

UNIDAD AJUSCO

ÁREA ACADÉMICA, POLÍTICA EDUCATIVA, PROCESO INSTITUCIONAL Y
GESTIÓN.

PROGRAMA EDUCATIVO: ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**EXPERIENCIA PROFESIONAL
EL PAPEL DEL DIRECTOR Y SUS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS
EN EL JARDÍN DE NIÑOS “CENTRO EDUCATIVO BRITÁNICO”:
UN PROBLEMA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES**

T E S I N A

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA

LUZ MARÍA RAMÍREZ CARMONA

DIRECTOR DE TESIS: **PROFR. TOMÁS ROMÁN BRITO**

FEBRERO, 2010

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	1
CAPÍTULO I EXPERIENCIA PROFESIONAL	
1.1 Jardín de niños “Centro Educativo Británico”	3
1.2 La directora y su función como administradora educativa	4
1.2.1 Concepto de administrador”	6
1.2.2 El proceso administrativo	8
1.2.3 Evaluación de personal docente y de la comunidad educativa	12
1.3 Concepto de competencias	12
1.4 Competencias profesionales de la directora de educación preescolar	15
1.4.1 Competencias en la función directiva	18
1.5 Actividades de la directora de educación preescolar conforme al calendario escolar.	20
1.6 Problemática	25
1.6.1 Objetivo del jardín de niños “Centro Educativo Británico”	25
1.6.2 Especificación de los problemas	29
1.6.3 Competencias directivas no desarrolladas	31
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
2.1 Concepto de administración	34
2.2 Administración escolar	35
2.3 Concepto de gestión	38
2.4 Gestión escolar	40

2.5 Trabajo colaborativo	42
2.5.1 El trabajo colaborativo: un medio para compartir logros	43
2.5.2 En ambientes de trabajo colaborativo, todos aprendemos	45
2.5.3 Cooperar es trabajar juntos para lograr metas compartidas igual a interdependencia positiva.	46
2.5.4 El trabajo como realidad cooperativa.	50
2.5.5 Ventajas del trabajo colaborativo	55
2.6 Principios de la Nueva Gestión Pública (NGP)	58
2.6.1 La nueva gestión pública	58
2.7 Principios del procesos educativo	64
2.8 Gestión de la calidad educativa	69

CAPÍTULO III PROPUESTA DE UNA EVALUACIÓN PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LA DIRECTO- RA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR.

3.1 Necesidad de mejorar la función directiva	72
3.1.2 Objetivo de la propuesta	74
3.2 La evaluación con rúbricas en el desempeño por competencias profesionales	75
3.3 Propuesta de evaluación por competencias mediante rúbricas en la función directiva.	77
Conclusiones	91
Bibliografía	93

Agradecimientos

Gracias a Dios

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi vida y lograr otra meta más en mi carrera y que me ha protegido y brindado la oportunidad de regresar un poco más sabía a casa.

Gracias a mis padres

A mis padres por brindarme un hogar cálido y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos.

A mis hijos

Moisés y Sebastián, que me han motivado a continuar y sacar adelante este proyecto.

A mi Director de Tesis

Profr. Tomás Román Brito, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna sabemos que la educación se considera un bien público y que por lo tanto, requiere de mejorar la administración y hacerla más eficiente, para elevar la calidad del plantel, colocando a una autoridad que tenga las competencias profesionales requeridas y ejecute los principios adecuados de una administración para la educación, organizando los recursos que se van a destinar a la educación y formar de manera completa a los docentes.

En este tema, analizo las características y las funciones más importantes del Director de una escuela de nivel preescolar, así como también el perfil que éste debe poseer.

Entre los problemas que han sido identificados al efectuar el estudio del sistema educativo se encuentra la administración de los jardines de niños particulares, por la falta de apoyo en las funciones que debe realizar el directivo, al mismo tiempo, no alcanza a desarrollar sus competencias profesionales en el ejercicio de su labor.

El estudio de la administración es necesario para cualquier persona que sea responsable de la dirección de otros individuos, ya que es indispensable para la capacitación tendiente a ocupar otros niveles, dentro del sector público o privado de una empresa o institución.

De ahí la necesidad de contar con profesionales para que pugnen por enfrentar y resolver los problemas que se pretenden, o en su caso, proponer medidas para poder combatirlos, pero para ello estos profesionales deben contar con ciertas características y habilidades.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad, la investigación y el estudio de las competencias profesionales del director del jardín de niños a través, de un análisis profesional de algunos aspectos relevantes y bibliográficos del tema, esto en el jardín de Niños “Centro Educativo Británico”.

Esta investigación está enfocada a presentar las competencias profesionales del Director(a) de educación preescolar y que además trata de conceptualizar a un nuevo administrador educativo, debido a que son visualizados como conservadores, poco flexibles, manteniendo lo ya establecido. Por ello es necesario añadirle un grado importante de cambios que sean útiles y por tanto modifique esa conceptualización.

El trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos y se presenta de la siguiente manera:

En el primer capítulo se expone como he desarrollado mi experiencia profesional en el ámbito laboral en el jardín de niños “Centro Educativo Británico” como directora escolar.

Esta investigación se da como una respuesta a los problemas planteados y presentar las funciones administrativas que debe desempeñar el director(a) de educación preescolar.

El segundo capítulo titulado “Marco Teórico Conceptual” se conforma por conceptos que permiten conocer y entender la administración, la gestión y la dirección es el aspecto educativo.

El tercer capítulo del presente trabajo se desarrolla la propuesta para fortalecer las competencias profesionales del Director(a) escolar y avanzar hacia la mejora, sugiero a manera de una autoevaluación la obtención de resultados mediante instrumentos que den cuenta de qué se hace y cómo se manifiestan las competencias. El instrumento de rúbricas permite que pueda reconocer al protagonista cuáles son las competencias con las que ya cuenta o cuáles le falta por desarrollar y así proponer la actualización y las nuevas competencias que debe poseer el director de educación preescolar al momento de desempeñar sus funciones como tal.

Finalmente se dan las conclusiones, así como la presentación de las fuentes de información que fueron consultadas para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

EXPERIENCIA PROFESIONAL

1.1 JARDÍN DE NIÑOS “CENTRO EDUCATIVO BRITÁNICO”

El jardín de niños particular “Centro Educativo Británico” desde su fundación en junio de 1996, ha procurado ser la pionera en su comunidad, a través de la implementación de sistemas de enseñanza que favorezcan el aprendizaje de los educandos, proporcionando una educación integral con calidad.

Uno de los sus primeros retos fue el de convencer a los padres de familia a participar en eventos donde sus hijos expresaran los conocimientos adquiridos en el aula.

Entre las primeras actividades fue la de establecer la clase de valores, inglés el 50% del tiempo, festivales al aire libre, natación, clases públicas y conferencias.

Actualmente el colegio se encuentra en una zona donde las escuelas que están cercanas ofrecen los mismos servicios y esto hace que el reto sea mayor y por ende nos obligue a una mejor preparación tanto a nivel personal como a nivel institucional.

El jardín de niños “Centro Educativo Británico” se encuentra ubicado en calle 16 de septiembre num.10 Colonia Lázaro Cárdenas, Naucalpan Estado de México, por lo que cuenta con acuerdo de autorización (SEP) para impartir el servicio educativo particular en la modalidad de preescolar.

El jardín de niños en el que actualmente laboro, es una pequeña organización cuenta con una directora, tres docentes de educación preescolar, una Profesora de idiomas (inglés) un intendente y el representante legal.

El espacio que corresponde al patio de recreo de los alumnos es muy pequeño por lo que en cuestión de eventos cívicos o festivos se recurre en ocasiones a llevarlos a cabo fuera del plantel.

La colonia cuenta con servicios públicos, con un centro de salud a cargo de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, un jardín de niños, dos escuelas primarias ambos niveles de carácter público y una telesecundaria.

Como directora escolar de este centro de educación preescolar llevo a cabo una serie de actividades básicas de acuerdo al calendario escolar durante el ciclo y las relacionadas con la administración y humanas de la institución. Cabe mencionar que el “Centro Educativo Británico”, además de contar con el servicio de educación preescolar también brinda el servicio de guardería. Pero como directora escolar de esta institución educativa sólo me corresponde llevar la administración del servicio de educación preescolar.

1.2 LA DIRECTORA Y SU FUNCIÓN COMO ADMINISTRADORA EDUCATIVA

Como directora del jardín de niños “Centro Educativo Británico” tengo la responsabilidad de llevar a cabo la administración correspondiente al servicio de educación y por ser una institución de tipo particular, incorporada a la Secretaría de Educación Pública (SEP) cumplir con las normas y lineamientos que establece la misma.

El propósito del puesto de la directora de educación preescolar es el siguiente:

“Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública”¹

¹ SEP “Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar” Agosto de 1985 p.109

El director del centro educativo, es el representante y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo.

En esta parte se describen las funciones y responsabilidades que debe cumplir la persona que desempeña el puesto para llevar a cabo la función básica delineada. Como directora de este plantel de educación preescolar, tengo la responsabilidad de planear, organizar, ejecutar y controlar, los recursos humanos, materiales y financieros que sean necesarios en cuanto a la prestación de este servicio educativo, todo se llevará a cabo de acuerdo a las normas y lineamientos que establece la Secretaría de Educación Pública.

La administración se realiza mediante un proceso acertado y definido para el logro de los objetivos establecidos para llegar a la meta o metas planeadas, mediante el uso de gente y recursos.

En cuanto al significado de “administrar” tenemos que es la acción que tiene como resultado el proporcionar un servicio o producir un bien para la satisfacción de una necesidad.²

Para llevar a cabo la administración de recursos humanos (personal docente), materiales y financieros, se debe de contar con una buena organización para poder así, cumplir los propósitos u objetivos que se planteen, de una forma totalmente eficiente, economizando esfuerzo, tiempo y dinero.

La administración permite emplear con eficiencia los recursos humanos, financieros y materiales; es decir “mínimo de recursos, máximo de aprovechamiento.

² SEP. *Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar*. P. 109 Agosto de 1985.

Como director escolar se desempeña un papel muy importante porque él es quien tiene a su cargo la responsabilidad de gestión, dirección de la organización escolar, de supervisión y evaluación docente. Al mismo tiempo, es la persona encargada de debe proveer oportunidades para fortalecer el liderazgo instruccional de los maestros al promover su crecimiento y desarrollo personal³

Como bien se sabe el (la) director (a) de de educación preescolar debe realizar sus funciones administrativas de forma eficaz y eficiente. Se entiende como **eficacia**, cuando la institución alcanza sus metas y la **eficiencia**, cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

1.2.1 Concepto de Administrador

Como institución educativa tenemos que también es parte importante lo correspondiente al proceso administrativo, el cual está basado por cinco fases importantes para el buen funcionamiento de la misma: la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su área.

El administrador es el que tiene la facultad de tomar decisiones con funciones directivas sobre el personal a su cargo o actividades en específico y al mismo tiempo es el encargado aplicar el modelo como lo es el proceso de la administración:

*Administrador es el que gobierna o dirige. Administrador es el que administra.*⁴

³Checkley, K. *El principal contemporáneo: Nuevas habilidades para una nueva edad. Actualización de la educación*, 43 (3), p.p.1, 4-6, 8. Mayo 2000

⁴ REAL Academia de la Lengua Española. *Diccionario de la lengua española* 22ª ed., Madrid, Espasa Calpe, 2001 <http://rae.es/adminitrador.com>

Ahora bien, lo que corresponde en la dirección de una institución, sea pública o privada es la responsable de actividades que no siendo principales son, sin embargo, delicadas y de gran responsabilidad; e incluso aquellas que sin serlo se ubican mejor bajo el control de un responsable al margen de las operaciones principales. El administrador es el responsable directo del logro de los objetivos que la organización se ha planteado. Es por eso que se le asignan los recursos necesarios, entre los cuales (constituye la parte importante) se lo responsabiliza por la conducción de un grupo de personas (docentes).

El deberá conducir la labor de la organización para conseguir los objetivos que se proponga, por tal motivo, debe liderar la operación dentro de la comunidad educativa. La “mira” como jefe de un grupo de personas es convertirse en un verdadero “líder”; es decir, disponer de la autoridad que otorga la organización en conjunto con el grupo de trabajo docente.

La función del administrador es llevar a cabo de manera eficaz y eficiente (en este caso como directora escolar) el buen funcionamiento del plantel educativo para el logro de los objetivos que se plantee, además de establecer un ambiente de trabajo idóneo y de cordialidad para el buen desempeño laboral interno para alcanzar las metas.

En ese sentido, el proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de una institución y dirigir y controlar sus actividades.

El administrador debe tener una función que es la de coordinar la habilidad general, para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los integrantes de la organización y el empleo

de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.⁵

1.2.2 El Proceso Administrativo

En seguida se hará mención de los propósitos de cada una de las fases del proceso administrativo en una institución educativa:

FASE I. PLANEACIÓN

“Es el proceso que establece objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y proveer los recursos humanos, humanos y financieros requeridos para su logro.”⁶

Como planificador el rol fundamental dentro de la organización, por consiguiente, requiere de una visión integradora y del más alto nivel para llevarla a cabo.

Poseer la capacidad de coordinar el tiempo de los recursos de los cuales se dispone (actuales y futuros; materiales, humanos e intangibles) dependiendo de las capacidades de las necesidades que se detecten de acuerdo a los objetivos deseados.

El director (a) se encuentra en el centro más importante de una institución, tiene acceso al conocimiento de las capacidades y limitaciones de su estructura y que se encuentra en contacto con el entorno para llevar a buen término esta tarea. El “administrador” es la persona que tiene dicha capacidad.

⁵CHIAVENATO Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

⁶ SEP *Manual de la Directora del plantel de Educación Preescolar*. Agosto 1985. p. 50

FASE II ORGANIZACIÓN

Hay que tener en cuenta que para poder tener una buena organización, hay una unidad de mando, es este caso como director(a) de la institución quien asigna la función que debe llevar a cabo en el desempeño de sus actividades asignadas; además debe de establecerse el grado de autoridad y de responsabilidad que debe de tener cada jefe en cada nivel jerárquico. Finalmente al haber dado un grado de delegación debe de corresponder el establecimiento de los controles adecuados, es decir, Coordinación de elementos y técnicas entre sí y con las personas.

“Determinar las estructuras de los órganos del plantel, comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de la unidad administrativa.”⁷

Al organizarse se están creando la estructura de la institución educativa por cada docente, en este aspecto se le otorga tareas o responsabilidades la cual tiene que realizar cada una de las partes para el logro de los objetivos en cuanto a organización se refiere. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Esto nos lleva, a una división de trabajo y que en conjunto nos conduce establecer objetivos para alcanzar las metas deseadas de manera eficiente, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo, además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se enfoquen a sus talentos e intereses. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

⁷ *Ibidem* P.50

FASE III INTEGRACIÓN

“Determinar a los elementos del personal que habrán de encargarse de las comisiones específicas de trabajo, así como, abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel.”⁸

La fase de Integración se refiere a la selección del personal, en este caso docente, y los que integren la comunidad educativa, a la asignación de actividades a desarrollar y se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al centro escolar, con el propósito de mejorar y progresar como institución.

FASE IV DIRECCIÓN

“Ejercer la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del personal, para que se alcancen los objetivos y metas propuestas mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel.”⁹

En lo que respecta a la fase de la dirección, se le considera como el elemento en el cual se logra y se realiza lo que se planea, es decir:

“Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.”¹⁰

⁸ *Ibidem* P.50

⁹ *Idem*. P.50

¹⁰ REYES Ponce, Agustín. **Administración de empresas: teoría y práctica**. México: LIMUSA, 1983. p.305.

La importancia de la dirección entendida como el factor humano que integra los recursos materiales, físicos y humanos, estos últimos son los más importantes pues a través de ellos se logran los programas, proyectos, metas, etc.

Al obtener una dirección implica como proceso el conducir adecuadamente el esfuerzo del personal docente y los que integran la comunidad educativa para llevar a cabo los planes y lograr los objetivos como institución escolar. Podemos considerar a la dirección como parte central de la administración para lograr los resultados establecidos y llevar a cabo una buena dirección se consideran los siguientes puntos clave para dirigir de manera óptima: autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones.

FASE V CONTROL

“Evaluar y corregir la ejecución de las actividades con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas.”¹¹

La fase de control es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la escuela. Implica: establecer metas y normas, comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, reforzar los aciertos y corregir las fallas.

El control es el que conduce al orden y la disciplina dentro del jardín de niños, coordina el desempeño en la institución educativa; por medio de éste se obtiene la respuesta respecto a si se continúa o no el actual plan de trabajo, además proporciona información, acerca de cómo se está trabajando para lograrlos.

El control dentro de la institución es parte de la corrección y al mismo tiempo permite prevenir y requiere de medición o evaluación constante.

