

Programa de Estudios, 6° Semestre, Licenciatura en Educación Preescolar

Gestión Escolar

Introducción

El jardín de niños es diferente a las demás instituciones de educación básica, tiene una misión específica y características propias; a partir de éstas, en cada plantel se establecen normas, explícitas o implícitas, derivadas de la interpretación que se hace de las disposiciones normativas nacionales y estatales que suelen manifestarse en las prácticas escolares y docentes: las formas de asumir las responsabilidades profesionales, los acuerdos para aplicar las disposiciones administrativas (las sanciones derivadas del incumplimiento de las responsabilidades laborales o la organización de las actividades colectivas de los educadores), los estilos de dirección, las relaciones que se establecen entre el personal docente y entre éste y el personal directivo, y la importancia que se concede a la participación de las madres o de los padres de familia, entre otras.

Ello determina no sólo el desempeño de los [educadores](#)¹ en su tarea central sino que influye de manera decisiva en los resultados educativos que los niños obtienen en su tránsito por el preescolar. Por estas razones, el conocimiento de la organización y del funcionamiento del jardín de niños (es decir, la gestión escolar) y en especial el estudio de su impacto en el logro de los propósitos formativos de la educación preescolar, es indispensable en la formación inicial de los educadores.

Por otra parte, y según las conclusiones de diversas investigaciones y los lineamientos de la política educativa nacional, uno de los principales retos que se enfrentan para mejorar la calidad de la educación es la transformación de la organización y del funcionamiento cotidiano del jardín de niños; es decir, el establecimiento de nuevas formas de trabajo y de relación entre los educadores, de tal modo que cada uno de los planteles funcione como unidad, que disponga de metas y principios compartidos, donde la tarea central de cada educador –la enseñanza en cada grupo– obedezca a criterios comunes acordados por todos los integrantes de la planta docente y directiva. La participación eficaz en el trabajo colegiado requiere –además del conocimiento de la dinámica escolar– de actitudes propicias para dialogar, escuchar y analizar opiniones de otros, así como para establecer y cumplir acuerdos.

La finalidad de este curso es aportar conocimientos y herramientas para que los futuros educadores, durante su desempeño profesional, sean capaces de contribuir a la evaluación periódica y sistemática de la situación del plantel en el que se desempeñen y de participar en los organismos colegiados –el Consejo Técnico o comisiones específicas– para diseñar y poner en marcha estrategias y actividades dirigidas al mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se ofrece.

Organización de los contenidos

El programa se organiza en tres bloques temáticos, en cada uno se presentan los propósitos, los contenidos, la bibliografía básica que se propone para el tratamiento de los temas y algunas actividades que los maestros pueden realizar con los estudiantes normalistas; asimismo, en la bibliografía complementaria se proponen textos y materiales para que sean consultados si se desea profundizar en algunos de los temas.

Las actividades sólo representan, a manera de ejemplo, propuestas para el desarrollo del curso; es necesario que el titular de la asignatura conozca los temas y la bibliografía del programa, para organizar el semestre de acuerdo a las necesidades particulares de la escuela normal donde labora.

Los bloques de contenidos se organizan de la siguiente manera:

El curso inicia ubicando a la escuela –en este caso a los jardines de niños– como la unidad básica de organización y funcionamiento en el marco del sistema educativo mexicano; corresponde al maestro orientar a los estudiantes en la identificación de las normas que se aplican en la entidad para regular las funciones y responsabilidades de quienes participan en la escuela. Los temas que se plantean tienen la intención de que los normalistas reflexionen sobre el sentido y el significado de la aplicación de las normas en el funcionamiento del jardín de niños, las diversas interpretaciones y usos que de ellas se hacen, dependiendo de las modalidades del servicio que se ofrecen en su entidad, las prioridades de cada escuela, las responsabilidades que asumen el personal directivo y docente, así como la influencia que tienen en el funcionamiento del consejo técnico y en la relación con los padres y madres de familia.

Los temas que se presentan en el bloque II. “La situación actual de la organización y funcionamiento de los planteles de educación preescolar. Elementos para el diagnóstico”, permitirán al maestro titular de la asignatura y a los estudiantes normalistas analizar las características que hacen diferente a cada escuela, y cuáles distinguen a las instituciones que tienen mejores resultados educativos. Se analiza la misión de la escuela como institución que educa y se consideran las influencias que las demandas de diversas instituciones tienen en “la vida” del jardín de niños. Asimismo, se propone revisar algunas de las formas en que el educador se relaciona con sus colegas, con los directivos y con los padres de familia; el uso que se hace del tiempo y las actividades del personal docente en el plantel. Con el estudio de estos temas se pretende que el estudiante normalista cuente con la información suficiente para identificar algunos factores que es necesario considerar al elaborar un diagnóstico sobre la organización y el funcionamiento en los jardines de niños.

Como un recurso para el análisis, el programa se apoya en textos que describen algunos rasgos del funcionamiento de escuelas de educación preescolar. La sugerencia es que, además de estos documentos, los estudiantes recurran a los escritos que han elaborado a partir de las jornadas de observación y práctica en los jardines de niños tanto de semestres anteriores, como de las que se lleven a cabo en este, e identifiquen en sus producciones las normas y la interpretación que se hace de ellas en las escuelas.

