- *Construcción de situaciones didácticas en educación preescolar
- *Aplicación de las TIC´S en educación
- *Competencias comunicativas

Por último puedo mencionar que respecto a la evaluación, propuse que se elaborara una boleta de calificaciones, la cual describiría, de manera sintetizada, las competencias y los campos formativos que integran el programa de educación preescolar.

Anteriormente se llenaban unas escalas de evaluación por grado y los padres de familia las firmaban al finalizar el ciclo escolar dentro de una reunión con el docente.

4.3 Logros y avances

A pesar de las condiciones en las que tomé la dirección, y la mínima experiencia que tenía, los avances fueron significativos desde el punto de vista de los padres de familia y de la Supervisión Escolar de la Zona No.10, quienes fueron los responsables de evaluar mi desempeño durante todo el ciclo escolar en las reuniones, juntas de consejo y clases abiertas.

Trimestralmente la Zona Escolar organizaba una feria académica en donde solicitaba información sobre los avances más significativos que hasta el momento

había logrado el colegio, a manera de exposición o muestra pedagógica. A partir de esas reuniones, el Jardín de Niños Rey Meconetzin, se consolidó como una de las mejores escuelas particulares de la comunidad, al demostrar con su proyecto escolar, la claridad de sus propósitos educativos y su metodología de trabajo para alcanzarlos, obteniendo así el reconocimiento de otras instituciones que ofrecen el servicio de educación preescolar, de autoridades educativas oficiales y sobre todo de los padres de familia.

A partir de ello la matrícula fue creciendo⁵⁶ y las oportunidades de trabajo para los docentes aumentaron al contratar más personal para atender las demandas que se fueron suscitando.

Otro de los logros más importantes que se obtuvieron, fue la consolidación de un equipo de trabajo comprometido con su labor docente y con la institución a través de una buena comunicación, tolerancia ante distintas concepciones y a la toma de decisiones en conjunto.

Al inicio del ciclo escolar 2006-2007, la plantilla se encontraba inestable, ya que la mayoría de los docentes tenían algunas inconformidades ante los nuevos cambios. Aunado a ello, se presentaron varios conflictos al mostrarme en desacuerdo con algunos aspectos de su metodología de trabajo, que me resultaban tradicionalistas y muchos optaron por renunciar. Los niños que presentaban miedo y angustia, dejaron de tenerlo y el gusto por acudir a la escuela se volvió una constante en los alumnos.

El cambio de personal le trajo grandes beneficios a la institución, ya que los nuevos docentes adoptaron una actitud de aprendizaje, que finalmente terminó, retroalimentando a todo el equipo de trabajo.

Cabe destacar, que a partir de mi participación en la inserción de este proyecto, la institución obtuvo una mejor organización y ambiente de trabajo, que hasta la fecha se ha mantenido con éxito, además de una excelente comunicación con los padres de familia y con las instancias que regulan el servicio, empero, en algunas ocasiones las decisiones de la Dirección General, no coincidían con las metas y los propósitos

⁵⁶ Datos obtenidos por el Sistema Integral de Educación Preescolar (SIEPRE). Ciclo escolar 2006-2007

que se plantean en el Proyecto Escolar y esta situación genera conflictos entre el representante legal de la institución y mi puesto, situación que seguiré trabajando por medio de la comunicación constante y la fundamentación de las propuestas y actividades a realizar, incluyendo los recursos materiales que hacen falta y el mantenimiento de las instalaciones como salones, aulas, laboratorio de cómputo entre otras.

Otro de los avances significativos que se alcanzaron fue la participación de la comunidad escolar. Al involucrar a los padres de familia en todas las actividades escolares, se promovió una nueva cultura sobre el concepto de educación que se tenía. Se dejó de creer que la escuela era el único recurso para que los niños obtuvieran herramientas para enfrentarse a la vida y con ello se logró que los padres asumieran la responsabilidad que les correspondía en esta ardua tarea de educar a sus hijos.

Así mismo, este avance también se vio reflejado en la comprensión del trabajo por competencias, tanto en docentes como padres de familia, ya que continuamente se tenían conflictos al no tener clara esta modalidad de trabajo. Los padres pensaban que el concepto de *competencia* implicaba poner a competir a los alumnos para obtener algún beneficio académico y en las juntas se les explicaban realmente la conceptualización de dicho término obteniendo así un aprendizaje entre padres e hijos.

4.4 Mi experiencia como directora en el jardín de niños “Rey Meconetzin”

Asumir un puesto que a mi punto de vista correspondía a personas que cuentan con una gran experiencia docente, llegó a mis manos teniendo una mínima idea de lo que representaba este gran reto, del compromiso que había adquirido en ese momento y del giro que daría mi vida profesional.