¹¹ KOONTZ Harold y Weihrich Heinz «Administración Un Perspectiva Global. 12a. Edición. McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

Esto nos conduce que el papel del director en esta fase es el de comprobar y observar lo que se está haciendo, al mismo tiempo que participa en las actividades que realiza el personal docente cuando trabaja en grupo, esto con el fin de asegurar que el trabajo de otros está progresando satisfactoriamente en los objetivos que se han fijado.

1.2.3 Evaluación del personal docente y de la comunidad:

La función de supervisar y evaluar el desempeño del personal docente es la tarea que ayuda a definir y mejorar la calidad de la educación, ya que en ellos recae mucho la responsabilidad del logro de esa calidad que se inicia en la escuela con el proceso de enseñanza-aprendizaje que se debe mejorar de manera constante y para poder lograrlo se necesita de la actividad de supervisar la tarea docente como apoyo.

Dicha supervisión la llevo a cabo como directora del plantel de forma particular con el propósito de dar una orientación pedagógica con el objetivo de la formación integral del alumno y la atención de las necesidades sociales en el ámbito de la educación, esto con el fin de que cada docente lleve a cabo una buena tarea, esto se podrá obtener a través de estas visitas de supervisión a grupo como una guía para que el personal docente se inspire y ejecute su trabajo de común acuerdo, es decir, ayudar.

1.3 CONCEPTO DE COMPETENCIAS

Los desafíos de la educación en el siglo XXI han generado innovaciones en la investigación educativa. La enseñanza de conocimientos de forma mecánica y repetitiva ha quedado en el pasado y bajo las condiciones del mundo actual, se promueve una educación para favorecer el acceso, la aplicación y la contextualización del conocimiento, acorde con los retos que nos demandan las sociedades contemporáneas.¹²

¹² SEP. *Curso básico de formación continua para maestros en servicio. "El Enfoque por competencias en la Educación Básica 2009"* p. 11. Primera edición

Como primera instancia hay que reconocer que el enfoque por competencias no está relacionado con la competitividad, puesto que es un concepto completo que abarca todo lo que tiene que ver con la educación, al mismo tiempo se lleva a la práctica como un todo los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que dan una resolución de problemas en específico de la vida personal, pública y personal.

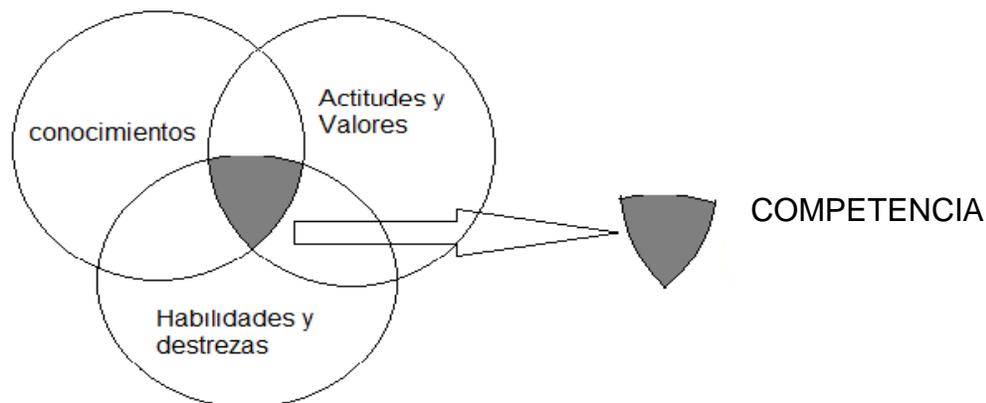
Cabe resaltar que las competencias en el ámbito educativo tienen diversos conceptos por lo que no existe una definición que las describa, sin embargo tienen ciertos aspectos similares dentro de este enfoque como los siguientes:

“La competencia hace referencia a la capacidad o conjunto de capacidades que se consiguen por la movilización combinada e interrelacionada de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivaciones y destrezas, además de ciertas disposiciones para aprender y saber.

Alguien se considera competente debido a que al resolver un problema o una cuestión moviliza esa serie combinada de factores en un contexto o situación concreta.

El enfoque por competencias tiene que ver con el desarrollo y educación para la vida personal; así como la autorrealización de los niños y jóvenes.

El enfoque por competencias no tiene que ver con ser competitivo, sino con la capacidad para recuperar los conocimientos y experiencias, aprender en equipo, logrando una adecuada y enriquecedora interacción con los otros, con el contexto social y ecológico”¹³



¹³ Idem p.12

Por lo tanto, los diferentes significados con que se definen las competencias, dependen del área en el cual se utilice. Al no haber definición única, se enunciarán algunas:

“Una competencia es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad o una tarea: cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos (incluyendo el conocimiento tácito, motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y de comportamiento que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz”¹⁴

“Se considera que el término “competencia” se refiere a una combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes, y a la inclusión de la disposición para aprender, además del saber cómo. [...] Las competencias clave representan un paquete multifuncional y transferible de conocimientos, destrezas y actitudes que todos los individuos necesitan para su realización y desarrollo personal, inclusión y empleo”¹⁵

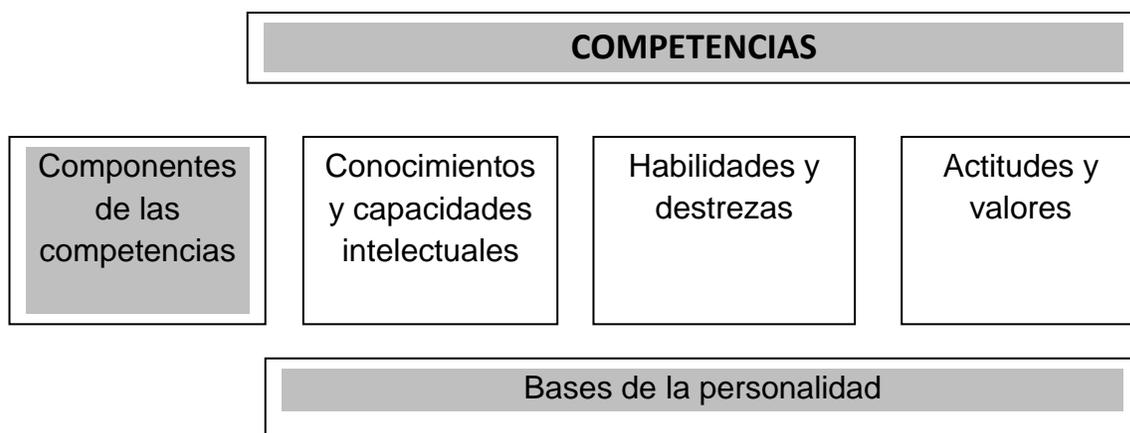
Estas definiciones, se refieren al hecho de cómo ser competentes en un espacio de práctica, lo que nos lleva a ser capaz de activar y utilizar los conocimientos más importantes y así poder enfrentar situaciones y problemas que se relacionen en el ámbito. Esto quiere decir que para ser competente en algo se debe de utilizar en conjunto y en coordinación los conocimientos o saberes teóricos conceptuales, procedimientos, y aptitudes, que permiten realizar una tarea.¹⁶

Las competencias, a medida de síntesis se entienden como la capacidad de utilizar el saber adquirido para aprender, actuar y relacionarse con los demás son el motor para organizar el trabajo directivo.

¹⁴ CÉSAR Coll. LAS COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN ESCOLAR. OCDE - proyecto DeSeCo, 2002, p. 8.

¹⁵ DIRECCIÓN GENERAL de Educación y Cultura de la Comisión Europea. 2004, p. 4 y 7

¹⁶ GARAGORRI Xabier. Las competencias en la educación escolar. Diseño y Desarrollo Curricular Curso Básico de Educación Continua. El enfoque por competencias en la educación básica p. 14



Finalmente tenemos que el concepto de competencias incluye la adquisición de conocimientos, la ejecución de habilidades y destrezas, el desarrollo de actitudes y valores que se expresan en el saber, el saber hacer, el saber ser, y el saber convivir, todo esto en conjunto forman la base de la personalidad.

1.4 COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LA DIRECTORA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR

Como bien se sabe, en la actualidad se busca mejorar la integración y la gestión de una institución educativa de manera que sea más eficaz, más moderna para aprender y adaptarse a los cambios que se encuentran en nuestro entorno.

Es por eso que el papel del director es muy importante en el mejoramiento de su organización educativa ya que se ha identificado que algunas de las prácticas que implementa el director(a) en un centro escolar han tenido impacto en la calidad de los resultados de aprendizaje de la escuela.

La situación que caracteriza esta nueva época donde se ha transitado por la construcción de competencias como una nueva cultura académica capaz de promover liderazgos que coincidan con la nueva sociedad del conocimiento.

Por otro lado, la formación como directora del jardín de niños, es parte importante porque al contar con este cargo se tiene la gran responsabilidad de la gestión, dirección de la organización escolar, supervisión y evaluación docente, además

*debe proveer oportunidades para fortalecer el liderazgo instruccional de los maestros al promover su crecimiento y desarrollo personal.*¹⁷

Es importante el liderazgo en el director por ser un elemento clave en la calidad y en la mejora de la educación.

Existe una evidente indefinición de las funciones en los distintos niveles y ámbitos de la administración educativa, siendo un factor que entorpece la eficiencia y calidad de la institución educativa.

Aunado a lo anterior, Rugaría (1999) considera que un verdadero líder, sobre todo educativo, además de cumplir con ciertas competencias: conocimientos (conceptos culturales, profesionales y empresariales); habilidades (creatividad y la criticidad); y actitudes (honestidad, cultura ambiental, responsabilidad, productividad, calidad y adaptabilidad), la dirección de una escuela debe estar involucrada y comprometida con elevar la calidad, para que mejore.

Es entonces que actuar como auténtico líder es ser capaz de motivar y facilitar el proceso educativo, comprometiéndose e involucrando a su personal de manera participativa constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor.

Por otro lado, se tiene que como director de educación preescolar la prioridad de satisfacer las necesidades de la comunidad educativa en forma comprometida con la transformación de la práctica docente y con la formación de los niños, tratándose ésta de una tarea compartida con el colectivo docente de toda la escuela.

Es importante destacar que entre las funciones centrales como autoridad escolar (dirección del jardín de niños) se encuentran las siguientes: asegurar las condiciones para el desarrollo adecuado del trabajo educativo, coordinar el trabajo

¹⁷ CHECKLEY, K. *The contemporary Principal: New skills for a new age. Educational Update 2000 p.p. 1, 4-6, 8.*

docente en torno a los propósitos fundamentales y promover la colaboración profesional.

Como ya se ha mencionado, los directores deberán reunir las competencias que constituyen el perfil de la directora de educación preescolar considerada como verdadero líder, sobre todo educativo, además de cumplir con ciertas competencias: éste está integrado por un conjunto de competencias que integran conocimientos, habilidades y actitudes para propiciar un ambiente escolar que este dirigido al aprendizaje, coordinar, asistir y motivar a los docentes en su trabajo, realizar los procesos administrativos en una relación óptima de la escuela con la comunidad de manera efectiva, diseñar, implementar y evaluar los procesos de mejora continua de su plantel, entre otras acciones fundamentales para asegurar la calidad.

Por lo anterior, el propósito de este tema es precisamente dar a conocer las competencias profesionales para la dirección.

Para la identificación de dichas competencias se toma en cuenta experiencias del personal directivo en conjunto con investigaciones documentales en el ámbito educativo, enfocadas en lo más relevante. Estas competencias como profesional de educación preescolar, significa contar con una perspectiva de mayor credibilidad y reconocimiento.

Además es importante dejar en claro el referente común que tienes dos conceptos esenciales, como lo son:

- a) El desempeño y,
- b) Las competencias profesionales

Estas últimas, entendidas como aquellas que garantizan cumplir con las tareas y responsabilidades del ejercicio profesional y que la persona reúne todas las

cualidades que se requiere para desempeñar su función con éxito. Se cuenta con un conjunto de actitudes eficientes, cognitivas (inteligencia múltiple) conocimientos y habilidades que se dominan y que movilizan de manera integral en el desempeño de su función, además ser capaz de resolver problemas prácticos en situaciones reales y trabajar en colaboración.

1.4.1 Competencias en la función directiva

En este sentido existen una serie de competencias para el desarrollo profesional como directora escolar en el jardín de niños Centro Educativo Británico.

Son competencias del director:

- 1.- Autoevalúa el desempeño de su función reconociendo los resultados positivos y negativos de su trabajo y mostrando disposición para optimizar su labor.
- 2.- Planea visitas de asesoría y acompañamiento para atender las necesidades detectadas en el personal a su cargo.
- 3.- Actualiza continuamente sus conocimientos y habilidades con información reciente, pertinente y útil para desempeñar mejor su función.
- 4.- Diseña instrumentos e implementa estrategias confiables para evaluar la práctica docente estrategias confiables para evaluar la práctica del personal que atiende.
- 5.- Planea sistemáticamente las acciones y participa en los compromisos acordados por el colegiado para mejorar la escuela.

6.- Domina el funcionamiento de diversas tecnologías de información y comunicación (TIC's) como, equipos electrónicos y programas de computación para aplicaciones educativas y de gestión.

7.- Aplica diversos métodos de asesoría para atender y solucionar las necesidades de formación y superación profesional del personal que atiende.

8.- Ejecuta un liderazgo académico, administrativo y social promoviendo un trabajo colaborativo y formas de comunicación respetuosas y tolerantes con el personal a su cargo.

9.- Coordina los consejos técnicos consultivos de manera colaborativa, propiciando proyectos de transformación e innovación educativa con el personal a su cargo.

10.- Atiende, analiza y da seguimiento a las problemáticas presentadas de carácter jurídico suscitadas en el personal a su cargo.

11.- Promueve en la escuela el trabajo armónico y coordinado con la comunidad educativa y con las instituciones que la apoyan.

12.- Elabora el diagnóstico de la escuela articulando la autoevaluación del colectivo con los estándares establecidos en el programan de escuelas de calidad (PEC).

13.- Manifiesta un conocimiento pleno del programa vigente y lo articula para atender las necesidades de asesoría y acompañamiento que presenta el personal a su cargo.

En este aspecto, tenemos que:

“El mejoramiento cualitativo de cada centro educativo depende mucho del director o directora: de su capacidad de ser: líder, supervisor(a), animador(a), y capacitador(a) para transformar su centro en una institución que promueva el desarrollo continuo en forma compartida de todos los que participan en el proceso educativo”¹⁸

De acuerdo a lo ya expuesto se puede decir que como directora del jardín de niños, debe estar implícita en mejorar el aspecto cualitativo por lo que se le requieren las competencias necesarias para el puesto favoreciendo la óptima ejecución de las funciones.

Estos requerimientos nos llevan a retos que como directivo se debe enfrentar al mismo tiempo que hay un desarrollo de las funciones que se desempeñan dentro del centro educativo; esto a su vez se va dando porque se tiene la responsabilidad de gestionar los diferentes ámbitos del quehacer del plantel asegurando al mismo tiempo la calidad del aprendizaje de los niños y del personal docente, al mismo tiempo se debe asegurar un constante desarrollo y una buena integración dentro de la comunidad educativa.

1.5 ACTIVIDADES DE LA DIRECTORA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR CONFORME EL CALENDARIO ESCOLAR.

El desarrollo de las actividades durante el ciclo escolar como directora de educación preescolar, requiere de un desempeño óptimo para su realización, son parte de las funciones que se tienen que llevar a cabo para mantener una buena organización de trabajo directivo en la institución durante todo el ciclo.

¹⁸ GONZÁLEZ, Nurys. 1997. *Gestión de Centros Educativos. Programa de especialización*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. P 3

La realización de las actividades se llevará a cabo de manera periódica dependiendo las necesidades que se tengan que cubrir en el transcurso de dicho ciclo y la intención de realizar.

Es conveniente mencionar algunas de las actividades básicas estipuladas para ser cumplidas como directora del jardín de niños:

Hacer un **cuadro anual de necesidades** en el cual se establecerá la necesidad prioritaria de acuerdo a recursos humanos (personal), materiales (didáctico y mobiliario, edificio) .y financieros, todo esto con el propósito de mantener el buen funcionamiento de el jardín de niños.

Elaborar el **Programa anual de trabajo (PAT)** al inicio del ciclo escolar, en el se lleva a cabo un diagnóstico inicial en cuanto a las necesidades más importantes que requiere el colegio, este es con el fin de que se pueda planear anticipadamente de manera eficiente el trabajo en el transcurso del ciclo escolar.

Este documento establece y describe las metas y acciones, los recursos y apoyos requeridos, así como una estimación del costo de las acciones, tiempos y responsables, encaminadas a mejorar el resultado de aprendizaje de estudiantes.¹⁹

Se asignarán **Comisiones de trabajo** como apoyo dentro de la institución a la labor directiva y docente, las cuales se estipularán al llevar a cabo la primera reunión de consejo en el plantel, todo se dividirá de acuerdo a lo que requiera la escuela.