El curso concluye con el estudio de las posibilidades de cambio en la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas y la identificación de las condiciones necesarias para que se genere este proceso. Se parte del reconocimiento de los aspectos de la organización y el funcionamiento que pueden mantenerse, así como de aquellos que es necesario modificar; esta identificación se lleva a cabo a partir del contraste entre las propuestas de innovación y *la cultura de la escuela*; es decir, qué actitudes asumen los maestros, los directivos y los padres de familia al plantearles que realicen su trabajo de manera diferente.

Se pretende que los normalistas estudien algunas propuestas de innovación y analicen las implicaciones que su ejecución puede tener en el marco de las formas usuales de funcionamiento en la generalidad de los planteles; lo que interesa es que los estudiantes identifiquen los retos que representa para la escuela elevar la calidad del servicio que se ofrece.

Orientaciones didácticas y de evaluación

1. Antes de iniciar el estudio formal de los temas de este programa, es conveniente que el maestro y los estudiantes hagan una revisión del mismo con el propósito de comentar y llegar a acuerdos sobre las formas generales en que se propone realizar el trabajo durante el semestre, las características de las actividades que se realizarán tanto en equipo como de manera individual; acordar lo necesario sobre los aspectos que se revisarán en las producciones escritas así como el tipo de análisis que se hará de los textos y los documentos que se presentan en la bibliografía básica. Con estos referentes se estará en posibilidades de proponer y establecer las formas y estrategias para la evaluación; así el maestro y los estudiantes asumirán de mejor manera las responsabilidades y compromisos que se derivan del estudio de este programa.

2. A partir de la identificación de algunas normas de carácter general, se recomienda que los estudiantes conozcan y revisen las normas oficiales vigentes que regulan la organización y funcionamiento de los jardines de niños en la entidad (Reglamento para la constitución y funcionamiento del Consejo Técnico, ...de la Sociedad de Padres de Familia, etcétera). Con esta información el maestro titular de la asignatura organizará actividades y propondrá estrategias para que se analicen dichos documentos, con la intención de que sean uno de los referentes para hallar explicaciones a las diversas formas en que funcionan los jardines de niños y poder comprender por qué cada escuela es distinta.

3. Para la organización de las actividades del curso y el tratamiento de los contenidos, el maestro titular de la asignatura deberá tener presente que en este semestre se llevarán a cabo dos jornadas de observación y práctica; en la primera, los estudiantes observarán durante dos días y conducirán actividades de enseñanza el resto de la semana; en la segunda jornada, se dedicarán dos semanas continuas a la práctica. En este sentido, es necesario acordar con los estudiantes algunos indicadores para registrar, principalmente en la primera jornada, las actividades, la organización y el funcionamiento general de la escuela, del consejo técnico y de las reuniones que se realizan con los padres y madres de familia, los proyectos y programas que funcionan en el plantel y el clima general de trabajo. Asimismo, es una oportunidad para que obtengan del jardín de niños algunos reglamentos y normas oficiales.

4. Es necesario que el maestro propicie la compilación de los escritos y las producciones elaborados por los estudiantes a propósito de las estancias en las escuelas de educación preescolar, para que *reconstruyan* su experiencia, poniendo en el centro del análisis la organización y el funcionamiento de los jardines de niños. Esta actividad, además de proporcionar información valiosa para el desarrollo de los temas, permitirá al estudiante valorar los logros en su formación como docente e identificar algunos aspectos que considere necesario estudiar más a fondo.

5. La orientación anterior demanda que el maestro de la asignatura participe en la organización de las actividades que los estudiantes llevan a cabo en los jardines de niños, que conozca los criterios generales para el desarrollo de estas jornadas y asista a las escuelas de educación preescolar para observar el tipo de actividades en que se involucran los normalistas y de esta manera esté en mejores condiciones de orientar el análisis de la experiencia, y de auxiliar al estudiante en la sistematización y en el uso de la información que lleva a la escuela normal.

6. Siempre que sea posible, es necesario promover la participación de los estudiantes en los diferentes grupos y comisiones que funcionan en la escuela; si esta oportunidad se presenta, contará con información más precisa para valorar la importancia del conjunto de actividades que el maestro realiza de manera cotidiana y cómo esta diversidad de funciones influye en los resultados educativos de la escuela.

7. Además de leer, analizar y comentar los textos que se presentan en la bibliografía básica, es recomendable que los estudiantes lean el cuaderno *Características clave de las escuelas efectivas*, de Sammons y Martimore, o *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*, de Michael Fullan y Andy Hargreaves, u otro que el maestro considere que aporta elementos para comprender el sentido general de los temas del programa.

8. Como parte de la bibliografía básica que se presenta para el análisis de los temas, se incluyen en los materiales de apoyo para el estudio de este programa dos reportes de observaciones realizadas en jardines de niños; dichos documentos de ninguna manera deben tomarse como modelo a seguir en los escritos que se soliciten a los estudiantes. En este sentido es conveniente que el maestro y los normalistas tengan presente que este tipo de documentos exponen solamente el punto de vista de los autores sobre los hechos que presenciaron y las posibles conclusiones que se deriven de su análisis no son generalizables ni aplicables a otros jardines de niños.