Cuando llegó la oportunidad de tomar la dirección del Jardín de Niños, tan sólo tenía la experiencia de haber colaborado en la coordinación de un posgrado y en la elaboración de planes y programas de nivel superior. Estas actividades, a pesar de que no estaban vinculadas con la educación básica, le dieron bases sólidas al trabajo que desempeñé durante todo el ciclo escolar ya que la dirección de una

institución educativa, en cualquier nivel, implica coordinar, organizar y dirigir acciones que justifiquen su existencia: ofrecer servicios educativos para la formación de seres humanos capaces de enfrentarse a la vida.

Cabe mencionar que para ejercer mi actividad profesional en este rubro, tuve que apropiarme de los nuevos programas de educación preescolar y capacitarme en temáticas que no dominaba a profundidad como: problemas de aprendizaje, trabajo por competencias en educación básica, desarrollo de conocimientos y habilidades directivas, oratoria, lineamientos para la organización del trabajo dentro del Jardín de Niños, desarrollo de proyectos escolares entre otros.

Pude experimentar que la formación profesional no sólo se obtiene en la Universidad, sino a través del quehacer cotidiano dentro de las instituciones, de acuerdo con las necesidades específicas que el puesto y la actividad van requiriendo.

A través de esta actividad profesional desempeñada, puedo decir que la dirección de una institución de educación, no sólo requiere de un trabajo colegiado en primera instancia, sino que implica también el poner en acción valores y sentimientos que influyan de manera directa y positiva en la conducta de toda la comunidad escolar: alumnos, docentes, personal administrativo, autoridades educativas, directores y padres de familia.

Considero que dirigir personas en un centro escolar, y en cualquier institución, es una de las tareas más difíciles, ya que cada una tiene su propio bagaje cultural con el cual se ha formado diferentes concepciones y criterios del entorno; esto a veces resulta contraproducente ya que si no hay una buena dirección que sepa mediar estas diferencias los objetivos de la escuela no se pueden alcanzar.

Unificar esos criterios fue responsabilidad directa de mi puesto y con ello se evitaron conflictos a través del planteamiento de objetivos claros, de tareas bien definidas, de una comunicación asertiva con toda la comunidad escolar y sobre todo de un acompañamiento docente permanente.

4.5 Reflexiones en torno a mi experiencia profesional

Dentro de la formación obtenida a través de mis estudios en la Universidad Nacional Autónoma de México, puedo afirmar con seguridad que me dio las bases necesarias para desarrollarme profesionalmente y sobre todo un panorama amplio de lo que implica el proceso enseñanza-aprendizaje en todos sus niveles y modalidades.

Sin embargo, el hecho de que en el plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía, en los últimos semestres de la carrera, se deje abierta la elección de asignaturas que a mi parecer debieran ser obligatorias, nos dejan en desventaja al iniciar la labor pedagógica en cualquier institución; por ejemplo evaluación de acciones y programas educativos, planeación educativa y las que se refieren al conocimiento y organización del Sistema Educativo Nacional (en todos sus niveles), ya que casi siempre estarán presentes en cualquier rubro educativo al cual se inserte el pedagogo en el campo laboral.

Cabe señalar que a pesar de que el plan de estudios no se ha actualizado desde el año de 1966, los programas han sido adecuados, gracias a la constante actualización de los contenidos por parte de la mayoría de los profesores.

Por ejemplo en la materia de *Psicología de la educación*, adquirí conocimientos sobre las principales teorías de aprendizaje, mismas que se aplican en los programas de educación preescolar.

En la asignatura de *Psicología del aprendizaje y la motivación*, identifiqué los recursos didácticos más adecuados para impartir clases frente a grupo (con docentes y alumnos).

En la materia de *Didáctica y práctica de la especialidad*, identifique los principales aspectos del currículum, estructuración de programas y talleres llevados a la práctica en diferentes instituciones y poblaciones.

En el curso de *Organización educativa* desarrollé conocimientos y habilidades para elaborar manuales de procedimiento, así como las principales teorías de la administración vinculadas con las instituciones y organización humana.

En la materia de *Conocimiento de la infancia I y II*, adquirí elementos para la comprensión sobre el desarrollo infantil y el manejo de conductas ante situaciones desfavorecedoras.

En Legislación educativa, adquirí conocimientos de suma importancia sobre los lineamientos y las leyes que rigen la educación en nuestro país, justificando la obligatoriedad de la misma en el nivel básico (preescolar –sólo 2º y 3º grado, primaria y secundaria).

Dentro de la asignatura *Prácticas escolares*, la cual se imparte en los primeros semestres de la carrera, pude tener el primer contacto con la realidad educativa y a partir de esa experiencia descubrí un panorama general sobre la rama de la pedagogía a la que posteriormente me enfocaría: la educación escolarizada.

Y así sucesivamente podría describir lo que cada materia del plan de estudios aportó para mi formación profesional, que sin duda me permitió tener fundamentos teóricos para comprender mi papel en el campo laboral.

Me queda muy claro que el desarrollo de competencias profesionales es una tarea permanente del pedagogo y de cualquier otro profesionista en su campo de acción, y que la Universidad cumplió sus propósitos fundamentales: proporcionarme las bases para seguir desarrollándome fuera de ella. Es una responsabilidad personal que no te enseñan los docentes, sino el campo laboral, el cual exige cada vez más que las personas estén más preparadas y actualizadas para afrontar los cambios que se van gestando día a día.