Entre las comisiones están: aseo, orden y disciplina; periódico mural; ceremonias, guardias de entrada y salida, y acción cívica y social, mantenimiento y conservación del material didáctico, etc. Cabe mencionar que como directora del

¹⁹ Departamento de Escuelas de calidad. "Orientaciones para la Elaboración del plan Estratégico de transformación Escolar" 2008. P.79

colegio se puede definir a propia consideración las más indispensables para el buen desarrollo de las actividades.

Como escuela particular también se integra la **Asociación de Padres de Familia**, (lineamiento que se llevó a cabo a partir de octubre de 2009) se considera este como un órgano más de apoyo en las actividades como directora del plantel, esta nueva integración se llevará a cabo en los primeros 30 días del inicio ciclo escolar de acuerdo al reglamento de Asociaciones de Padres de Familia.

La organización en la **asignación de grupos a los profesores** es parte de la responsabilidad como directivo escolar distribuir el trabajo docente del jardín de niños, asignando los grupos correspondientes para establecer la plantilla del personal docente sin cambios en siguiente ciclo escolar.

El proceso de **preinscripción, inscripción y reinscripción**, es otra de las actividades que se tiene que llevar a cabo. En cuanto a la pre-inscripción es estar al tanto de acuerdo a la demanda que exista en el plantel de educación preescolar a mi cargo, brindando la mejor atención para el trámite durante el mes de febrero.

Posteriormente se realiza la inscripción en la última semana del mes de agosto, se otorga la atención correspondiente comenzando por atender las solicitudes de nuevo ingreso de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos.

Por último tenemos lo que es la reinscripción, durante la última semana de agosto se realiza el registro de reingreso de alumnos ya inscritos de segundo y tercer grado de educación preescolar en el colegio, por lo tanto, se lleva continuidad de sus estudios en el mismo.

Respecto al documento de **Registro de visitas de la supervisión** estarán registradas las observaciones e instrucciones que el supervisor(a) de zona haya

observado durante su visita al jardín de niños, con el propósito de que la directora atienda los hechos sugeridos para mejorar el servicio de la institución. Dichas observaciones deberán llevarse a partir del mes de septiembre.

Finalmente, otra de las actividades a realizar, es la de **Registro de visitas a grupo**, en el cual se harán las observaciones pertinentes de acuerdo a los avances que se han obtenido en cada grupo conforme al programa que corresponde a este nivel educativo: Programa de Educación Preescolar (PEP'04), esto con el propósito de obtener una mejor visión en cuanto a los logros y dificultades en los grupos.

Las actividades administrativas como directora de educación preescolar a realizar es también tener en orden el archivo del jardín de niños y actualizado correspondiente al ciclo que inicia, por lo que se hace mención de la documentación que se trabajará en cuanto inicia un ciclo escolar:

- Expediente y Acuerdo de incorporación
- Planos Arquitectónicos
- Expedientes del Personal Directivo y Docente
 - Acta de Nacimiento ó Copia de Forma migratoria que acredita la legal estancia en el país
 - Cédula Profesional ó Documento Académico con el cuál acredite su preparación
 - Certificado de Salud
 - Cartilla de Servicio Militar Nacional en el caso de varones
 - CURP
- Plantilla de Personal Original con los sellos de la Dirección de Planeación Educativa de SEIEM y de la Subjefatura de Planeación del Departamento de Educación Preescolar y/o del Supervisora de Zona
- Actas del Comité de Emergencia Escolar y Seguridad Escolar
- Registro de Evaluación de Simulacros
- Reuniones Técnicas con Padres de Familia

- Programa de Seguridad y Emergencia Escolar
- Reglamento de No Fumadores
- Actas Circunstanciadas de las Visitas de Inspección
- Visitas de Supervisión
- Visitas del Director a Grupo
- Acta Constitutiva de Consejo Técnico Consultivo
- Actas de Reunión de los Consejos Técnicos Consultivos, firmadas por el Personal Docente
- Relatorías de los Consejos Técnicos Consultivos
- Visitas a la Comunidad
- Registro de Inscripción
- Información Relativa al Otorgamiento de Becas
- Estadística de Educación Preescolar 911.1 (inicio de cursos) y 911.2 (fin de cursos)
- Registro de Asistencia para Jardines de Niños
- Cuaderno de registro de niños enfermos (fecha, nombre del niño, grado, grupo, enfermedad y días a justificar), anexando el justificante
- Programa de Educación Preescolar PEP '04
- Reglamento de la Escuela con acuse de firmas de padres de familia
- Textos de Apoyo (antologías, boletines, trípticos, etc.)
- Acuses de Comprobación de libros MAJE, CD del agua y PEP '04
- Plan Estratégico de Transformación Escolar PETE (una vez que se reciba la capacitación)
- Documento Operativo
- Normas de Inscripción, Reinscripción, Acreditación y Certificación para Escuelas Oficiales y Particulares Incorporadas al Sistema Educativo Nacional.

Toda la información se entrega en tiempo y forma a la Supervisión de Zona en cuanto lo solicite.

La función de la directora de educación preescolar consiste en llevar a cabo las actividades arriba mencionadas para el buen funcionamiento del colegio en el transcurso del ciclo escolar, para que de esa forma cumpla con las demandas requeridas para el servicio educativo, además es responsable de la eficacia y eficiencia de la administración general de la Institución.

El delegar parte de las funciones así como la autoridad correspondiente, no disminuye la responsabilidad en cuanto a los resultados obtenidos y por obtener durante la gestión administrativa.

También se tiene la responsabilidad no solo del desarrollo del docente, sino además de:

- Su puntualidad
- Su asistencia
- Su desempeño eficiente ante los alumnos

El cumplimiento eficiente de esta responsabilidad es la base para que los estudiantes reciban una mejor educación de la que actualmente se les brinda.

En toda organización encontramos que el ser humano es el principal recurso con el que cuenta una empresa para ser competitiva y exitosa. Toda la información se entrega en tiempo y forma a la Supervisión de Zona en cuanto lo solicite.

1.6 PROBLEMÁTICA

1.6.1 Objetivo del Jardín de Niños “Centro Educativo Británico

El Jardín de niños particular “Centro Educativo Británico” es una pequeña institución que tiene como objetivo brindar un servicio educativo de calidad y excelencia a familias de la comunidad; al mismo tiempo otorgando la facilidad que al concluir el horario de preescolar los hijos de madres que trabajan se queden en el servicio de guardería que brinda, cabe mencionar que el horario de

preescolar es de 8:45 a 13 hrs. Posteriormente inicia el servicio de guardería de hasta las 19:00 hrs.

Se cuenta con alumnos de 3, 4 y 5 años de edad, que posteriormente los menores iniciaran su educación primaria.

Respecto al tema de interés que es el problema de las competencias del director puedo afirmar en este momento que no se pueden desarrollar en su totalidad.

En cuanto a una institución de este nivel educativo y en su modalidad de escuelas particulares, incorporadas a la SEP ha sido un poco difícil cumplir todas las expectativas como líder de la comunidad educativa, ya que además de la directora de educación preescolar existe un representante legal, el cual es el dueño absoluto de las instalaciones y que es parte de dicha comunidad educativa, y que al estar en plantilla de personal docente, funge como auxiliar administrativo y sobre todo administra las cuestiones financieras de la institución, y en su intervención en partes que no le corresponden, ha ocasionado que como directora escolar no desarrolle por completo el papel a desempeñar en cuestión de control y liderazgo interno.

Otra parte del problema, en que este jardín de niños no cuenta con la tecnología de información y comunicación (TIC's), como lo es un equipo de cómputo que es una herramienta de trabajo necesaria para una directora de educación preescolar, para la elaboración de la documentación oficial con la que debe trabajar diariamente o en el tiempo que lo solicita la supervisión de zona, por lo que me vi en la necesidad de solicitar al representante legal del jardín de niños la adquisición de dicha herramienta, ya que al elaborar la documentación, tenía que hacerlo desde casa para la entrega de la misma, así como también las impresiones de dichos documentos.

También, parte del problema radica desde que no cuento como directora del plantel de educación preescolar, con un lugar de trabajo óptimo, para la realización de mis actividades administrativas, por lo que no se me da la debida atención e importancia por parte del representante legal, en asignarme un lugar de trabajo para la ejecución de mis funciones como directivo, al mismo tiempo el archivo de la documentación oficial que supuestamente tiene que estar a mi cargo, lo tiene en su oficina, teniendo que pedir las llaves del mismo para tener acceso a dicha documentación que se supone debe de estar a mi cargo.

La responsabilidad que tiene todo director de colegio con su organización educacional es muy importante. Él es un actor clave para el éxito de una institución escolar, un director debe liderar el cambio.²⁰

El representante legal, cuenta con la documentación requerida para el funcionamiento del jardín de niños, así como la plantilla del personal docente y directivo, teniendo como objetivo principal alcanzar la calidad de la educación preescolar; pero que pasa, que cuando comienza un ciclo escolar, se olvida de que la comunidad educativa trabaje en conjunto para el logro de los objetivos que nos planteamos, y que en conjunto podamos alcanzar la meta: enseñanza-aprendizaje de los alumnos, para que esta se logre, se debe de laborar en un ambiente óptimo y colaborativo para el logro de los objetivos.

Y que al mismo tiempo se brinde la confianza en el personal de la comunidad educativa para el buen funcionamiento del plantel y mejore la calidad como institución educativa.

Pero en el transcurso de cada ciclo escolar, no se ha logrado obtener respuesta positiva por parte de los dueños o representante legal de la institución, ya que

²⁰ LEBRECHT Jean. Liderazgo, *ethos y participación en los colegios*. Bogotá, 2007.P. 1

constantemente se limita nuestro trabajo, tanto a docentes como al directivo de la escuela (lo que es en mi caso).

He tenido la mejor disposición de realizar un buen trabajo en cuanto a mis funciones en el cargo que se me encomienda y obtener al mismo tiempo reconocimiento por ello, como persona pensante tengo ideas innovadoras que ofrecer a la institución, para mejorar el sistema tradicional que se ha venido manejando durante años tanto con el personal docente, como en la falta de tecnologías, y actualización de programa interno que viene manejando, ya que como bien se sabe, la enseñanza-aprendizaje que se les da a los alumnos en edad preescolar, está basada en el Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP´04), y que se niegan a manejarlo en su totalidad como escuela particular.

Esto con el fin de hacer un trabajo eficiente y al mismo tiempo agradable, pero actualmente no se ha presentado la oportunidad para poner en práctica las ideas, ya que constantemente se me ha limitado para llevar un control en la institución.

Además no hay una evaluación que reconozca el desempeño del director (a) de educación preescolar, por lo que se propone hacerlo a través de un listado de rúbricas las cuales se mencionarán más adelante, sí como el propósito de las mismas y que servirán para colocar cuáles se están llevando a cabo y cuáles no las estamos tomando en cuenta y qué es lo que nos hace falta.

La falta de un adecuado concepto de lo que es el director de una institución de este nivel, por parte del representante legal del centro educativo, es punto de partida de una amplia problemática existente: no permitir al directivo de educación preescolar el desarrollo de competencias profesionales en escuelas particulares. No se está apoyando en su totalidad para llevar a cabo sus funciones, de manera tal que interviene en todas las funciones y actividades del directivo, cabe mencionar que el representante legal no cuenta con la preparación profesional,

por lo que se ve en la necesidad de contratar personal egresado en el ámbito de la educación, para que el centro educativo pueda seguir funcionando.

1.6.2 Especificación de los problemas

En particular, mi esfuerzo por hacer que este Jardín de **Niños una institución de calidad**, ha sido en vano, debido a que no ha sido valorado ya que me encuentro con los siguientes puntos en contra y al mismo tiempo haré mención de las competencias que no se me ha dejado desarrollar en función de mis actividades de dirección escolar.

Puntos en contra:

- Límite de autoridad

- Falta de motivación

- Bajo salario y falta de equidad de acuerdo a jerarquías

- Negatividad a la innovación de ideas

- Renuente al uso de la tecnología y falta de la misma

- Rotación de personal

Esta problemática se ha dado, debido a que se le ha dado poca importancia al trabajo docente y directivo, ya que el clima como organización educativa, no ha sido armónico y no se ha tenido el respeto que se merecen en sus actividades, así como tampoco se les provee de material, limitando el uso del mismo, esto ha ocasionado una continua contratación.

➤ Tiempos muertos

El representante legal convoca constantemente a reuniones internas para la asignación de actividades de manera obligatoria que en su punto de vista personal son las correctas no haciendo valer la opinión del personal para la realización de eventos y festivales que el directivo junto con su personal docente acuerdan en reuniones técnicas para el cumplimiento de las actividades del calendario escolar, pues no puede ser de otra manera haciendo cambios en nuestra agenda ya programada, por lo que toma más tiempo de lo previsto.

➤ Incumplimiento de la meta de la institución como organización

Si se quiere llegar a la meta, el personal que labora en ella debe estar encaminado a una sola dirección para que en trabajo en conjunto o colaborativo llegue a ser una escuela competitiva; esto no se ha podido lograr por el constante cambio de profesoras, por la inconformidad por parte del representante legal, lo que pone en duda la seriedad de esta institución educativa

Repercusiones en el alumnado y padres de familia

Somete al alumnado a una constante inestabilidad, ya que al llevar ellos un ritmo de actividades con una educadora se interrumpe de una a tres veces por los constantes cambios de profesoras durante el ciclo escolar, lo cual repercute en su aprendizaje, ya que puede haber un retroceso en la forma de trabajar que llevaban ocasionando un descontrol en los alumnos.

En cuanto a los padres de familia, ocasiona descontento por estos cambios ya que no hay una satisfacción plena para ellos, dando como resultado bajas en la matrícula escolar, pues los que salen afectados son sus hijos, por no tener la seriedad suficiente para conservar un personal.

1.6.3 Competencias directivas no desarrolladas

Repercusiones para el jardín de niños

Es a través del directivo y del representante legal quienes deben generar una motivación hacia su personal docente y al mismo tiempo tomarlos como el factor primordial para el buen desempeño docente, esto no se ha logrado a concluir por la falta de comunicación por parte del representante legal con el directivo escolar, ya que no se me ha permitido desempeñar mis funciones y actividades al cien por ciento, limitando el liderazgo y control de la comunidad educativa (personal docente y padres de familia). Esto conlleva a no desarrollar las competencias directivas, por lo que es una problemática detectada que pone en desventaja al jardín de niños.

- Planea visitas de asesoría y acompañamiento, para atender las necesidades detectadas en el personal a su cargo.

Al realizar las visitas a grupo como directora de la institución, las cuales planeo con anticipación de acuerdo a mi agendación, me eran interrumpidas constantemente por parte de la representante legal, no dejándome concluir las observaciones de las docentes de sus actividades en grupo, por lo que mis registros en el documento de visitas han sido incompletos y en ocasiones no las he llegado a realizar, por la inconformidad de la dueña de la institución.

- Diseña instrumentos e implementa estrategias confiables para valorar la práctica al personal que atiende.

Al diseñar dichos instrumentos y modelos la dueña y representante legal se opone rotundamente a la aplicación de estos, ya que interviene de manera tal que, se niega y antepone los que ella considera que se deben de utilizar. En cuanto a evaluar la práctica docente, me doy a la tarea de revisar los cuadernos de los alumnos, los cuales reflejan el trabajo que realiza cada maestra y observar el

avance de los niños, en este aspecto también ella interviene aún cuando ya realicé esta estrategia, a sabiendas de que como representante legal, no puede ni debe intervenir en la parte pedagógica, puesto que en las visitas a grupo que realizo solo me compete hacerlo como estrategia en función de mis actividades.

- Planea sistemáticamente las acciones y participa en los compromisos acordados por el colegiado para mejorar la escuela

Al hacer el plan de trabajo anual, detecto las necesidades de la escuela en conjunto con el personal docente en una reunión inicial de consejo, se elabora la misión y la visión de la escuela para llevar a cabo la planeación, y al término de este el representante legal no acepta lo que se ha detectado y no se logra la mejora de la institución, puesto que sigue conservando su ideología tradicional.

- Ejecuta un liderazgo académico administrativo y social con el personal a su cargo

Aunque posea el liderazgo con el personal docente, la representante legal constantemente interviene y realiza cambios en las decisiones que tomo tanto en el aspecto administrativo como con los padres de familia, lo que lleva a una baja autoestima tanto del personal docente como directivo, es por eso que no se puede desarrollar esta competencia, por esta lucha de poder entre representante y directivo escolar.