9. Como en los anteriores semestres, para el logro de los propósitos formativos de las asignaturas es indispensable fortalecer el intercambio académico en la escuela normal, a partir de la recuperación de las reuniones de profesores como un espacio de diálogo académico. En este curso es necesario que el profesor que imparte Gestión Escolar conozca la temática general y las actividades que se proponen en todas las asignaturas, principalmente en Observación y Práctica Docente IV y Taller de Diseño de Actividades Didácticas II.

10. Conviene que, desde el inicio del curso, el maestro de la asignatura tome en cuenta los puntos de vista de los estudiantes y acuerde con ellos las formas de evaluar; esto les permitirá identificar sus compromisos, tanto en el trabajo individual como en equipo, las características de los escritos que habrán de elaborar, y los ejes de análisis para el estudio de los textos y materiales de apoyo.

Los siguientes criterios pueden orientar la evaluación del curso:

- Los argumentos de los estudiantes para explicar sus puntos de vista sobre los temas del programa, sobre los textos que se revisan y sobre las experiencias que viven en los jardines de niños.
- La capacidad que manifiestan para aplicar los conocimientos que adquieren, en las actividades que llevan a cabo durante las jornadas de observación y práctica en el jardín de niños.
- La claridad y la consistencia con que redactan los escritos que se solicitan a propósito de los temas de estudio.
- La capacidad para tomar iniciativas y participar en las actividades que les corresponde realizar con las educadoras y la directora del plantel, así como con las madres y los padres de familia.
- La capacidad para identificar la forma como funciona el jardín de niños y para explicar su influencia en el logro de los propósitos educativos.
- El compromiso que manifiestan en las actividades de grupo, de equipo y en su desempeño individual.

Bloques de contenidos

Para desarrollar las actividades del primer bloque será indispensable que, con anticipación, el maestro de esta asignatura oriente a los alumnos y tome acuerdos con ellos para que localicen y obtengan los lineamientos normativos que regulan la organización y el funcionamiento de los planteles de educación preescolar en la entidad.

Bloque I. La importancia de la organización y el funcionamiento de los jardines de niños en el logro de los propósitos educativos

Se espera que al concluir el estudio de los temas y realizar las actividades que se sugieren, los estudiantes normalistas:

1. Reconozcan a la escuela como la unidad básica del sistema educativo y la importancia que tienen su organización y funcionamiento para el logro de los propósitos educativos.
2. Analicen las principales normas que regulan la organización y el funcionamiento de los jardines de niños y su aplicación en las diferentes modalidades en que se ofrece el servicio.
3. Identifiquen las diversas formas en que los actores que participan en el jardín de niños interpretan las normas que regulan su organización y funcionamiento, qué aspectos consideran prioritarios y cómo asumen las responsabilidades que les corresponden.

Temas

1. La escuela: unidad básica del sistema educativo.
2. Las modalidades en que se ofrece el servicio de educación preescolar en México.
3. Normas que regulan la vida interna de la escuela
 - a) La supervisión.
 - b) La dirección.
 - c) La función docente.
 - d) El consejo técnico.
 - e) Las funciones de apoyo a la labor de la escuela.
4. Planteamientos normativos y dinámica de la organización escolar: prioridades en la escuela, responsabilidades laborales del director y de los maestros, funcionamiento del consejo técnico, comunicación entre maestros y uso del tiempo escolar.

Bibliografía básica

Antúnez, Serafín (1997), "La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización", en *Claves para la organización de los centros escolares*, Barcelona, Institut de Ciències de l'Educació. Universitat de Barcelona-Horsori (Cuadernos de educación), pp. 13-33.

García Benilde y Marcela González (1999), "La educación preescolar en México: modalidades de atención", en *SEP, Escuela y Contexto Social. Programa y materiales de apoyo para el estudio. Licenciatura en Educación Preescolar. 1^{er} semestre*, México, pp. 43-46.

Álvarez Fernández, Manuel (1981), "La convivencia escolar", en *Calidad de enseñanza y escuela democrática*, Madrid, Popular, pp. 85-105.

Bibliografía complementaria

- SEP (1981), *Manual de organización del Plantel de Educación Preescolar en México*, México.
- (1982), *Manual de Operación de la Supervisora de Zona de Educación Preescolar (estados)*, México.
- (1985), *Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar. Proyecto Estratégico 05. Fortalecimiento de la Capacidad Técnico Administrativa de los Directivos Escolares*, México.
- (1985), *Manual de la Supervisora de Educación Preescolar. Proyecto Estratégico 05. Fortalecimiento de la Capacidad Técnico Administrativa de los Directivos Escolares*, México.

Actividades sugeridas

1. Leer de manera individual el siguiente fragmento, identificar las ideas principales y, en equipo, responder a las cuestiones que se presentan.

Puntos de partida

1. La escuela no es una entidad aislada. Pertenece a un sistema con prioridades y formas de funcionamiento, producto de procesos históricos, y que influyen decisivamente en la constitución de las relaciones, las prácticas y, en particular, el ejercicio de las funciones profesionales de cada uno de los actores que participan en él.