4.6 Propuestas y recomendaciones

Quiero mencionar que el posponer la titulación sólo nos cierra puertas en el campo laboral, y que es muy recomendable que este proceso se inicie en los últimos semestres de la carrera, ya que cuando comenzamos a ejercer la profesión en el campo laboral, los tiempos quedan muy reducidos y le restamos atención a ambas tareas.

Una de las recomendaciones principales para la elaboración del trabajo recepcional sería el identificar qué área de la pedagogía es la que nos interesa abordar más, ya que este aspecto será determinante para finalizar lo más rápidamente posible el proceso de titulación.

La utilidad de este trabajo para los que están estudiando o están culminando la carrera, es que puedan identificar la dinámica de trabajo que se lleva a cabo en una organización educativa, que aunque esté centrada en la educación básica, rescata concepciones sobre la estructura organizacional que debe existir en la mayoría de las instituciones ya sean públicas o privadas.

Obras consultadas

Antúnez, Serafín et. al. *La organización escolar, práctica y fundamentos*. Barcelona, España. Grao, 1998. 273 p.

_____. *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona, Ed. Horsori. 4º Edición. 1998. 189 p.

Argudín, Yolanda. *Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes*. México. Trillas, 2005. 210 p.

Azzerboni, Delia. *Conduciendo la escuela. Manual de Gestión directiva y evaluación institucional*. Argentina. Novedades Educativas. 201 p.

Campo, García. *Competencias docentes*. México. Trillas. 2004. 184 p.

Cano, Elena. *Cómo mejorar las competencias de los docentes: Guía para la autoevaluación y desarrollo de competencias del profesorado*. Barcelona, España. Grao. 2005. 209 p.

Colegio "Rey Meconetzin". "Plan de Gestión 2006-2007". México, 2006, 70 p.

Colegio "Rey Meconetzin". "Plan de Trabajo Anual". 1998-1999". México, 2006, 42 p.

Constitución Política Mexicana. México. Ed. Porrúa. 1995.

Durán Ramos, Teresita. "La administración educativa como área de trabajo pedagógico" *Revista Paedagogium*. Número 29, Año 5. México, septiembre-octubre.2006. P.4-6

González, García, M. *Administración Escolar: La administración enfocada a las instituciones educativas*. México. Ed. Castillo. 2002. 175p.

Secretaria de Educación Pública. *Ley Federal de Educación*. SEP. México.1980

_____. *Competencias para la Educación Básica en el Distrito Federal*. AFSEDF. Primera edición. México. 2004-2005

_____. *Cuaderno de autoevaluación de las competencias docentes*. México. S.E.P. 2006. 25 p.

_____. *El proyecto Escolar una suma de acuerdos y esfuerzos*. México. S.E.P. 2003. 53 p.

_____. *Lineamientos para la organización y funcionamiento de la educación básica en Iztapalapa, 2006*. 34 p.

_____. *Manual de organización del jardín de niños en el distrito federal*. México, 1997. 72 p.

_____. *Programa de Educación Preescolar*. 2004. 142 p.

_____. *Una Educación Basada en Competencias. Educación Primaria en el Distrito Federal*. México. S.E.P., Primera Edición. 2004.

Fuentes Electrónicas

Arango Durán, Arturo y Cristina Lara Medina. *Análisis sobre la violencia social en la Delegación Iztapalapa*.

http://www.icesi.org.mx/documentos/propuestas/iztapalapa_perfil_sociodemografico.pdf. [30.03.07]

Diario Oficial de la Federación, *Acuerdo número 357 por el que se establecen los requisitos y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación preescolar*. México. S.E.P. 2005.

http://www.reformapreescolar.sep.gob.mx/NORMATIVIDAD/acuerdos/acuerdo_357_3.html [15.01.08]

Diario Oficial de la Federación. *Decreto por el que se reforman diversas disposiciones de la Ley General de Educación, en materia de Educación Preescolar*. México, S.E.P. 2004

<http://www.reformapreescolar.sep.gob.mx/NORMATIVIDAD/dictamen/dictamen.html> [30.03.08]

Historia Universal. *La primera reina tolteca*. <http://foro.univision.com>. [28.10.08]

Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Título primero Artículo 3º. México. 2003

<http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/4.htm?s=> [27.02.08]

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda. 2005. <http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.aspx> [30.03.08]

Monografía de la Delegación Iztapalapa, Gobierno de la Ciudad de México.

Geografía, Localización. http://www.iztapalapa.gob.mx/htm/0103020000_2005.html [30.03.08]

Yáñez Romero, José Arturo. *Modelo para el Estudio de la Inseguridad Pública: el caso Iztapalapa*.

http://www.icesi.org.mx/documentos/propuestas/iztapalapa_modelo_para_estudio_in_seguridad.pdf ” pag1. [30.03.07]