- Atiende, analiza y da seguimiento a las problemáticas presentadas de carácter jurídico suscitadas en el personal a su cargo

En mi estancia dentro de esta institución, no se ha presentado problemática alguna de carácter jurídico a la que se pudiese dar seguimiento alguno; cabe mencionar que si se llega a dar o se dio alguno, la persona que se encarga de resolver dichos conflictos es el representante legal, ya que no existe comunicación

alguna por parte de él, por lo que carezco de conocimiento de dicha problemática de carácter jurídico

- Promueve en la escuela el trabajo armónico y coordinado con la comunidad educativa y con las instituciones que la apoyan

Como escuela particular se implementó por primera vez la integración de mesa directiva, caso que ha ocasionado una problemática ya que el representante legal o dueño no admite que se lleve a cabo este lineamiento porque no quiere la intervención de los padres de familia, pero desde mi punto de vista es hacerlos participes en la mejora de la escuela, sin que intervengan en los aspectos pedagógicos, ya que de ellos se puede obtener ayuda o apoyo hacia el directivo en ciertas actividades, sin embargo el representante legal no lo ve desde este enfoque.

Al mismo tiempo las reuniones técnicas pedagógicas que realizo con padres de familia, siempre son interrumpidas por el representante legal, ya que nunca me deja concluir dichas reuniones, anteponiendo siempre cuestiones que no llevan el objetivo principal, exponiendo asuntos ajenos a la pedagogía, un ejemplo palpable es el menosprecio hacia el personal, así como criticar su forma de trabajo

- Manifiesta un conocimiento pleno del programa vigente y lo articula para atender las necesidades de asesoría y acompañamiento que presenta el personal a su cargo

Los conocimientos en cuanto al programa de educación preescolar 2004, son elementales ya que hace falta reforzar los contenidos del mismo para dar seguimiento a las necesidades del personal docente, para el logro de los objetivos como lo son el desarrollar las competencias en los alumnos, de manera que al dominar dicho programa se pueda orientar y asesorar al personal docente en sus prácticas o actividades en aula.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La administración es una disciplina que puede estar inscrita dentro de las ciencias sociales ya que emplea postulados de la psicología y la sociología, disciplinas que han contribuido a su desarrollo, por ejemplo, el estudio del comportamiento organizacional tiene fuerte influencia de la psicología; la sociología ha contribuido con el estudio del fenómeno administrativo desde la perspectiva de la teoría organizacional.

Lo cierto es que actualmente es indispensable no solo para las empresas, sino para cualquier tipo de organización e incluso para las mismas personas, para poder tener éxito en los objetivos propuestos.

En un sistema educativo **centralizado** tiene poca importancia el desarrollo en esta disciplina debido a que se limita la participación de los actores como los son: los maestros, padres de familia, autoridades municipales, directores y supervisores.

2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Es de vital importancia definir con precisión el concepto de administración. La administración es adoptada universalmente por su importancia ya que se apoya en las relaciones humanas, cuenta con el mejor material y dinero. Además se enfrenta a los cambios que puedan generarse así como conocer y saber anticipadamente lo que pueda pasar, y contar con la creatividad necesaria.

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.²¹

²¹ www.administración-educativa.html

*La **Administración**, “se concibe como el conjunto de las actividades necesarias de aquellos individuos (dirigentes) en la organización, encargados de ordenar, impulsar y facilitar los esfuerzos asociados de un grupo de individuos reunidos para lograr determinados objetivos”²².*

2.2 ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

En materia educativa se cuenta con la administración escolar como medio para que administradores, supervisores, directores los cuales tienen a su cargo dirigir a cierto grupo de personas, realicen actividades tendientes a organizar los distintos aspectos de la acción educativa, a fin de alcanzar las metas generales determinadas por la política educacional, así como de la misma escuela.

La finalidad de la administración escolar es racionalizar el proceso educativo, aumentando la eficacia de los recursos, así como fomentando que la capacidad humana se desempeñe en consonancia con las necesidades y exigencias que en materia educativa demanda el desarrollo del país.

*“La **Administración Escolar** tiene por objeto diseñar la estructura del sistema y asignar las funciones a los elementos, de acuerdo con los objetivos propuestos para ese sistema; es decir, orientar la interrelación que se produce en el todo sistémico hacia el logro de los objetivos”²³*

La administración escolar tradicional dirige la educación como cualquier otra empresa, separa las acciones administrativas de las acciones técnicas o pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos, en tal sentido, un centro educativo ejecuta, implementa, cumple políticas educativas, pero no las decide ni las diseña.

²² DWIGHT Waldo, *Administración Pública*, México, Edit. Diana, 1975 p.38

²³ ANTÚNEZ Serafín y Gairín Sallán Joaquín. *La Organización Escolar Práctica y Fundamentos*. Edit. Grao, 5ª Edición. Nov.2000. p. 24

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en administración, podremos deducir sus elementos básicos:

Koontz y O'Donnell consideran la administración como:

"La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".²⁴

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración), dice que:

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".²⁵

Con el surgimiento del neoliberalismo surge una de las diferencias más importantes de la teoría tradicional, respecto a la poca importancia que se le daba a los problemas sociales. Esta petición del derecho a la propiedad privada, la cual está estrechamente relacionada a la reivindicación de la libertad individual va acompañada de una fuerte crítica al gobierno.

A pesar de que el neoliberalismo considera necesario un aparato tan peligroso como es el Estado, sin embargo, declaraba que todos los esfuerzos deben estar dirigidos a reducir al mínimo su poder, reafirmando que su tarea primordial tiene que ser la de garantizar los derechos básicos de libertad y propiedad.

Para el neoliberalismo los derechos económicos y sociales son "*falsos derechos*": las libertades básicas de la tradición liberal son demandas legítimas, la cuáles tienen un destinatario en particular que es el "*Estado de derecho*"; al contrario, los derechos al trabajo, a la educación y a la seguridad social, no son parte de un desarrollo de libertad básica, realmente son consideradas exigencias neutrales sin referente preciso, las cuales no deben verse como derechos, más bien como necesidades a las que puede responder el mercado, siempre y cuando no

²⁴ KOONTZ Harold y O'Donnell Cyril. *Principios de dirección de empresa: un análisis de las funciones directivas*. Madrid: McGraw-Hill, 1961.328p.

²⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/hfayol.htm>

intervenga el gobierno. Sólo se trata de una sociedad regulada por las fuerzas del mercado.

La riqueza social se obtiene a través del mercado, el cual según los neoliberales, asigna racional y eficazmente los recursos, ya que lo consideran un regulador de la economía y la sociedad. Esta función del mercado es posible, según los neoliberales porque las fuerzas económicas tienden por sí mismas al equilibrio: la oferta crea su propia demanda, solucionando el problema de los precios; todo se convierte en mercancía y el dinero en la mercancía universal.

Bajo la racionalidad neoliberal, que se terminó de exponer, el sistema educativo es analizado en relación a tres ideas fundamentales: eficiencia, eficacia y calidad, en general al de las ciencias humanas, conceptos empresariales, de esta manera, se vincula lineal y mecánicamente el sistema educativo con el aparato productivo. En este aspecto se considera a la educación como producción de capital humano, como inversión personal y colectiva, la cual debe, por lo tanto, ser rentable en términos económicos.

Respecto a este razonamiento tenemos que, invertir mejor no quiere decir invertir más, más bien significa desarrollar más las áreas educativas que demanda el mercado y por lo tanto se considera a la educación como *empresa la cual debe mostrar su eficiencia, eficacia, rentabilidad y la calidad.*²⁶

Cabe resaltar que la educación no puede en realidad separarse del trabajo, ya que éste une al hombre consigo mismo, con los demás y con su medio u entorno, lo que se significa realización humana. Es por eso, que la relación educación- trabajo no se limita al camino del éxito en términos de mercado laboral ni transformar a los trabajadores en apéndices de las máquinas (menos importantes).

²⁶ www.neoliberalismo_educación.asp

Una educación de calidad bajo una visión muy diferente y opuesta a la de **estado-nación** , debe formar profesionales críticos, debe formar profesionales, capaces no tan sólo de asimilar tecnologías sino también de crearlas y de asumir posiciones transformadoras en todos los aspectos. Se debe buscar hombres creadores, conscientes del mundo en el que viven, de su historia, de la realidad y de sus procesos sociales.

Actualmente el estudio y enseñanza de la administración se ha cultivado en un sistema educativo **descentralizado**.

En nuestro país en la década de los 90 la disciplina fue objeto de estudio y de enseñanza como centro de atención por el hecho de considerarse como un movimiento descentralizador que ocurría en el país, por tal motivo la administración educativa va adquiriendo mayor importancia en los centros escolares así como una autonomía al mismo tiempo que participan en mayor medida docentes, padres de familia, autoridades municipales, directores y supervisores tanto en gobierno como en administración de la escuela.

Como consecuencia de este desarrollo descentralizado en el aspecto educativo en el nivel básico en México, también hubo respuesta y se fue multiplicando programas en posgrado en administración o gestión educativa.

2.3 CONCEPTO DE GESTIÓN

Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles.

Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo.

Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, *"comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz"*²⁷

En la actualidad se está renovando la idea de las instituciones educativas en el aspecto de que hay que diferenciar entre lo que se refiere a lo pedagógico y lo organizacional. Cabe señalar que una transformación en la manera en la que se trabaja en lo que respecta a la educación va a permitir que el sistema educativo tenga una mejor condición para que pueda lograr un avance en cuanto a los objetivos estratégicos que lo desafían los cuales son:

- Calidad
- Equidad
- Pertinencia del currículo y
- Profesionalización de las acciones educacionales.

La Gestión es el proceso de administración y tratamiento de los asuntos educativos, ha permitido reconocer como agente educativo a los directivos dentro del campo de la educación.

*"El concepto de gestión se ha entendido tradicionalmente como administración de una organización, aunque también se le ha concebido como dirección"*²⁸

Al entenderse la gestión en esta forma y por las prácticas que han realizado los responsables de llevar a cabo la gestión educativa, se ocasionó una tradición en las escuelas de entenderla en cuanto a su dimensión administrativa dentro de las instituciones educativas.

²⁷ PÉREZ Gómez Angel (1988) *"El pensamiento práctico del profesor: implicaciones en la formación del profesorado"* en Villa, Aurelio (coord.). *Perspectivas y problemas de la función docente*. Madrid, Narcea, p.147

²⁸ CHÁVEZ. *Gestión Pública y la Administración de Largo Plazo* 1995 p.p. 1-20. www.iglom.iteso.mx/ochavez.

La gestión, no quiere decir que solo es el control del individuo, sino que representa la necesidad de ayudar a generar espacios para la formación de competencias esenciales para los actores del sistema, que sean capaces de realizar un trabajo colaborativo para impulsar una organización inteligente con una variedad de propuestas y creatividad que propicien y motiven la participación, la responsabilidad y el compromiso integrado.

Para dirigir las instituciones u organizaciones educativas (escuelas) es necesario que el director sea competente en cuanto a desarrollar una visión que pueda transmitir el proyecto con el sentido y el impulso que se requiere para llegar a las metas que se plantee. Y que propicie ambientes de trabajo colaborativo basados en la confianza que estimulen una integración en conjunto (individuos) y éstos a su vez con el entorno.

2.4 GESTIÓN ESCOLAR

La gestión escolar se considera como una parte importante y fundamental en toda organización, supervisión y dirección de las escuelas; ya que comprende todo proceso de dirección pedagógica y administración de recursos tanto físicos, humanos y financieros en las instituciones educativas.

Actualmente se le considera a la gestión escolar como parte esencial en el diseño de las políticas de modernización e innovación en los sistemas educativos para la creación de ambientes de trabajo propicios dentro de las organizaciones educativas. Es por ello que a la gestión escolar se le considera como un factor para elevar los recursos de un centro de trabajo escolar al mismo tiempo que impulsa a la mejora de la calidad educativa en cuanto a resultados.

Las personas que llegan a convertirse en directivos son aquellos que comprenden por instinto que gestionar es un conjunto de interacciones humanas. La gestión que llevan a cabo se da por su imaginación creadora, visionaria y por la integración lo que en gestión significa ser *responsable, comunicarse* con claridad y

coherencia, cumplir las promesas y respetar a todas las personas por su condición humana.

La gestión escolar puede ser definida, como un campo de estudio en proceso de construcción; es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Es poco identificable en cuanto a sus estructura está en proceso de identidad por lo que se constituye una relación entre la teoría y la práctica.²⁹

La gestión escolar es, el conjunto de *acciones pedagógicas* integradas con las *gerenciales* (cumplimiento de normas que todos deben respetar para asegurar el control y gobierno de la institución, esta función está a cargo de una autoridad dotado de un poder conferido) que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vistas a cumplir un encargo social determinado, la actuación básica del directivo.

La Gestión Escolar, “Se define 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 comunidad”³⁰

La gestión como dirección (la cual considero relevante para realizar las actividades de una escuela de nivel preescolar) requiere de un responsable; éste debe tener *liderazgo*, y que al poseerlo debe relacionarse con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. El término de liderazgo comúnmente se ha

²⁹ CASSASUS Juan. *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*, UNESCO. 2000;p. 2

³⁰ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. “*Antología de Gestión Escolar*”. Programa Nacional de Carrera Magisterial. P.30

utilizado para referirse a los atributos personales a favor de los cuales se ejerce el poder o la influencia.

El campo de la administración comprende la etapa de ***dirección***; objeto de estudio, a mi parecer parte primordial para llevar a cabo las actividades de un jardín de niños (particular). Al momento que se llevan a cabo las funciones administrativas al mismo tiempo se lleva a la práctica la *dirección* como el proceso imprescindible para el logro de los objetivos que se establece.

El director en una institución educativa debe presentar las competencias profesionales para la dirección, de tal manera que el protagonista pueda reconocer cuáles ya tiene en el repertorio, como la de dirigir o en su caso ejecutar un liderazgo académico, administrativo y social promoviendo un trabajo colaborativo y formas de comunicación respetuosas y tolerantes con el personal a su cargo ya que se considera importante que el elemento humano es lo más importante en el funcionamiento de la escuela.

Al mismo tiempo, debe saber tomar decisiones para garantizar el éxito o el fracaso de una organización de cualquier índole.

2.5 TRABAJO COLABORATIVO

La escuela como institución que atiende al sector de la población en desarrollo, se ha caracterizado tradicionalmente, antes por el que hacer que por el que pensar, lo anterior promueve dinámicas en donde prevalece el criterio de la inmediatez y de la urgencia, evitando con ello la posibilidad de reflexionar sobre si misma y convirtiéndose en una víctima de sus propias actuaciones.

Rescatar y favorecer la reflexión acerca de los problemas o facilidades que enfrentan en el proceso de enseñanza los docentes, así como dar a conocer los desafíos que enfrentan los directivos para promover formas de organización e intervención que favorezcan la interacción de todos como integrantes de una escuela, es un primer paso que permite identificarse como grupo y ser objeto de la

reflexión misma sin separar el hacer sentir y el pensar, todas ellas estrechamente ligadas en la práctica profesional docente.

Para ello es necesario asegurar que el personal docente y directivo de cada escuela asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, establezca relaciones de colaboración entre si y con el entorno social de la misma y se comprometa con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación, objetivo de la política de transformación de la gestión escolar planteada en el Programa Nacional de Educación 2001-2006.

2.5.1 El trabajo colaborativo: un medio para compartir logros

En una escuela, quizá más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones que se den entre ellas. Por ello, un movimiento de búsqueda hacia una mejor calidad del proceso educativo, requiere de la participación activa de todos los agentes implicados, es decir, del equipo docente, directivos y profesores deben compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que esto requiere un cambio de actitudes y estar dispuestos a cambiar las mismas y a mantener esta decisión de cambio.