2. La escuela es una organización con su propia dinámica. Los profesores, los directores y supervisores de las escuelas tienen su propia visión sobre la tarea educativa, las funciones de la escuela y las normas a las que está sujeto el ejercicio de la función profesional; en particular, uno de estos elementos es el que se refiere a la idea de *lo importante* en el ejercicio cotidiano de la labor, y que abarca tanto a las formas como a los contenidos de las acciones específicas. Esta idea se convierte en uno de los referentes principales para ser aceptado en la institución escolar y para tener posibilidades de mejoramiento laboral (una especie de valores escalafonarios reales).

3. La introducción de programas de innovación o de reforma con el propósito de mejorar las prácticas reales que ocurren en las aulas, escuelas o zonas escolares implica la transformación tanto de lo que en la escuela se percibe como demanda efectiva de sistema, como de las formas y mecanismos de los que el sistema dispone para comunicar y poner en marcha las acciones específicas derivadas de las políticas educativas. En primer lugar, el reconocimiento de que el cambio de, en este caso, las prácticas de enseñanza y de la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas en las que tienen lugar constituye un proceso que, además de la capacitación o la *concientización* (que son, frecuentemente, las acciones predilectas para promover procesos de cambio) requiere de la transformación de la gestión institucional y no sólo del discurso educativo: prioridades efectivas de las instancias dirigentes del sistema, relaciones laborales, asignación y formas de ejercicio de los recursos, demandas hacia las escuelas, etcétera.

- ¿Cómo define el autor a la escuela?
- ¿Qué características le atribuye a la escuela?
- ¿Qué retos representa para la escuela la transformación de la gestión?

2. Presentar al grupo el resultado del trabajo de los equipos y responder a la pregunta ¿en qué sentido se concibe a la escuela como unidad?

A partir de la actividad anterior, aportar ideas sobre *qué se requiere para hacer funcionar un plantel escolar*, registrarlas a la vista del grupo. Estas notas se utilizarán posteriormente.

3. En equipos, realizar las siguientes actividades:

- a) Constituirse como escuela de educación preescolar.
- b) Designar el papel que cada uno asumirá en la “escuela”.
- c) Redactar de tres a cinco normas para cada una de las figuras con responsabilidad en la escuela.

4. Presentar la “escuela” al grupo y argumentar por qué eligieron a cada una de las personas en determinada función, así como los motivos por los que redactaron las normas y para qué creen que servirán.

Registrar por escrito las dificultades que representó para cada equipo la organización de la escuela y la definición de las normas para su funcionamiento.

5. Leer el texto de Serafín Antúnez, “La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización”; en equipo, contrastar con la experiencia vivida en la actividad tres, identificando frases del autor que permitan explicar el funcionamiento de las escuelas representadas. Una vez seleccionadas las frases, comentar las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué seleccionaron esas frases?
- ¿Cómo funcionaría su escuela a partir de ellas?
- ¿Pueden aplicarse estas frases a todas las escuelas? ¿Por qué?

6. A partir de las actividades realizadas hasta el momento, elaborar de manera individual un texto que responda a la siguiente pregunta: ¿por qué la escuela es una unidad básica del sistema educativo? Presentar algunos escritos al grupo. Revisar el temario del bloque con la finalidad de encontrar los aspectos que se relacionan y permiten entender a la escuela como unidad.

7. Elaborar individualmente la descripción del funcionamiento de un jardín de niños que se haya visitado en semestres anteriores; para este escrito pueden ser útiles las frases que se anotaron en la actividad dos.

8. Intercambiar los escritos entre los integrantes del grupo, comentar algunos de ellos y responder las siguientes cuestiones:

- a) ¿Qué normas se reflejan en el texto?
- b) ¿Cómo aplican las normas los actores?
- c) ¿Quiénes determinan las normas?
- d) ¿Qué interesa prioritariamente a la escuela?

En grupo, señalar las coincidencias y discrepancias entre las descripciones y argumentar los posibles motivos de que suceda así. Registrar individualmente las ideas centrales derivadas de la discusión.

Para realizar la siguiente actividad es necesario que el maestro invite a una directora de jardín de niños que esté dispuesta a platicar con los estudiantes sobre la manera como organiza el funcionamiento de la escuela que dirige y qué resultados obtiene de este trabajo. Asimismo, previamente el maestro y los estudiantes habrán preparado algunas preguntas que les interesaría plantear a la directora.

9. Conversar con una directora de jardín de niños sobre los temas que se presentan en el bloque uno del programa, algunos referentes para orientar la plática pueden ser los siguientes:

- Organización del trabajo para el ciclo escolar.
- Metas de la escuela y la dirección.
- Cómo valora el trabajo de los maestros.
- Principales problemas que identifica en el plantel.

- En cuanto a los niños.
- Con el personal docente.
- Con los padres de familia.
- Respecto al personal de apoyo.

- Las acciones que emprende para atender estos problemas.
- Los acuerdos a que ha llegado con los maestros, con el personal de apoyo y con los padres de familia para que la escuela funcione.
- Los documentos oficiales que regulan la organización y el funcionamiento del jardín de niños.