Mejorar la calidad implica transformar la cultura de la organización y ello depende inicialmente de la voluntad y convicción de querer transformar los supuestos y las formas de interacción lo que refuerza y estimula la transformación de su cultura. Lo anterior es así porque “todo proceso de mejoramiento en equipo es un proceso de aprendizaje que va enriqueciendo a las personas que participan, a la vez que ellas enriquecen el proceso colectivo.”³¹

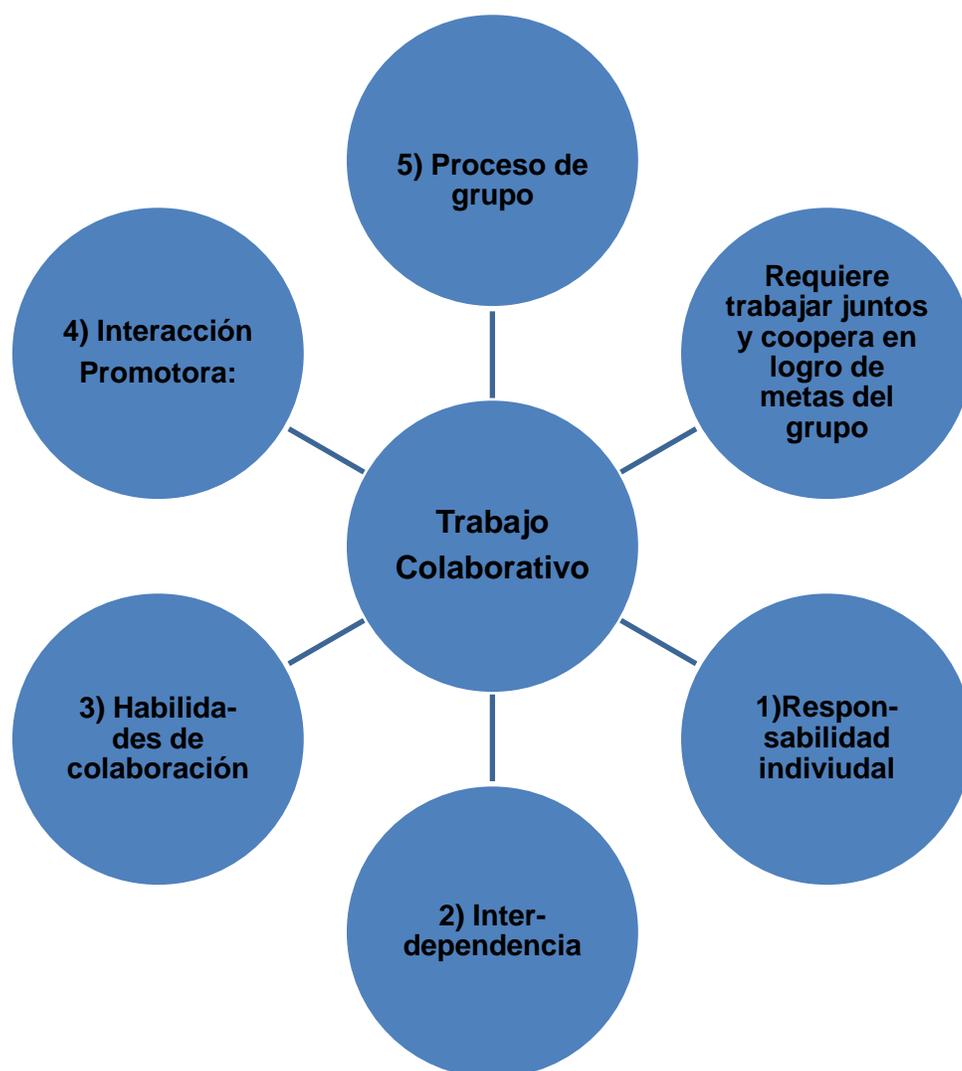
Cuando se parte de la convicción de mejorar el trabajo, se crean condiciones que favorecen la reflexión sobre aquello que se requiere mejorar, lo cual implica un cambio cultural sustentado en valores claros, compartidos y practicados por todos en la escuela. Entre estos, los más importantes son la preocupación central por la

³¹ es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_colaborativo.com

satisfacción de las necesidades de los alumnos y las alumnas, así como el desarrollo humano de las personas que interactúan dentro y entorno a la escuela.

Por ello es indispensable que todo el equipo docente comprenda y comparta la finalidad del mejoramiento y entienda el papel que le toca jugar en el. Es decir, que al participar en la puesta en común de problemas y soluciones, el equipo comprende e interioriza el cambio de visión que supone partir de las necesidades de los alumnos y las alumnas, y como sus miembros se involucran como agentes que favorecen la transformación de manera comprometida.

TRABAJO COLABORATIVO: DEFINICIÓN



2.5.2 En ambientes de trabajo colaborativo, todos aprendemos.

Es importante promover la colaboración y el trabajo de equipo, se ha demostrado que se aprende más, existe por lo que se hace, se establecen mejores relaciones con los demás, aumenta la autoestima y se aprenden las habilidades sociales más efectivas cuando se trabaja en grupos cooperativos que al hacerlo de manera individualista y competitiva.

*El **trabajo colaborativo** se define como procesos intencionales de un grupo para alcanzar objetivos específicos, más herramientas diseñadas para dar soporte y facilitar el trabajo.*³²

“El aprendizaje en ambientes colaborativos y cooperativos busca propiciar espacios en los cuales se dé el desarrollo de habilidades individuales y grupales a partir de la discusión entre estudiantes, al momento de explorar nuevos conceptos, siendo cada quien responsable tanto de su propio aprendizaje como del de los demás miembros del grupo”³³

Las raíces del aprendizaje cooperativo se encuentran en una tradición educativa que enfatiza un pensamiento y una práctica democrática, en el aprendizaje activo y en el respeto al pluralismo.

Mejorar los centros educativos no debe ser sólo una intención, sino que ha de responder a una necesidad real e inexcusable generando competencias de cambio que faciliten la transformación.

Una de estas competencias que cuesta estabilizar en nuestras instituciones, es el trabajo cooperativo, es una competencia que facilitará la incorporación de los docentes en los compromisos del cambio renovando de sus aspiraciones. Con dicha competencia adquirida, si no fraguara el espíritu de la transformación el

³² Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n. ° 46/4-10 de junio de 2008. *Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)*

³³ OSORIO Gómez Luz Adriana. capítulo “*Aprendizaje en Ambientes Virtuales y Colaborativos*” del libro “*Los Computadores en la Nueva Visión Educativa*”, Escuela Colombiana de ingeniería, 2000.

proceso se resentiría pero seguiría adelante ya que su necesidad de cambio no dependería de un solo individuo sino de un equipo de trabajo.

La idea que prevalece y que da forma a la realización de “*trabajos en equipo*” no es otra cosa que una división Inequitativa de trabajo, donde en realidad no se dan intercambios constructivos entre los participantes.

Se definen algunas condiciones que es necesario promover al interior de los grupos para que el trabajo en equipo sea cooperativo.

- El control de los impulsos agresivos y regulación a través del lenguaje.
- La relativización de los puntos de vista (manejo de controversias)
- Relaciones entre iguales. Todos tienen algo que aportar
- La adquisición de competencias sociales

***Trabajo Colegiado,** ““El trabajo colegiado Constituye un grupo homogéneo entre el jefe y los subalternos, un verdadero equipo de trabajo que genera un ambiente espiritual donde las relaciones cordiales, la libertad de iniciativa y la ayuda mutua permiten un desarrollo progresivo y armónico de trabajo social.”³⁴*

2.5.3 Cooperar es trabajar juntos para lograr metas compartidas igual a interdependencia positiva.

Llevar a cabo trabajos en grupo es un método educativo ampliamente utilizado por docentes de muchas áreas. Existen básicamente dos formas de realizarlos: en forma colaborativa (colaborando) y de manera cooperativa (cooperando).

Según Manuel Antonio Unigarro, los estudiantes trabajan colaborativamente cuando cada uno de los integrantes de un grupo se encarga de efectuar una tarea

³⁴ÁLVAREZ Constantino Jesús. *Dirección de Escuelas. Editorial Renovación.* La piedad, Michoacán, p.p.23 -24.

específica y por último, se articulan todos los esfuerzos en un proyecto o presentación final, por otra parte, se dice que un trabajo es Cooperativo cuando todos los integrantes del grupo realizan en común todas las tareas requeridas ³⁵

Stella Vosniadou afirma que establecer:

“una atmósfera fértil para la colaboración y la cooperación es una parte esencial del aprendizaje en la escuela” ³⁶

El trabajo cooperativo se caracteriza por dos aspectos:

1. Un elevado grado de igualdad. Entendido como el grado de simetría entre los roles desempeñados por los participantes en una actividad de grupo.
2. Un grado de mutualidad variable. Entendiendo a la mutualidad como, la capacidad comunicativa y de respeto a la expresión de diversos puntos de vista.

El trabajo cooperativo puede definirse como el conjunto de métodos de instrucción o entrenamiento para uso en grupo, así como de estrategias para propiciar el desarrollo de habilidades mixtas (aprendizaje y desarrollo personal y social). En el aprendizaje colaborativo cada miembro del grupo es responsable de su propio aprendizaje, así como el de los restantes miembros del grupo (Johnson: 1993).

El **trabajo colaborativo** se define como procesos intencionales de un grupo para alcanzar objetivos específicos, más herramientas diseñadas para dar soporte y facilitar el trabajo.³⁷

³⁵ UNIGARRO Gutiérrez Manuel Antonio. *Educación Virtual: Encuentro Formativo en el Ciberespacio*. Editorial UNAB, Bucaramanga, Colombia, 2001.

³⁶ VOSNIADOU Stella. *Cómo Aprenden los Niños (How children learn)*, International Academy of Education, <http://www.ibe.unesco.org/International/Publications/EducationalPractices/prachome>

³⁷ De Wikipedia, la enciclopedia libre.com

En el marco de una organización, el trabajo en grupo con soporte tecnológico se presenta como un conjunto de estrategias tendientes a maximizar los resultados y minimizar la pérdida de tiempo e información en beneficio de los objetivos organizacionales.

No todo grupo de trabajo es colaborativo, se puede afirmar que el lema del trabajo en grupos cooperativos, el cual refleja lo que es la interdependencia positiva, se encuentra en la frase célebre de los 3 mosqueteros de Alejandro Dumas “Todos para uno y uno para todos”.

Es sólo a través de la interacción social que se favorecen procesos como la posibilidad de ayudar y asistir a los demás, influir en los razonamientos y conclusiones del grupo ofrecer modelamiento social y recompensas interpersonales.

Finalmente, la interacción interpersonal permite que los integrantes del grupo obtengan retroalimentación de los demás, y que en buena medida ejerzan presión social sobre los miembros poco motivados para trabajar.

Para asegurar cada uno de los participantes sea valorado convenientemente se requiere:

- Evaluar cuánto del esfuerzo que realiza cada miembro contribuye al trabajo del grupo.
- Proporcionar retroalimentación a nivel individual y en grupo.
- Auxiliar a los grupos a evitar esfuerzos redundantes por parte de sus miembros.
- Asegurar que cada miembro sea responsable del resultado final.

Promover el trabajo en grupo requiere del desarrollo de habilidades interpersonales y de manejo de grupos.

- Conocerse y confiar unos en otros.
- Comunicarse de manera precisa y sin ambigüedades.
- Aceptarse y apoyarse unos a otros.
- Resolver conflictos constructivamente.

Todo trabajo en equipo requiere de espacios en donde los miembros reflexionen y discutan entre sí respecto al logro de sus metas y mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas. Este trabajo puede orientarse a cuestiones como:

- Identificar cuáles de las acciones de los miembros son útiles y cuáles no.
- Tomar decisiones acerca de qué acciones deben continuar o cambiar.

Un grupo no funciona cooperativamente y la interdependencia positiva no está presente, cuando se observa:

- Abandono del grupo impulsivamente.
- Se abordan tópicos diferentes al trabajo.
- Se realiza su propio trabajo mientras ignoran a sus compañeros.
- No comparten respuestas ni materiales.
- No corroboran si los demás han aprendido o no.

2.5.4 El trabajo como realidad cooperativa.

Los equipos de trabajo tienen que ser cooperativos, es decir, todos y cada uno de sus integrantes tendrán que participar para lograr una auténtica cooperación, por lo cual la integración es total y se enriquece con la colaboración de los demás. El trabajo cooperativo se lleva a cabo cuando se observan los siguientes elementos:

- Interdependencia positiva
- Interacción cara a cara
- Responsabilidad individual.
- Utilización de habilidades interpersonales.
- Análisis y reflexión como parte de un ejercicio sistémico en donde la revisión de las situaciones analizadas lleven a obtener conclusiones o construir acuerdos.

La interdependencia positiva

Es el elemento central del trabajo cooperativo, debido a que reúne un conjunto de otras características, que facilitan el trabajo grupal en relación con su organización y funcionamiento.

Se distinguen en la interdependencia positiva 5 conceptos básicos.

- ❖ El primero de ellos es la **interdependencia de metas**, ésta se refiere a la existencia de objetivos que sean definidos y compartidos por todos los miembros del grupo, el director que desee formar un grupo de trabajo cooperativo, deberá poner especial atención a que su grupo de trabajo comparta el o los objetivos definidos para su trabajo.
- ❖ Un segundo elemento contenido en la interdependencia positiva es **interdependencia de tareas**. Esta característica consiste en la división de

las labores que desarrollan los docentes al interior de una institución educativa de trabajo cooperativo, la división de labores o tareas al interior de una escuela de trabajo cooperativo, permite al equipo de trabajo ser más eficiente en el desarrollo de sus actividades en tanto cada quien puede hacer lo suyo, guiado por el director de la institución, teniendo siempre presente que su aporte personal es en beneficio de la escuela y de los objetivos acordados entre todos los miembros de este; forzando con ello su autoestima y la percepción de sí como una persona útil y capaz.³⁸

- ❖ **La interdependencia de recursos** es la tercera característica de la interdependencia positiva. Se refiere a que el director haga una división de la información que le dará al grupo en la actividad diseñada, por ejemplo, si el grupo debe elaborar un poster sobre el mes del mar, un docente administrará la tijera, otro el pegamento, otro las revistas a recortar, etc.

Se estimula a que los docentes necesariamente deban relacionarse e interactuar unos con otros para desarrollar la tarea y lograr los objetivos acordados, se genera tarea, fomentándose en los docentes la capacidad de planificar y coordinar su trabajo.

- ❖ **La interdependencia de roles** consiste en asignar diferentes papeles o roles entre los docente-director que forman un grupo de trabajo cooperativo. La interdependencia de roles, permite que el equipo de trabajo se autocontrol en relación a los turnos de trabajo, tiempos de ejecución de una tarea, uso equitativo de materiales, entre otros.

Por otra parte, la asignación de roles diferenciados a los docentes permite explorar las habilidades de cada uno y es útil para que el director pueda ir conociendo las potencialidades de los docentes de modo tal que en el futuro se puedan potenciar las características de cada participante al máximo.

³⁸ <http://omega.ilce.edu.mx>

❖ **La interdependencia de premios** consiste en otorgar refuerzos o recompensas conjuntas a todos los integrantes del grupo, es decir un premio al grupo. Se intenta que los integrantes sientan que el grupo en su totalidad fue el que tuvo éxito en la tarea, y que ese éxito fue producto del esfuerzo de cada uno.

Este "éxito grupal", desarrolla en los docentes sentimientos de pertenencia y de apoyo colectivo, reforzándose la idea de que trabajar en grupo es efectivo.

Interacción cara a cara

La interdependencia positiva en un grupo de aprendizaje cooperativo no es mágica en sí misma. Son las formas de interacción y de intercambio verbal entre las personas del grupo, movidas por la interdependencia positiva, las que afectan los resultados de aprendizaje.

Es así como el contacto cara a cara entre las personas participantes de un grupo de aprendizaje cooperativo, es el que les permite acordar las metas a lograr, permite a desarrollar roles y estimular o frenar actitudes de sus pares en el desarrollo de las tareas.

Por último, el sujeto aprende que de ese compañero con el que interactúa día a día, puede aprender o el mismo le puede enseñar, puede apoyarse y apoyar.

Responsabilidad individual

Esta característica se refiere a la capacidad de dominar y ejecutar la parte del trabajo de la cual docentes y director se ha responsabilizado (o lo han responsabilizado) dentro de un grupo de aprendizaje cooperativo. Para un verdadero trabajo colaborativo, cada miembro del grupo debe ser capaz de asumir íntegramente su tarea y además debe tener los espacios para que pueda participar y contribuir individualmente.

Utilización de habilidades interpersonales

El desarrollo de habilidades de cooperación y trabajo en grupo es uno de los puntos más complejos de este método de instrucción, ya que es necesario enseñar al equipo de trabajo de una institución educativa las habilidades sociales necesarias para colaborar.

También es necesario que los docentes y director involucrados en las tareas como grupo de trabajo cooperativo estén motivados a usar las habilidades de trabajo y de relación social que se requieren para trabajar en un grupo de trabajo colaborativo.

Las habilidades de trabajo colaborativo son simples, y las vemos en el cotidiano de nuestro trabajo y las relaciones con las amistades, de hecho estas habilidades están presentes en todas las personas desde que aprenden a ser seres sociales, el problema es que con el paso del tiempo, el marcado individualismo, el sistema educativo actual, etc.

Las habilidades necesarias para el trabajo colaborativo se van atrofiando o simplemente se pierden del conjunto de conductas de nuestros alumnos. Las habilidades de comunicación e interacción con otros, la habilidad de escuchar activamente, hablar por turnos, compartir, intercambiar y sintetizar ideas, opinar y expresar su propio pensamiento y sentimientos, dar apoyo y aceptación hacia las ideas.³⁹

Análisis y reflexión

Para finalizar, cabe indicar que todo lo anterior no podría ser concretado sin una planeación y una supervisión cuidadosa del director de la institución educativa, por lo tanto es imprescindible que el director lleve a cabo revisiones periódicas de las funciones y el trabajo asignado a sus docentes para que no se presenten

³⁹ "Elementos Básicos de Aprendizaje Cooperativo": Centro de Servicios a la Comunidad de la Fundación Universitaria Luis Amigó http://di.amigomed.edu.co/tallerinter06/Documentación/Aprendizaje_colaborativo

obstáculos en el trabajo y no se lesionen las relaciones sociales que se gestan en este desarrollo grupal.

El trabajo cooperativo sí se puede lograr, solo basta que todos los involucrados se comprometan firmemente y no claudicar en el camino.

- Autores como Shavin definen que la interdependencia se logra a través de la estructura de incentivos, y que deben considerarse los siguientes principios:⁴⁰
- Que las tareas sean de un tipo en la que ésta no se encuentre subdividida o repartida entre los miembros del grupo, sino que todos ellos la realicen a la vez y conjuntamente.
- Que haya recompensas idénticas para todos los miembros del grupo y o centradas en individuos concretos dentro de los grupos.
- Que estas recompensas al grupo se hagan en función del rendimiento individual de los sujetos que forman el grupo y no con base en una medida de rendimiento global del grupo.
- Que a todos se les ofrezcan las mismas posibilidades de hacer sus aportaciones particulares al éxito del equipo.

Otro elemento del trabajo cooperativo es que “ayuda a potenciar aspectos afectivos actitudinales y motivacionales y genera aspectos muy positivos para el logro de los aprendizajes”⁴¹, el hecho de pertenecer a un grupo con un objetivo en común permite estrechar lazos en los participantes y les genera sentido de pertenencia.

Claro está que el objetivo de un trabajo colaborativo es producir algo, que puede ser un conocimiento o un objeto tangible; pero en ocasiones el hecho de

⁴⁰ MELERO Zabala y FERNÁNDEZ Berrocal, *op.cit.*, 48

⁴¹ MARTI José, 1996, p.p.54 monografias.com/trabajos71/estrategia-formacion-habilidades-trabajo

pertenecer a una organización también puede ser el objetivo de los participantes, por lo tanto la motivación puede ser también intrínseca del propio proyecto.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se estacan las diferencias distinguen a los grupos de trabajo cooperativos de los grupos de trabajo tradicionales.

Grupos de trabajo cooperativo	Grupos de trabajo tradicionales
Interdependencia positiva	No hay interdependencia
Valoración individual	No hay valoración individual
Miembros heterogéneos	Miembros Homogéneos
Liderazgo compartido	Sólo hay un líder
Responsabilidad por los demás	Responsabilidad por sí solo
Enfatiza la tarea y su mantenimiento	Sólo enfatiza la tarea
Se enseñan directamente las habilidades sociales	Se presumen o ignoran las habilidades sociales.
Ocurre el procesamiento	No hay procesamiento

2.5.5 Ventajas del trabajo colaborativo

Entre las ventajas esenciales, que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para los individuos

- ❖ Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.

- ❖ Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- ❖ Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- ❖ Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- ❖ Puede influirse mejor en los demás ante la sensación de un trabajo bien hecho.

VENTAJAS DE TRABAJO COLABORATIVO

FORMACION DE

GRUPOS

ES INTENCIONAL Y BASADA EN LA HETEROGENEIDAD. SE BASA EN DIFERENCIAS DE HABILIDADES, ASÍ COMO CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD Y GÉNERO

TRABAJO COLABORATIVO

EXPRESIÓN FORMALIZADA DE VALORES Y ACCIONES ÉTICAS QUE IMPERAN EN UNA SITUACIÓN DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA QUE SE RESPETA LA EXPRESIÓN DE PUNTOS DE VISTA DIFERENTES.

CADA ESTUDIANTE

CONTRIBUYE DE UN MODO PARTICULAR A LOGRAR METAS DE GRUPO. NADIE GANA MÉRITOS "A COSTA" DEL TRABAJO DE LOS DEMÁS. BRINDAN AYUDA Y APOYO MUTUO EN CUMPLIMIENTO DE TAREAS. ES INDIVIDUALMENTE RESPONSABLE DE PARTE EQUITATIVA DE TRABAJO GRUPAL

EL GRUPO SE SOMETE

PROCESOS DE REFLEXIÓN SOBRE SU PROCESO DE TRABAJO.
TOMA DECISIONES EN CUANTO A SU FUNCIONAMIENTO

ACTIVIDADES COLBORATIVAS

BASADAS EN HABILIDADES INTERPERSONALES: CONFIANZA MUTUA, COMUNICACIÓN CLARA Y SIN AMBIGÜEDADES, APOYO MUTUO Y RESOLUCIÓN CONSUCTIVA DE CONFLICTOS

Así pues, estabilizar la competencia de trabajo cooperativo en nuestros centros puede catalizar esta transformación, genera oportunidades para que los docentes puedan diseñar, impulsar e implementar, primero en grupos reducidos, y más tarde sumándose al resto de la comunidad.

Con procedimientos cooperativos se pueden definir los grupos de trabajo, los objetivos que se pretenden alcanzar, se pueden experimentar con nuevos proyectos e iniciativas, aprender de los propios éxitos y fracasos e intercambiar opiniones, clara y abiertamente, sobre los resultados.

2.6 PRINCIPIOS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

2.6.1 La nueva Gestión Pública

La transformación a un gobierno de calidad no tiene fin, ya que su consolidación se ve reflejada en la mejora continua de sus instituciones.

El conjunto de prácticas y procesos que definen el enfoque para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, partiendo de la integración de todas las dependencias gubernamentales y así entregar al público, de manera ética, óptima y equitativa, resultados de desempeño de largo plazo.⁴²

El movimiento de la Nueva Gestión Pública ó Gobierno de Calidad, se ha difundido a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de la administración pública en los países más desarrollados.

“El sector público ha sufrido una serie de transformaciones como resultado de los debates en torno al grado de participación del Estado en las economías. El perfil de la administración pública tiene un matiz peculiar desde la década de los 80. El cambio y la innovación de las prácticas administrativas en el aparato público, son los ejes rectores de la nueva visión de la administración pública.

⁴²www.The American Society of Quality /Subcomité de Calidad.com.mx

La administración pública va más allá de la propia estructura organizacional, abarcando el proceso y resultado de las políticas públicas⁴³

El fenómeno de la Nueva Gestión Pública ha tenido un impacto a nivel mundial como punto central de la transformación, modernizando la administración pública en países que venían manejando una forma tradicional a nivel institucional, sin olvidar que el estado tenía un rol especial en este ámbito tanto en el aspecto económico como en el social, hasta que se desarrolló y se amplió la capacidad institucional de la influencia estatal su efectividad de la misma para que los mercados tengan un mejor funcionamiento.

“El Estado globalizado es un Estado gerencial cuya agenda fundamental es económica y financiera, y que descarta u omite los asuntos de soberanía, de poder militar, de relaciones exteriores, de seguridad interior, de democracia, de partidos y de parlamentos. Y sólo trata de la salud y la educación como asuntos a procurar para evitar la sobrecarga de demandas y como impacto nocivo a la inflación. Se trata de una visión extraordinariamente generalizada de un aspecto extraordinariamente especial, de entre los muchos atributos que caracterizan al Estado y que son deliberadamente soslayados.”⁴⁴

Esto lleva a que se considere una serie de medidas en el ámbito administrativo recurriendo a aumentar la competencia, la inauguración de las principales instituciones gubernamentales (a fin de romper el monopolio estatal), la descentralización y como herramienta poner en práctica la participación ciudadana a través de encuestas de clientes, cartas de derechos ciudadanos, etc.)⁴⁵

⁴³ LAHERA, Eugenio (1994), "Nuevas Orientaciones para la Gestión Pública", en "Revista de la CEPAL" N52, abril, pp: 33-47, Santiago de Chile.

⁴⁴ GUERRERO Omar. *EL "Management" de la Interdependencia Global un Modelo de Gerencia Pública Estándar en la Era de la Globalización*. Revista Digital Universitaria 31 de Marzo de 2000 Vol. 1 No.0

⁴⁵ LÓPEZ Andrea *Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Indicadores de Gestión para el monitoreo de las políticas de Modernización en el Sector Público*. Dirección de Investigaciones. Instituto de la Administración Pública. Subsecretaría de la Gestión Pública, 2007. P.p. 7-13

Para el buen funcionamiento de la nueva gestión pública es importante poseer formalidad y respeto a las normas para conformar una cultura administrativa⁴⁶, ya que se ha detectado que en una gran parte las técnicas de gestión que se llevan a cabo:

“favorecen la ampliación de la discrecionalidad de los altos funcionarios, aunque de esta forma los organismos que ellos conducen ganan en flexibilidad y eficiencia. Sin embargo, es muy factible que en algunos casos ocurra la violación de la tenue barrera que separa la discrecionalidad de la arbitrariedad, el abuso de poder y la corrupción”⁴⁷

Se considera que el giro o reforma que se ha dado en la administración como:

“un subconjunto de todo el desempeño político, no una serie de esfuerzos técnicos separados de ella”⁴⁸

Al respecto el **“modelo convencional”** de la nueva Gestión Pública (NGP) admite que dicha reforma de la gestión pública es una *“una serie de cambios intencionales de las estructuras y procesos de organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor -en algún sentido-”⁴⁹*

Se considera que el comienzo de dicha reforma ha destacado por insertar las tecnologías de gestión privada al campo de la gestión pública la racionalización de estructuras y procedimientos, como llevar a cabo la toma de decisiones, además el aumento de la productividad de empleados de instituciones públicas.

⁴⁶ BURKY y Perry, 1998; Evans, 1992; Shepherd, 1999. sgp.gov.ar/contenidos/onig/.../modernizacion/Indicadores.pdf

⁴⁷ JOAQUÍN Edmundo y Losada, 1999 op. cit., 4

⁴⁸ INGRAHAM, 1997, op.cit., 326

⁴⁹ POLLIT y Bouckaert, 2000 op.cit., 133

En sí lo más importante, es que los principios y técnicas que conforman el “*management público*” surgieron como un conjunto de ideas que se pueden poner en práctica a cualquier tipo de organización ya que se caracterizan por su “neutralidad política” (es decir la no intervención).

Ahora bien tenemos que Estados Unidos es considerado como el primer país que introdujo este modelo de la nueva gerencia pública a partir de la administración del gobierno a cargo de Clinton, ya que se interesó por el estudio del sector público el “*Análisis de la Actuación Nacional*” (NPR), su propósito fue el de motivar “*un gobierno que ponga a la gente en primer lugar, mediante la creación de un claro sentido de misión, tomando el timón más que los remos, delegando autoridad, sustituyendo normas y regulaciones por incentivos, formulando objetivos por resultados, buscando soluciones de mercado más que soluciones administrativas, y cuando ello fuese posible midiendo el éxito de las acciones de gobierno en términos de satisfacción del usuario.*”⁵⁰

El primer diagnóstico de los analistas de la NPR recalca las dificultades que presenta el Estado a raíz de su sobredimensionamiento, con una estructura gubernamental “*llena de organizaciones diseñadas para un entorno que ya no existen...*” Mientras que las burocracias estatales centralizadas se corresponden con los patrones culturales de la primera mitad del siglo XX, hoy el desafío pasa por la transformación de las organizaciones públicas siguiendo un modelo acorde con la era de la información.

Principalmente, el movimiento modernizador, pretende cambiar la administración pública y la cultura administrativa focalizando en los resultados organizacionales, la gestión individual y los incentivos del mercado (incluyendo, cuando sea posible, la privatización). De este modo, las estructuras y culturas burocráticas del pasado, regidas por reglas, serán sustituidas por entidades más pequeñas, flexibles y

⁵⁰ GORE, E. *La Educación en la Empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires. Granica, 1993, p.p.7

orientadas al usuario. El punto de llegada es un Estado mínimo que desarrolle sólo las funciones que son necesarias de una forma eficaz y efectiva.⁵¹

En el ámbito mundial la Nueva Gestión Pública inició en la década de los años ochenta del siglo pasado en los países desarrollados, ello como resultado de las transformaciones del modelo de “Estado de bienestar social” que comenzó a declinar, mientras nuevos modelos, culturas administrativas y prácticas organizacionales aparecieron.

Lawrence R. y Thompson (1999) han sistematizado los diversos conceptos que tuvieron mayor influencia en el modelo estadounidense, partiendo de las ideas difundidas por Osborne y Gaebler en su famoso libro *“Reinventando el Gobierno”*. Los principios que, según los autores, guiarían la acción modernizadora son las denominadas “cinco R”: Reestructuración, Reingeniería, Reinventar, Realineación, Reconceptualización.

“Reestructurar” significa eliminar de la organización todo aquello que no contribuye a aportar un valor al servicio o producto suministrado al público. La reestructuración tendría que ser guiada por la planificación y el establecimiento de prioridades, tales como el mantenimiento de la calidad del servicio y la retención de empleados valioso como de todo aquello que no sea *“transparente”*⁵²

“Reingeniería” es un concepto de cambio organizacional y que propone, en esencia, *“empezar de nuevo”*, La reingeniería aprovecha las ventajas de la tecnología informática para promover un trabajo más inteligente, que elimine el “papeleo” innecesario y redundante.

⁵¹ ABERBACH Joel y Rockman Bert. *Reinventar el Gobierno: Problemas y Perspectivas. En Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, N° 15, INAP, Madrid, 1999 Mayo/Agosto

⁵² LAWRENCE, R. y Thompson, F. *Un Modelo para la Nueva Gerencia Pública: Lecciones de la Reforma de los Sectores Públicos y Privados*. En Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 15, Octubre, 1999 Caracas.

“Reinventar” es crear en el seno de la administración pública una “cultura de espíritu empresarial” las organizaciones públicas operar con una orientación de planificación estratégica de largo plazo, centrándose en los resultados, organizaciones deberían adoptar un perfil más acorde con el de las “empresas de negocios” (Aberbach y Rockman, 1999).⁵³

“Realineación” implementación de la estrategia de reinvención. Sin embargo, mientras que la reinvención tiene que ver con cambios en la forma de operar de la organización en su entorno externo, la realineación se centra en el cambio hacia el interior de la organización” (Lawrence R. y Thompson, 1999: 263).

“Reconceptualización”, apunta básicamente a mejorar en todas sus dimensiones al ciclo de aprendizaje organizacional. Una nueva manera de pensar el fenómeno gerencial, promoviendo organizaciones con capacidad de adaptación y forjadoras de conocimiento. “gerentes públicos” con capacidad de liderazgo y empleados comprometidos con los objetivos de la agencia, de manera tal de poder conferir mayor poder a estos últimos para conseguir los resultados propuestos.

Los principios y técnicas que configuran el “*management* público” se presentaron como un conjunto de iniciativas aplicables a todo tipo de organizaciones y caracterizadas la eficiencia, eficacia y la legitimidad.

1) La eficiencia demanda el uso racional de los recursos materiales y financieros, su prudente y más óptima colocación en las economías bajo criterios cuantificables y claramente expresos, en la administración pública, la eficiencia se demanda en los niveles operativos, Cabrero, señala que la eficiencia, requiere de una modernización de la tecnología administrativa a nivel operativo.

⁵³ ABERBACH, Joel y Rockman Bert. *Reinventar el Gobierno: Problemas y Perspectivas. En Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, N° 15, INAP, Madrid. 1999 Mayo/Agosto.

La inmediata resolución de los procesos administrativos surge en este nivel jerárquico, por lo que su principal preocupación es la maximización de los recursos disponibles

2) La Eficacia, la preocupación radica en la funcionalidad y calidad del aparato público. La eficacia es eje sustantivo del cambio organizacional.

3) La Legitimidad, el accionar cotidiano que la organización pública hace frente a su sociedad.

A nuestra época se le conoce como la Era del Talento o del Conocimiento, donde el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización o institución se mantengan y sobrevivan. Ahora, es indispensable que desarrollemos nuestra creatividad, nuestras habilidades, demos valor trascendente a nuestro trabajo y lo pongamos al servicio de los demás.

Los cambios en las instituciones y en las sociedades no ocurren por sí mismos. Somos nosotros, las personas, quienes los promovemos y los realizamos. A nosotros corresponde hacerlos realidad.

2.7 PRINCIPIOS DEL PROCESO EDUCATIVO

El Sistema Educativo insiste en la formación de los directivos ya que no todos nacen con las habilidades y capacidades para ser directivos.

En 1965 el Sistema Educativo Nacional (época de oro), había una inquietud social. Las Instituciones Públicas estaban encaminadas por la formación de la clase media.

El directivo estaba tranquilo, ya que no había escases presupuestaria, además no había educación privada y es esos momentos empezaba la aparición del kínder (educación preescolar) siendo éste de carácter optativo porque todavía no era obligatorio.

Cuarenta años después la situación era distinta, empezó a decaer la situación económica en el país, por lo que no había el presupuesto necesario para la demanda educativa que se reflejaba en el momento.

Comienzan a desarrollarse centros de estimulación temprana. Por otro lado, en la actualidad, el directivo se enfrenta a un contexto distinto en el que debe poseer habilidades, ya que es básico para implementar estrategias y llevar a cabo la gestión de una organización educativa.