Individualmente, registrar por escrito los aspectos que le hayan parecido más relevantes.

10. Leer el texto “El reglamento de vida escolar”, de Manuel Álvarez Fernández, y contrastar los planteamientos principales del autor con la información obtenida en la entrevista con la directora, centrando el análisis en:

- ¿Son necesarias las normas? ¿Por qué?
- ¿Quién establece las normas escolares?
- ¿Qué aspectos son regulados en las instituciones?
- ¿Qué clase de sanciones se aplican cuando la norma no se cumple? ¿Cómo se aplican?

Redactar un texto en el que se describa la manera como se aplican las normas en la escuela y el sentido que tienen los acuerdos que se establecen entre la dirección, los docentes, el personal de apoyo y los padres de familia.

11. Leer individualmente los documentos normativos que hayan obtenido sobre la organización y el funcionamiento de los jardines de niños de la entidad, e identificar en cada uno el aspecto fundamental que regula y cuál es su propósito. Registrar por escrito estos aspectos.

12. En equipos, realizar las siguientes actividades:

a) Considerar las producciones de las actividades diez y once para compararlas entre sí.

b) De los lineamientos normativos, seleccionar tres o cuatro de ellos que consideren fundamentales para la organización y funcionamiento del jardín de niños.

c) Concentrarlos en la columna "lineamientos normativos" del cuadro que se presenta a continuación utilizando las notas que se tomaron en la actividad once.

Lineamientos normativos	Los acuerdos en la escuela

En la columna "Los acuerdos en la escuela", es pertinente que el maestro oriente a los estudiantes para que identifiquen cómo se expresan las normas presentadas en la columna izquierda, para ello puede utilizar la información que se obtuvo en la actividad 10 y la que han obtenido en las estancias en los jardines de niños, particularmente en la interpretación que se hace de las normas vigentes para el funcionamiento de los planteles.

13. A partir de la información registrada en el cuadro, señalar algunos factores que desde el punto de vista del estudiante influyen en la interpretación que en las escuelas se hace de las normas. Discutir en grupo y elaborar conclusiones.

Actividad de cierre del bloque

Elaborar un ensayo que integre los resultados de las actividades realizadas en el bloque y analizar la influencia que tiene el tipo de organización y la manera como funcionan los jardines de niños en el logro de los propósitos que se persiguen en este nivel.

Bloque II. La situación actual de la organización y el funcionamiento de los planteles de educación preescolar. Elementos para el diagnóstico

Se espera que al concluir el estudio de los temas y realizar las actividades que se sugieren, los estudiantes normalistas:

1. Analicen algunos de los factores que influyen para que cada jardín de niños sea diferente e identifiquen las características que distinguen a los que obtienen buenos resultados
2. Identifiquen las diversas relaciones que se establecen entre los actores que participan en la escuela y valoren la importancia de las actividades que cada uno de ellos realiza

Temas

1. Los rasgos que hacen diferente a cada institución. La influencia del contexto, la historia de la escuela y la acción del personal docente y directivo.
2. Las escuelas efectivas: los rasgos que las distinguen.
3. La misión de la escuela como institución y las prioridades en torno a las cuales se organizan las actividades escolares. La influencia de las demandas de las instancias superiores y de otras instituciones.
4. La relación profesional entre el personal docente.
 - a) La colaboración profesional. El funcionamiento del consejo técnico. El contenido de los diálogos entre los profesores.
 - b) La presencia de conflictos. Las cuestiones que dan lugar a los conflictos y a la formación de grupos. El manejo de conflictos.
5. El uso del tiempo en la escuela. Las actividades del educador en el plantel. La distribución del tiempo como indicador de la importancia de las tareas.
6. La relación del personal docente y directivo con las madres y los padres de familia. El contenido del diálogo con las madres y los padres. El tipo de actividades en que participan.

Bibliografía básica

- Torres, Concepción (1999), "La enseñanza en el centro del diálogo entre maestros", en SEP, *Gestión Escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio. Licenciatura en Educación Primaria. 6° semestre*, pp. 156-158.
- Sammons, Pam, Josh Hillman y Peter Mortimore (1998), "Características clave de las escuelas efectivas", en *Características clave de las escuelas efectivas*, México, SEP. (Biblioteca para la actualización del maestro. Serie: Cuadernos), pp. 25-56.
- Elmore, Ricard F. et al. (1996), "La concepción de la misión de la escuela", en *La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa*, México, FCE, pp. 191-202.
- Zúñiga Rodríguez, Rosa María (1990), "La institución escolar: lugar de deseos y lucha de poderes", en *Cero en conducta*, año 5, núm. 21-22, México, Educación y cambio, pp. 35-41.
- Fullan, Michael y Andy Hargreaves (1999), "Profesionalismo interactivo y lineamientos para la acción", en *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro), pp. 109-176.
- Morales Hernández, Liliana (2002), Reporte de observación de un jardín de niños, ubicado en la zona centro del Distrito Federal, del 14 al 18 de enero de 2002 (documento).
- Kantún Reyes, Armando (2002), Reporte de observación de un jardín de niños, ubicado en la zona oriente del Distrito Federal, del 14 al 18 de enero de 2002 (documento).