El director, debe saber tomar decisiones, en caso contrario se le capacita para que las lleve a cabo, en la resolución de conflictos que se lleguen a generar entre otras situaciones dentro de una institución. Se debe tener presente que no se pueden tomar decisiones de forma precipitada (pienso- luego existo), por lo que las decisiones deben ser tomadas en tiempo y forma para resolver problemas.

Toma de decisiones y resolución de problemas.

Tomar decisiones implica, en primer lugar, mantener despiertas las facultades que hay que poner en uso para la toma de decisiones inteligentes, estas son:

1. El conocimiento de uno mismo, de las propias capacidades y limitaciones.
2. La comprobación de nuestra posible respuesta, contra nuestro sistema de valores y su importancia. (ir contra uno mismo)
3. La imaginación
4. La capacidad para elegir con libertad.

La resolución de problemas, comienza a partir de la fase de análisis, esta etapa es clave en la resolución de problemas y la toma de decisiones suelen ser correctas. Antes de pensar en cuál es la mejor solución para un problema, hay que preguntarse y obtener una respuesta lo más completa posible a las siguientes preguntas:⁵⁴

⁵⁴ Centro Nacional de Extensiones Servicios Educativos Anahuac. *Diplomado en habilidades Profesionales Directivas para la Calidad Educativa*. p. 31

- ¿Qué es lo que ocurre?
- ¿Quién está implicado?
- ¿Cómo sucede?
- ¿Cuándo sucede?
- ¿Dónde tiene lugar?
- ¿Por qué acontece así?

Será oportuno separar todo en partes, y entonces empezar a analizar el problema con unas primeras hipótesis, que a lo largo del proceso de análisis hay que ir remendando contra la realidad.

Negociación y gestión del conflicto.

El objeto de una negociación es llegar a un acuerdo sabio y prudente entre dos partes, para aproximar intereses legítimos, resolver conflictos con justicia, llegar a pactos duraderos, todo ello considerando y respetando los intereses del entorno y de los conciudadanos.

Los siete rasgos personales más importantes para negociar son los siguientes:⁵⁵

1. Habilidad para planificar.
2. Habilidad para pensar con claridad bajo tensión.
3. Inteligencia general en la práctica.
4. Habilidad verbal.
5. Conocimiento del producto o servicio.
6. Integridad personal
7. Habilidad para percibir y explotar el poder.

⁵⁵ *Idem p. 41*

Un directivo educativo se enfrenta a presiones de los alumnos, docentes, padres de familia y después de sus autoridades, tiene que saber negociar con la comunidad educativa (Manejo de personal, empleados y trabajadores según sea el caso).

También puede recurrir a apoyarse de un subdirector para que pueda delegar parte de estas situaciones, en cuanto a las presiones que obtiene por parte de las autoridades, un ejemplo de ello es, que no se le otorgó presupuesto o no hay profesores, por lo que tendrá que balancear estas situaciones. La autoridad manda lo que tiene que hacer, pero el que está en el conflicto es el directivo.

Liderazgo.

Es el proceso de influencia sobre un grupo en una situación particular, durante un tiempo determinado y bajo ciertas circunstancias, que estimulan a las personas a esforzarse voluntariamente en el logro de los objetivos organizacionales.

El liderazgo auténtico, el de compromiso social se fundamenta en la confianza, en la recomendación atinada, en la entrega a un ideal trascendente y en obtener el máximo de las aptitudes de los colaboradores en la búsqueda de ese ideal.

Algunas de las cualidades del líder son:

- **Visión creativa.** El acuerdo de lo que la escuela quiere lograr, la claridad acerca del significado de la comunidad y cómo la escuela sirve a esta tarea. Atraer a nuevas personas y mantener la escuela en niveles óptimos de funcionamiento.
- **Habilidad para escuchar.** El éxito podrá lograrse a través de conocer opiniones, compartir información y resolver problemas con la mejor alternativa.

- **Claridad.** Conocer nuestras propias limitaciones. La sinceridad para con nosotros mismos y nuestros colaboradores, denominada como fortaleza y solventar sus debilidades trabajando con los colaboradores, que son fuertes en ciertas áreas.
- **Ser ejemplo.** En una organización las acciones, del líder marcan el paso. El liderazgo es ejemplo.
- **Aceptación.** Uno puede ser nombrado director, pero no sería realmente líder mientras este nombramiento no sea aprobado por el corazón y la mente de nuestros colaboradores.

Una tarea de un líder es lograr que el trabajo requerido se realice con los estándares de calidad y en el momento correcto. En esta tarea las habilidades gerenciales toman un papel relevante. Lograr que el trabajo se realice efectiva y eficientemente puede hacerse mediante:

La planeación.

Decidir qué es, lo que se quiere y quien debe estar involucrado: lograr el compromiso, establecer los niveles de desempeño, la ubicación del trabajo y recursos, y monitorear regularmente.

Trabajo colaborativo.

Es el constituido por el grupo de docentes, incluidos sus directivos aún cuando realicen funciones diferentes que trabajan en una misma unidad educativa, y que ponen marcha sus conocimientos a partir de su proyecto pedagógico institucional. Es una modalidad de trabajo muy fructífera, pero que requiere el sostén y la implementación adecuados por parte del equipo directivo de la institución.

Creatividad e innovación.

Implica una serie de movimientos hasta introducir algo nuevo en el sistema educativo, hasta modificar tanto su estructura como la forma en la que opera para mejorar los resultados educativos.

Es decir, la innovación va asociada con los intentos puntuales de mejora, con la práctica educativa, con el logro de mejor eficiencia, eficacia, efectividad y comprensividad en un contexto dado, más particular y más centrado en los agentes directos de la enseñanza, tiene que ver, con cambios en los procesos educativos.

2.8 Gestión de la Calidad Educativa.

Es una estrategia organizativa y una metodología de gestión que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad.

La implantación de un sistema de calidad en una organización educativa se fundamenta en los siguientes principios que son compartidos por la mayoría de los autores aun cuando existen diferencias en cuanto a la importancia relativa de cada uno de ellos.⁵⁶

- a) Proceso orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los principales destinatarios.
- b) La mejora permanente de todo lo que la organización pretende alcanzar. Para que se desarrolle esta actitud es necesario especificar los objetivos de la organización y la visión de lo que ésta desea alcanzar.
- c) La garantía de la calidad de los procesos internos. Esto implica que se crean normas, se definen los procedimientos para alcanzarlas y se garantiza el cumplimiento de los mismos. La garantía eficaz de la calidad contiene en sí el germen de la mejora permanente; al contrario, una garantía de calidad ineficaz conduce a la burocracia.

⁵⁶Centro Nacional de Extensiones Servicios Educativos Anahuac. *Diplomado en habilidades Profesionales Directivas para la Calidad Educativa*. p.p. 54-55

- d) Orientación al proceso. Una vez determinados todos los procesos esenciales para la organización, la calidad final de un producto o servicio depende de todos los procesos precedentes.
- e) Prevenir en lugar de supervisar para lograr la calidad. A partir de unas medidas preventivas adecuadas (planificación correcta, formación selectiva, comunicación eficaz, instrumentos y herramientas adecuadas, etc.) se producirán menos errores y se necesitará un menor grado de inspección y control.

Este marco operativo necesita un contexto de aplicación. Para ello, en primer lugar es necesario declarar cuál es la visión y misión de la organización de una manera consensuada; ésta determinará la política y estrategia de calidad a seguir. En segundo lugar, la creación de un manual de calidad que describa la organización, su política, procesos esenciales y la responsabilidad y autoridad de todos los implicados en la organización.

Finalmente este proceso tiene que ir acompañado de la formación sistémica de todos los miembros de la organización. Ésta tiene que ir acompañada de políticas de recursos humanos que recompensen el perfeccionamiento, el desarrollo profesional y los avances en la calidad.

Desde que empezó en nuestro país el interés creciente por la evaluación, la calidad y de manera consecuente por la gestión de la calidad educativa, las instancias oficiales han puesto en marcha iniciativas y planes estratégicos que se han ido traduciendo de manera paulatina en acciones más o menos directas que a su vez han ido configurando incipientes políticas de calidad en distintos ámbitos de aplicación.

En relación a los centros educativos, la política iniciada por la SEP y el programa "PEC" en relación a la gestión de la calidad de los centros educativos se ha desarrollado a partir de la implantación en todo el territorio del enfoque de gestión escolar, mediante la aplicación del proyecto escolar.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UNA EVALUACIÓN PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LA DIRECTORA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR.

Habiendo analizado la problemática que se plantea en el presente trabajo, de acuerdo a las experiencias vividas y el desempeño como directora de este jardín de niños me doy a la tarea de reforzar que, para que una escuela particular de educación preescolar funcione eficientemente se parte desde el momento que el directivo desarrolla en la práctica sus competencias profesionales, enunciadas con anterioridad, y además se brinde el apoyo necesario por parte del propietario del plantel para crear un ambiente óptimo de trabajo, comunicación para el desarrollo y ejecución de dichas competencias, por el bienestar de la educación de los niños y la administración adecuada de la institución.

Cabe mencionar, que se está trabajando además con personal docente el cual también requiere apoyo y un liderazgo desarrollado completamente para parte de la directora del jardín de niños. Tomemos en cuenta que somos seres humanos y que:

“Las personas tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de las funciones, se dirigen a sí mismas, dirigen a otros y sobre todo, las labores no pueden ser realizadas si no a través de la administración de personas. Por lo mismo la personas no pueden ser consideradas como meros medios.”⁵⁷

El trabajo colaborativo es una de las competencias importantes en la comunidad educativa y está referido a la capacidad para asumir roles distintos, tanto en el aula como en actividades diversas de la institución para apoyo al directivo, ayudarse entre y con sus compañeros para lograr metas, resolver conflictos

⁵⁷ REYES Ponce Agustín. *Administración Moderna*, p.p. 45 y 46

mediante el diálogo, respetar y reconocer las reglas de convivencia en el aula, dentro y fuera de la escuela.

Como tal soy la persona designada y autorizada para llevar a cabo un poder de corte administrativo, en el que tengo que asumir la responsabilidad de organizar, operar y administrar un plantel educativo, para convertirlo en una escuela de calidad; además de demostrar que como autoridad manifiesto una capacidad moral ganada.

Como directivo se debe ser líder en gestión escolar para promover la escuela hacia una mayor autonomía institucional; innovar y al mismo tiempo ser conocedores de los planes y programas de estudio (PEP 2004). Estos últimos perfilan la idea de lo que nos toca hacer como directivos.

La gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a los arreglos institucionales (escuela), la articulación de recursos, los objetivos y, sobre todo las interrelaciones de las personas esta interrelación es de vital importancia en la función de un director.

3.1 NECESIDAD DE MEJORAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La dirección, es el talón de Aquiles de las instituciones educativas públicas y privadas en todos sus niveles y en todas sus modalidades.

La creación de instituciones educativas de carácter privado de nivel preescolar (en este caso) por parte de hombres y mujeres denominadas representantes legales, los cuales están al frente de la institución sin tener la preparación suficiente para llevar una correcta administración, se considera que son los menos aptos para estar al frente de la misma puesto que no saben dirigir, no tienen liderazgo, toman decisiones equivocadas o simplemente no las toman y ello, debilita profundamente a las propias instituciones, por esto, requieren del apoyo y nombramiento de un director en su institución que cuente con los estudios correspondientes a la educación que dirija o que lleve una gestión escolar adecuada para un buen funcionamiento.

¿Qué es dirigir?

- *Dirigir es encabezar, tomar decisiones, llevar el mando, establecer el rumbo y hacer todo lo posible para que se llegue a la meta, en suma, es tener liderazgo.*
- *Ser capaz de dirigir grupos de hombres y mujeres para que trabajen en pro de la organización.*
- *Dirigir es entonces ser capaz de controlar eficazmente a un grupo de personas imponiendo disciplina y orden.*
- *Dirigir es hacerse responsable absoluto de todo lo que pasa en la organización. Es tener la capacidad de seleccionar a los mejores hombres y mujeres para las diferentes responsabilidades (docentes). Es tener una visión clara de cuál debe ser el rumbo que ahora debe tomar la organización.*
- *Dirigir es ser capaz de comprender el entorno que lo rodea*
- *Dirigir es también saber tomar las decisiones no solo rutinarias, sino también críticas en el momento que sea necesario.*

Todos quieren dirigir pero sólo unos pocos pueden y saben hacerlo.

Ser director es tener personalidad y saber imponerse. Tiene que saber recibir malas noticias y hacerse responsable de todo lo que pasa en la institución.

Un problema del jardín de niños Centro educativo Británico es que como directora escolar de esta institución no se me ha permitido llevar a cabo mis funciones como tal y en consecuencia, no desarrollar por completo las competencias profesionales directivas; lo que conlleva a denominarlo: **un problema de competencias.**

Par mejorar la función directiva y desarrollar al máximo las competencias, se necesita que el (la) directora(a) tenga una formación con ética, ya que frecuentemente nos topamos con un enemigo llamado: **corrupción.** La realidad

que enfrentan algunas escuelas particulares, indica que al frente de las mismas, no están precisamente los mejores hombres y mujeres como directores, ya que al darles el cargo, los representantes legales o dueños no dejan dirigir de manera completa la escuela manifestando una constante intervención.

3.1.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Contar y cumplir con las competencias profesionales como directivo de educación preescolar (habilidades, conocimientos, cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social) esto conlleva a coordinar, asistir y motiva a las docentes en su trabajo; diseñar, implementar y evaluar los procesos de mejora continua propiciando así, un ambiente escolar que conduzca al aprendizaje.

Para realizar y/o desarrollar dichas competencias, se deberá mantener una comunicación óptima con el representante legal para dar solución a diferencias y negociar las inconformidades para distinguir las funciones de cada parte director-representante legal, llegando a acuerdos en los cuales se determine el respeto por el trabajo (funciones) que el directivo debe cumplir así como la responsabilidad que ello implica, y de esta manera poder desarrollar las competencias profesionales que debe poseer para el mejor funcionamiento del jardín de niños.

Es por eso que mediante el uso de rúbricas para evaluar el desempeño, llevaré a cabo una autoevaluación para determinar los problemas y las barreras que se tienen que superar o que requieren de mayor atención.

3.2 La evaluación con rúbricas en el desempeño por competencias profesionales

Para llevar a cabo los cambios se consideran varias alternativas. Una es la de crear o diseñar evaluaciones que conduzcan a la mejora de la calidad en el servicio, llevarla a cabo como una necesidad, evaluando el desempeño de uno de los actores educativos en la función de: dirección.

Esta evaluación se propone con el fin de considerar el punto de vista del evaluado (directivo), ofreciendo una retroalimentación para los mismos. Darle la importancia debida a dicha evaluación y autoevaluación centrándola en los directores de la educación de la propia función.

Hay que realizar valoraciones que nos permitan conocer el camino por el que transita el desempeño de las funciones directivas, poder determinar en donde nos posicionamos y partir de ahí para continuar mejorando en este sentido: una opción será contar con instrumentos que den cuenta de que se hace y cómo se manifiestan las competencias.

Las rúbricas evalúan el proceso para ser competentes y el desempeño con base a la integración de un amplio rango de criterios ofreciendo una adecuada referencia sobre el comportamiento de las personas en relación con tareas determinadas.

Rúbrica. *Es una guía que intenta evaluar el funcionamiento de una persona (directivo) basada en la suma de una gama completa de criterios. Es una herramienta de evaluación usada para medir el trabajo de las personas. Considerada también como una guía de trabajo tanto para directores como para docentes.*

El diseño y la aplicación de rúbricas en preescolar, brinda la posibilidad de comparar una autoevaluación con la evaluación que otras personas efectúan, promoviendo el diálogo y la reflexión, plantean elementos y significados comunes en el desempeño y los avances que se relacionan con las competencias, nos dan la posibilidad de identificar las áreas que domina y al mismo tiempo se determinan

qué problemas y barreras se tienen que superar o en su caso, cuáles son las que requieren más atención.

Este instrumento de rúbricas, permite plantear los avances de un proceso dinámico de ir y venir, lo cual lleva a tener una reflexión de los aspectos que influyen, en qué situación se manifiesta el desempeño y en que escenarios se dan las acciones. Dichas rúbricas no son rígidas ya que permiten ampliarlas con más elementos, no se les considera como una lista de cotejo, es decir, no son al azar.

Se parte de que la evaluación es utilizada para detectar los avances, fortalezas y dificultades de un proceso en cualquier momento, se utilizaran las rúbricas como instrumento para determinar de cierta manera, cuáles son los niveles de avance obtenidos por el (director(a) con respecto a las competencias profesionales establecidas; al mismo tiempo se identifican las características del proceso. Sin olvidar que en la rúbrica no existe lo correcto o incorrecto por lo que todas las opciones tienen la pauta para identificar y dar el paso hacia la mejora, es por ello que se establecen los siguientes niveles de desempeño:

- Desempeño ejemplar
- Desempeño maduro
- Desempeño en desarrollo y afianzar
- Desempeño Incipiente

Cabe señalar que la rúbrica de cada competencia permite llegar a interpretaciones que retroalimenten las acciones individuales o grupales, modificando los aspectos en donde se presentan las dificultades hasta asegurar aquello donde se identifiquen las fortalezas.