Bibliografía complementaria

Fullan Michael y Andy Hargreaves (1999), *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro)

Sammons, Pam, Josh Hillman y Peter Mortimore (1998), *Características clave de las escuelas efectivas*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro. Serie: Cuadernos)

Actividades sugeridas

1. Individualmente, leer los reportes de observación incluidos en los materiales de apoyo de este programa y registrar por escrito sus puntos de vista sobre las siguientes cuestiones:

- a) El ambiente general de trabajo que se percibe en ambas escuelas.
- b) La influencia que el entorno de cada escuela tiene en las actividades.
- c) Las características de la relación entre maestros y de la planta docente con los padres y las madres de familia.
- d) Las actividades que más preocupan a la escuela, en qué se invierte el tiempo y cuánto de él se dedica realmente a las actividades de enseñanza.

2. Con los productos obtenidos en la actividad anterior, en grupo presentar algunas de las respuestas a las cuestiones y comentar los elementos que se consideraron para elaborar las respuestas.

Algunos indicadores para guiar la discusión pueden ser:

- Los factores que inciden para que cada escuela sea distinta.
- ¿Qué aspectos se identifican en cada una; cuáles, desde su punto de vista, permiten a cada escuela funcionar bien y cuáles son los que impiden un buen funcionamiento?
- ¿Cuál es la prioridad en cada escuela?

Registrar por escrito las conclusiones que se deriven de la discusión en grupo, estas redacciones serán utilizadas en las siguientes actividades.

3. Después de la lectura individual de los textos: “La concepción de la misión de la escuela”, de Elmore y otros, y el apartado “Características clave de las escuelas efectivas”, de Pam Sammons, en equipo, comentar:

- a) La relación entre la misión de la escuela y las características de las escuelas efectivas.
- b) Contrastar las ideas expuestas por los autores con el escrito elaborado en la actividad dos.
- c) Identificar cuáles de las características que señala Sammons pueden estar presentes en las escuelas que se describen en los registros de observación.
- d) La relación entre la misión de la escuela y las prioridades identificadas en cada uno de los jardines descritos en los registros de observación.

Presentar los resultados al grupo y fundamentar sus respuestas.

Para realizar las siguientes actividades, se sugiere solicitar a los estudiantes que escriban un texto con el título “La vida cotidiana de un jardín de niños” a partir de la información, registros y conclusiones obtenidas como productos de las actividades que se han realizado en las asignaturas del Área de Acercamiento a la Práctica Escolar, algunos aspectos para elaborar este documento pueden ser los siguientes:

- Características generales del plantel y de la población infantil que atiende.
- Los aspectos a que se da mayor importancia en la escuela.
- Las principales actividades en que participa el personal docente.
- Las características de los grupos de maestros.
- Las formas como se establece comunicación con los padres y madres de familia.

Para apoyar la elaboración del documento se sugiere volver a revisar los registros de observación y leer el texto “La institución escolar: lugar de deseos y lucha de poderes”, de Rosa María Zúñiga. La intención no es que se reproduzcan los textos ni que se usen como modelos, sino que sean una fuente de información y un referente a considerar en las producciones de los alumnos.

4. Presentar algunos de los escritos al grupo y responder a la pregunta: ¿los escritos contienen elementos que nos permiten obtener un diagnóstico sobre el funcionamiento de la escuela? Si se considera necesario, integrar al escrito la información que haga posible contar con el diagnóstico del jardín de niños.

5. Individualmente, leer el apartado “Profesionalismo interactivo y lineamientos para la acción”, de Fullan y Hargreaves, y a partir del documento “La vida cotidiana de un jardín de niños”, elaborado en la actividad tres, elegir de los lineamientos para el docente y de los lineamientos para el director, uno que, desde su punto de vista, se pone en práctica en la escuela que describieron y otro que no se cumple y explicar por qué.

Presentar sus conclusiones al grupo señalando en su documento el apartado que respalda sus elecciones.

Actividad de cierre del bloque

>Se propone realizar alguna de las siguientes actividades:

Plática con una supervisora de educación preescolar. Invitar a la escuela normal a una supervisora de educación preescolar para que dialogue con los estudiantes sobre su experiencia al coordinar un grupo de escuelas, los retos que enfrenta y las condiciones que le han permitido mejorar el funcionamiento de algunos planteles y las posibles causas por las que en otras instituciones los procesos de mejora se llevan más tiempo.

Elaboración de un tríptico o folleto. Presentar en un folleto o tríptico las características que hacen diferente a cada jardín de niños y distinguir las características de las escuelas que obtienen buenos resultados. Este trabajo puede ser difundido en la escuela normal.

Bloque III. Hacia una nueva gestión escolar

Se espera que al concluir el estudio de los temas y realizar las actividades que se sugieren, los estudiantes normalistas:

1. Identifiquen las relaciones entre la calidad de la educación y el funcionamiento de la escuela; así como algunos aspectos de la organización que es posible transformar para mejorar el servicio que se ofrece.
2. Reconozcan la importancia de la actividad pedagógica en la función directiva, en el trabajo en equipo, en el funcionamiento del consejo técnico como un espacio de diálogo entre maestros, así como en la participación de los padres en el apoyo a la formación de los niños.
3. Identifiquen la misión fundamental de la escuela y reconozcan el papel que el trabajo en equipo tiene para mejorar su funcionamiento.

Temas

1. La innovación en la gestión escolar. Las características del proceso de cambio. Las “tradiciones de la escuela” y la transformación necesaria. ¿Qué se hace ante las propuestas de cambio?
2. El trabajo colegiado como medio para constituir la unidad educativa.
 - a) La misión de la escuela: punto de partida para el trabajo colegiado y la evaluación interna.
 - b) La evaluación interna de la escuela. Ámbitos de evaluación. Instrumentos de evaluación. La identificación de debilidades y fortalezas en la escuela.
 - c) El diseño de un plan para el mejoramiento de la escuela y la evaluación continua.
 - d) El trabajo colegiado. Una participación diferente del personal docente.
3. La relación con las madres y los padres de familia. La circulación de información entre la escuela y las familias: los contenidos y las formas. La colaboración entre la escuela y las familias de los alumnos: objetivos, ámbitos y mecanismos. Las actividades de apoyo al aprendizaje y al desarrollo de los niños. Estrategias de trabajo con las madres y los padres de familia.
4. Los retos de la escuela pública en la búsqueda de la calidad educativa.

Bibliografía básica

- Antúnez, Serafín (1997), "Innovación y cambio en los centros escolares", en *Claves para la organización de los centros escolares*, Barcelona, Institut de Ciències de l'Educació. Universitat de Barcelona-Horsori (Cuadernos de educación), pp. 199-243.
- Stoll, Luise y Dean Fink (1999), "El proyecto de las escuelas eficaces Halton: historia de un proceso de cambio" y "El poder de la cultura de la escuela", en *Para cambiar nuestras escuelas*, Barcelona, Octaedro, pp. 47-64 y 141-169.
- Fullan, Michael G. y Suzanne Stiegelauer (2000), "Planeación, realización y manejo del cambio", en *El Cambio educativo. Guía de planeación para maestros*, México, Trillas, pp. 89-103.
- Casanova, María Antonia (1998), "Ámbitos de la evaluación", en *La evaluación educativa. escuela básica*, México, SEP (Biblioteca del normalista), pp. 41-66.
- SEP (1999), "La función directiva", videocinta núm. 2 de la colección *Transformar Nuestra Escuela*, México, SEP/Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España.
- Fierro, Cecilia y Susana Rojo Pons (1994), "El cuarto día: un encuentro entre maestros", en *El consejo técnico. Un encuentro entre maestros*, México, SEP (Libros del rincón), pp. 63-69.
- Ezpeleta, Justa (1999), "El sentido del diálogo con los padres", en DGIE-SEP, *Transformar nuestra escuela*, año 2, núm. 4, junio, México, pp. 6-7.
- Schmelkes, Silvia (2000), "La calidad de la educación y gestión escolar", en SEP, *Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas*, México, pp. 125-134.
- Ramírez Raymundo, Rodolfo (2000), "Por una nueva escuela pública", en DGIE-SEP, *Transformar nuestra escuela*, año 3, núm. 5, junio, México, pp. 6-7.

Bibliografía complementaria

Fullan, Michael G. y Suzanne Stiegelauer (2000), *El Cambio educativo. Guía de planeación para maestros*, México, Trillas.

Martínez Martín, Miquel (2000), *El contrato moral del profesorado. Condiciones para una nueva escuela*, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro).

Actividades sugeridas

1. Leer individualmente el texto "El poder de la cultura de la escuela", de Louise Stoll y Dean Fink; posteriormente, en equipo contrastar con las condiciones reales de organización y funcionamiento de las instituciones de educación preescolar, identificadas en el bloque II y responder lo siguiente:

- ¿Qué factores influyen para que en las escuelas persistan determinadas formas de trabajo que no les permiten modificarse?
- ¿Qué otros factores posibilitan su transformación hacia mejores niveles de calidad en el servicio que ofrecen?

Elaborar conclusiones por escrito y, al presentar algunas al grupo, comentar los aspectos que consideraron en el equipo para llegar a ellas.

2. Cada alumno redacta una frase que responda a la pregunta: ¿Qué significa hablar de cambios? Presentarlas al grupo y argumentar por qué se escribió cada frase. Identificar coincidencias en la noción de cambio y comentar las implicaciones que tiene el cambio en el funcionamiento de los jardines de niños.

3. Individualmente, leer el texto "Innovación y cambio de los centros escolares", de Serafín Antúnez; en equipos responder a los siguientes planteamientos:

- ¿Qué significa hablar de cambios en las instituciones educativas?
- ¿Qué propósitos educativos se plantearían a partir de una propuesta de cambio?
- ¿Qué papel le correspondería desempeñar a cada uno de los implicados en esta tarea?
- ¿Qué acciones pueden emprenderse en las escuelas para mejorar la calidad de sus servicios?
- ¿Qué aspectos de la vida de las escuelas conviene que maestros y directivos tomen en cuenta para evitar posibles riesgos que impidan el cambio?

En grupo, analizar las respuestas para definir los rasgos que caracterizan a una escuela en proceso de cambio.

Volver a la frase elaborada al inicio del bloque para compararla con la visión de los autores y, si se considera necesario, reestructurarla, incorporando aspectos que no se habían considerado.

4. Tomando como referencia las observaciones y prácticas realizadas en los jardines de niños, individualmente responder a las siguientes interrogantes:

- ¿En qué jardines de niños recuerdas que se haya observado trabajo de equipo?
- ¿Cuál es el propósito del trabajo en equipo?
- ¿En qué se distinguen los jardines de niños donde sus profesores y directivos trabajan en equipo de aquellos donde los educadores trabajan de manera aislada?
- ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan la mayoría de los educadores para trabajar en equipo?

En grupo comentar algunas de las respuestas, registrando por escrito las ventajas y dificultades. Estas notas se utilizarán posteriormente.

5. En equipos, a partir de las experiencias personales al formar parte de un grupo o al trabajar en equipo, argumentar sus opiniones respecto a las siguientes cuestiones:

- ¿En qué actividades dentro de tu grupo y de tu escuela has trabajado en equipo?, ¿con qué propósito?
- ¿Qué beneficios identificas por tu participación en equipo?
- ¿Qué dificultades has enfrentado para trabajar en equipo?, ¿cómo se han resuelto?
- ¿Qué responsabilidades has asumido como integrante de un equipo?

Presentar las conclusiones al grupo y fundamentar sus puntos de vista sobre las ideas expresadas en el equipo que les permitieron llegar a esas respuestas.

6. Revisar las notas y conclusiones elaboradas de manera individual o en equipo y los textos analizados hasta el momento y, en equipo, responder a las cuestiones siguientes:

- Principales dificultades que impiden el trabajo en equipo.
- Recomendaciones para obtener mejores resultados en el trabajo de equipo.
- El establecimiento de metas comunes.
- El logro de mejores producciones.
- La creación de un ambiente favorable.
- La promoción individual.

De manera individual y como producto del análisis realizado en el equipo, elaborar un escrito que responda a las preguntas: ¿qué retos enfrentan los maestros y directivos ante las propuestas de innovación? ¿Qué factores permiten el cambio en los centros escolares?

7. Después de realizar la lectura individual del texto “Ámbitos de la evaluación”, de Ma. Antonia Casanova, identificar los puntos de vista de la autora sobre las siguientes cuestiones:

- Los argumentos que señala para proponer los ámbitos que se considerarán en la evaluación.
- Las ideas centrales que expone en cada uno de los ámbitos de la evaluación.
- ¿Por qué recomienda que la evaluación debe convertirse en una práctica habitual?, ¿qué beneficios reporta esta práctica para los centros educativos?

Con las notas derivadas de la actividad anterior elaborar un escrito en el que se destaque la importancia de la evaluación para el diseño de estrategias que coadyuven a la innovación de los centros educativos.

8. Tomando como referente la lectura del texto “El proyecto de las escuelas...”, de Stoll y Fink, responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué consecuencias trajo a estas escuelas asumir el reto del cambio?
- En los registros de observación elaborados durante las últimas jornadas, localizar características de cambio que se relacionan con las expresadas en el texto anterior y determinar los factores que en cada uno de los casos favorecen la toma de decisiones hacia el cambio.

9. Con base en sus experiencias en los jardines de niños responder y registrar en equipo lo siguiente:

- ¿En cuáles de las actividades que organiza el jardín de niños participan los padres de familia?
- ¿Qué hacen los directivos y educadores para relacionarse con ellos?, ¿sobre qué hablan?

En los mismos equipos, llevar a cabo la lectura del artículo “El sentido del diálogo con los padres”, de Justa Ezpeleta, y exponer sus puntos de vista sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué es indispensable establecer relación con los padres de familia?
- ¿Qué acciones sugiere la autora para establecer este tipo de relación?

Comentar en grupo las conclusiones a que hayan llegado y contestar a la pregunta: ¿cuáles de estas acciones pueden, como estudiantes, aplicar en planteles educativos en que se realiza la observación y la práctica?

10. Después de leer individualmente el texto “La calidad de la educación y gestión escolar”, de Silvia Schmelkes:

- Identificar los argumentos que expone la autora para establecer la relación entre gestión escolar y calidad de la educación.
- Señalar la relación entre las características clave de las escuelas efectivas del texto de Pam Sammons, leído en el segundo bloque, con el apartado “La gestión escolar y los correlatos de la calidad del aprendizaje”, del texto de Schmelkes.

Actividad cierre del curso

Para realizar la siguiente actividad conviene que el maestro y los estudiantes organicen una o dos sesiones para hacer una revisión general del curso, de las producciones escritas elaboradas como resultado del análisis de los textos que se analizaron, del trabajo individual y de las discusiones en equipo; posteriormente leer el texto "Por una nueva escuela pública", de Rodolfo Ramírez, incluido en los materiales de apoyo de este programa e individualmente, a partir de ese documento, redactar un texto personal en el que planteen su visión acerca de los rasgos que deberían caracterizar una nueva gestión en el jardín de niños.