3.3 PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS MEDIANTE RÚBRICAS EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Para el desarrollo y aplicación de las competencias profesionales como directora de educación preescolar, se necesita capacitación continua para la calidad como directivo, (cabe mencionar que esta parte se está llevando a cabo por parte de la supervisión de zona), por otro lado también se necesita la comunicación, el apoyo y la confianza por parte del representante legal, para realizar las funciones que corresponden como director(a) de un centro educativo y al mismo tiempo, ir desarrollando las competencias como tal, en beneficio de la comunidad educativa.

La propuesta es que un buen director(a) debe definir y evaluar sus competencias, de allí, rescatar qué se requiere mejorar, implementarlas y transmitirlas al representante legal del centro educativo, una vez que ya se identificaron y, en común acuerdo, deja de intervenir en las decisiones que tomen los directivos para la mejora y bienestar de la institución y en la gestión escolar, implícita en esta, la comunidad educativa que lo integran.

La presente propuesta de evaluación por competencias va dirigida a los directores en activo de los jardines de niños particulares, con el objetivo de incidir en una conveniente formación y actualización que les ayude a comprender en qué consiste la función directiva, su naturaleza, su problemática y su importancia.

Que la evaluación les sirva para asumir el cargo con profesionalismo y para hacer una reflexión de sus prácticas y hábitos, al mismo tiempo hacerlo saber al representante legal o dueño como común acuerdo y llevarlas a cabo. A continuación se presentan las competencias y rúbricas en la función directiva para llevar a cabo la evaluación.

COMPETENCIAS Y RÚBRICAS EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUÉ SE REQUIERE MEJORAR
<p>Autoevalúa el desempeño de su función reconociendo los resultados positivos y negativos de su trabajo y mostrando disposición para optimizar su labor.</p>	<p>Analiza y valora de manera óptima y constante los resultados de su tarea.</p> <p>Encuentra pertinente complementar su autoevaluación con la retroalimentación que le proporcionan otros.</p> <p>Sigue un proceso reflexivo, ordenado y detallado en el cual logra entender de manera específica el alcance y limitaciones de sus acciones en el logro de sus metas.</p> <p>Comprende cuáles son sus necesidades de aprendizaje mostrando compromiso y plantea acciones determinadas para mejorar.</p>	<p>Reflexiona habitualmente en la capacidad que tiene su intervención.</p> <p>Muestra disposición para comparar su autoevaluación con las valoraciones de otros.</p> <p>Admite de manera general resultados positivos y negativos de su desempeño.</p> <p>Utiliza la autoevaluación como un referente para la transformación de alguna acciones en su desempeño.</p>	<p>Realiza de manera poco frecuente una evaluación personal acerca de su desempeño laboral.</p> <p>Considera la retroalimentación de otros con cierta desconfianza y temor.</p> <p>Analiza de manera básica y poco consistente los resultados de su trabajo.</p> <p>Se le dificulta reconocer sus limitaciones y utilizar sus fortalezas par hacerlo mejor.</p>	<p>Revisa su actuación laboral de manera superficial y poco consistente.</p> <p>Se le dificulta aceptar la retroalimentación de otros.</p> <p>Reflexiona de manera inconsistente, le falta claridad en los criterios bajo los cuales debe autoevaluarse.</p> <p>Muestra poca convicción para autoevaluarse y transformar su desempeño.</p>	

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUE DESEA MEJORAR?
Planea visitas de asesoría y acompañamiento para atender las necesidades detectadas en el personal a su cargo.	<p>Elabora de manera precisa y sistemática u plan de visitas de asesoría y acompañamiento de manera diferenciada.</p>	<p>Generalmente construye un plan ordenado de visitas de asesoría y acompañamiento diferenciado.</p>	<p>Diseña un plan de asesoría y acompañamiento poco diferenciado y organizado.</p>	<p>Hace un plan de visitas de asesoría y acompañamiento asistemático sin diferenciación.</p>	
	<p>Establece los propósitos de las visitas a partir de las necesidades de forma precisa y viable de lograr.</p>	<p>Refiere de manera adecuada los propósitos de la asesoría considerando algunas necesidades.</p>	<p>Plantean propósitos que carecen de la suficiente claridad de las necesidades que atenderá.</p>	<p>Plantea escasamente los propósitos de la asesoría, no considera las necesidades.</p>	
	<p>Anticipa obstáculos o compromisos al calendarizar las visitas logrando brindar las asesorías en los lugares y momentos programados.</p>	<p>Prevé en un calendario dónde y cuándo se llevará a cabo la visita.</p>	<p>Elabora en algunas ocasiones una calendarización de las visitas, en ocasiones empalma con otras actividades.</p>	<p>Registra de forma confusa o desorganizada dónde y cuándo realizará la visita.</p>	
<p>Describe de manera metódica estrategias e instrumentos confiables para el seguimiento y la evaluación de la asesoría.</p>	<p>Menciona claramente algunas estrategias e instrumentos de seguimiento y evaluación.</p>	<p>Propone una evaluación poco sistemática, con instrumentos que limitan el registro de información.</p>	<p>Es poco evidente la presentación de estrategias e instrumentos adecuados para el seguimiento y la evaluación de la asesoría</p>		

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUE DESEA MEJORAR?
<p>Actualiza continuamente sus conocimientos y habilidades con información reciente, pertinente y útil para desempeñar mejor su función.</p>	<p>Estudia y se actualiza de manera personal, comprometida y permanente, obteniendo un conocimiento significativo en una amplia gama de contenidos que articula de manera óptima para mejorar su labor.</p> <p>Asiste y participa continuamente en espacios de actualización y formación relacionados con su función. También asiste y participa en conferencias, congresos, etc.</p> <p>Selecciona y analiza en los medios electrónicos y bibliotecas, literatura en español y en inglés actualizada y pertinente a su función.</p> <p>Aprende continuamente consultando a sus compañeros, asesores y especialistas sobre temas que enriquecen su labor.</p>	<p>A partir de un interés personal regularmente busca prepararse para alcanzar un aprendizaje imprescindible y, coherente en su labor.</p> <p>Asiste a las capacitaciones propuestas por la institución y algunas veces se presenta a otros cursos y conferencias.</p> <p>Consulta en algunas ocasiones y de manera esencial, bibliografía institucional sobre su función así como, en documentos electrónicos.</p> <p>Consulta en muchos momentos a sus compañeros y asesores para aprender más acerca de algunos temas relacionados con su labor.</p>	<p>Se informa sólo algunas veces y de manera elemental sobre algunos contenidos relacionados con el cumplimiento básico de su trabajo.</p> <p>Solamente se actualiza asistiendo a los cursos en los momentos en que se le convoca en su trabajo.</p> <p>Revisa con poca regularidad y atención, documentos con información relacionada a su trabajo.</p> <p>Busca en pocas ocasiones preguntar y aprender de sus compañeros. Se mantiene en el individualismo.</p>	<p>Muestra escasa disposición por informarse y estudiar en temas pertinentes para mejorar su función.</p> <p>Asiste a un mínimo de cursos y solo para cumplir con la disposición normativa.</p> <p>Solicita documentos que por lo común no consulta o revisa de forma superficial.</p> <p>Busca el apoyo de sus compañeros con la pretensión de resolver algún problema y no de aprender y comprender para continuar avanzando en sus conocimientos.</p>	

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUE DESEA MEJORAR?
Diseña instrumentos e implementa estrategias confiables para evaluar la práctica del personal que atiende	<p>Diseña y aplica instrumentos y estrategias para evaluar al personal que atiende fundamentados teórica y metodológicamente.</p> <p>Utiliza sistemáticamente diversas técnicas, observación y registro (videos, entrevistas, audio grabaciones, autoevaluaciones del personal, expedientes, entre otras) Para realizar el seguimiento de la práctica del personal.</p> <p>Domina técnicas de triangulación para organizar y analizar la información, logra interpretaciones y valoraciones claramente confiables.</p>	<p>Los instrumentos describen de forma coherente algunos parámetros para identificar y registrar aspectos de la práctica.</p> <p>Observa y registra con el apoyo de documentos y guías la práctica del personal que atiende.</p> <p>Contrasta de manera adecuada sus evaluaciones con algunas fuentes de información, realiza interpretaciones y valoraciones razonables.</p>	<p>Los instrumentos que utiliza presentan de forma elemental criterios para identificar aspectos de la práctica.</p> <p>Observa y registra con técnicas y procedimientos poco sistemáticos para evaluar adecuadamente al personal que atiende.</p> <p>Utiliza poca información de otras fuentes para comparar sus evaluaciones, realiza interpretaciones y valoraciones elementales.</p>	<p>Los procedimientos y técnicas carecen de un planteamiento y organización precisa y clara.</p> <p>Realiza de manera informal y superficial observaciones y registros.</p> <p>Hace interpretaciones y juicios valorativos que no contrasta con otras fuentes de información, limitando su confiabilidad.</p>	

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUE DESEA MEJORAR?
<p>Planea sistemáticamente la acciones y participa en los compromisos acordados por el colegio para mejorar la escuela</p>	<p>Elabora un plan de trabajo preciso integrando plenamente los acuerdos del colegio y describiendo de manera consistente y sistémica:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Identificar y analizar las necesidades y jerarquizarlas para destacar las que requieren mayor atención. + La visión y misión de la escuela como referentes que influyen claramente en la planeación. + Objetivos realizables, precisos y coherentes con la visión y misión. Orientan claramente que debe hacerse. + Acciones viables, responsables, compromisos y tiempos descritos claramente. + Estrategias óptimas de seguimiento y evaluación de las acciones, con procedimientos y técnicas fundamentadas teórica y metodológicamente. 	<p>Diseña un plan adecuado con considerables convenios del colegio y una organización que describe de forma básica:</p> <ul style="list-style-type: none"> + La identificación clara de algunas necesidades. + La visión y misión como elementos que se mencionan y ocasionalmente influyen en la planeación. + Objetivos razonablemente claros. + Las acciones, se describen de manera coherente y organizada. + La evaluación considera algunos instrumentos y describe adecuadamente como se hará. 	<p>Planea con una participación baja del colegio, organiza los aspectos de la planeación con poca sistematicidad y menciona de manera elemental:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Una descripción reducida y elemental de necesidades. + Se observa poca la influencia de la visión y misión de la escuela en la planeación. + Los objetivos carecen de claridad y pueden confundirse por acciones a realizar o estar alejados de las necesidades. + Las acciones resultan ser amplias y poca y poco sistemáticas. + La evaluación propuesta carece de adecuados instrumentos y organización. 	<p>Hace un plana con una baja participación del colegio, reúne de manera inconsistente información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Necesidades, estas no se identifican en la planeación. + La visión y misión, puede mencionarse en el plan pero, se desarticulan en la planeación. + Los objetivos carecen de una redacción y sentido claro, no tienen relación con las necesidades. + Las acciones, son inconsistentes y tiene poca coherencia con las necesidades y objetivos. + La evaluación se enuncia sin especificar cómo se realizará. 	

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUE DESEA MEJORAR?
Domina el funcionamiento de diversa tecnologías de información y comunicación (TIC's) como, equipos electrónicos y programas de computación para aplicaciones educativas y de gestión.	<p>Maneja de manera experta y permanente, equipos de computación, proyectores, cámaras, impresoras y escáneres.</p>	<p>Utiliza de forma adecuada y periódica las tecnologías de la información.</p>	<p>Opera en pocas ocasiones y de manera suficiente algunas TIC's principalmente la computadora.</p>	<p>Conoce y ocupa escasamente el funcionamiento de las tecnologías de información, utiliza la computadora de manera limitada.</p>	
	<p>Conoce y opera con amplio dominio diversos programas (Word), (Power Point), hojas de cálculo (Excel) y buscadores especializados de información en internet (Copernic Agent, Dogpile, Vivismo).</p> <p>Articula las TIC's de forma consistente y óptima a todos los procesos educativos y de gestión.</p>	<p>Maneja adecuadamente algunos programas y conoce algunos programas buscadores de información.</p> <p>Aplica las TIC's de forma coherente en ciertas actividades educativas y de gestión.</p>	<p>Muestra poca habilidad en el uso de algunos programas.</p> <p>Es poco evidente el uso de las TIC's en los procesos educativos y de gestión.</p>	<p>Desconoce cómo operan los programas de computación más usuales.</p> <p>No utiliza las TIC's en los procesos educativos y de gestión o depende de terceros.</p>	

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUE DESEA MEJORAR?
<p>Aplica diversos métodos de asesoría para atender y solucionar las necesidades de formación y superación profesional del personal que atiende.</p>	<p>Muestra un dominio óptimo en el conocimiento y la aplicación de una amplia variedad de métodos de asesoría individual y colectiva.</p> <p>Asesora con métodos innovadores y pertinentes, promoviendo una alta motivación y preparación para la superación y actualización del personal.</p> <p>Aplica permanentemente procedimientos óptimos para actualizar al personal y para impulsar la autorregulación, la creatividad, el aprendizaje autónomo, flexible y significativo.</p> <p>Resuelve permanentemente las necesidades de formación y actualización del personal que atiende.</p>	<p>Conoce y utiliza de forma adecuada diversos métodos de asesoría.</p> <p>Apoya al personal con métodos de asesoría apropiados para impulsar un considerable interés y desarrollo profesional.</p> <p>Utiliza procedimientos de asesoría adecuados para actualizar e incitar al autoaprendizaje, la autorregulación y superar las necesidades de actualización del personal.</p> <p>Soluciona de manera fundamental las necesidades de formación y actualización del personal.</p>	<p>Conoce y aplica métodos elementales para asesorar.</p> <p>Utiliza preferentemente procedimientos tradicionales y logra poca disposición del personal para mejorar su preparación.</p> <p>Da más importancia a la transmisión de conocimientos que al desarrollo de un aprendizaje autónomo, reflexivo, significativo.</p> <p>Satisface momentáneamente las necesidades de formación y actualización del personal.</p>	<p>Es poco evidente el uso de varios métodos para asesorar.</p> <p>No logra motivar suficientemente al personal para superar sus necesidades de actualización.</p> <p>Propicia que el personal asesorado aprenda de manera superficial y tenga poca autonomía sobre sus procesos de aprendizaje.</p> <p>Atiende de manera mínima las necesidades de formación y actualización del personal que atiende.</p>	

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUE DESEA MEJORAR?
Ejecuta un liderazgo académico, administrativo y social promoviendo un trabajo colaborativo y formas de comunicación respetuosas y tolerantes con el personal a su cargo.	<p>Tiene el completo reconocimiento del personal a su cargo por el excelente dominio que manifiesta en los procesos académico, administrativo y social.</p> <p>Es admirado por el completo respeto y tolerancia para comunicarse con el personal, propiciando una relación laboral, cordial, atenta, empática, con disposición a reflexionar sobre las experiencias positivas y negativas de cada uno.</p> <p>Motiva permanentemente al personal logrando que reconozcan y trabajen con un compromiso pleno en el logro de la visión, misión, y metas de la escuela.</p>	<p>Logra una adecuada aceptación del personal demostrando que tiene información clara sobre los procesos académico, administrativo y social.</p> <p>Promueve ocasionalmente con su ejemplo, ambientes adecuados para escuchar, hablar y reflexionar con flexibilidad sobre las experiencias de trabajo del personal.</p> <p>Consigue promover una razonable disposición para establecer acuerdos de trabajo coherentes con la visión, misión y metas de la escuela.</p>	<p>Obtiene la suficiente credibilidad del personal a su cargo pues manifiesta un conocimiento elemental en los aspectos académico, administrativo y social.</p> <p>Crea pocas situaciones que pueden ser apropiadas para analizar atenta y tolerantemente la práctica de los integrantes.</p> <p>Logra que el personal se interese lo necesario por trabajar en el logro de las metas.</p>	<p>Alcanza un reconocimiento mínimo del personal a su cargo por el escaso conocimiento que posee.</p> <p>Genera condiciones desfavorables para promover la atención, empatía y tolerancia en las experiencias y de la práctica.</p> <p>Incita poco interés y entusiasmo en el colegiado y la comunidad.</p>	

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUE DESEA MEJORAR?
<p>Coordina los consejos técnicos consultivos de manera colaborativa, propiciando proyectos de transformación e innovación educativa con el personal a su cargo.</p>	<p>Convoca siempre de manera oportuna y adecuada al personal a su cargo y coordina los CTC con una organización precisa y óptima.</p> <p>Promueve permanentemente la participación organizada, interesada y consistente del personal, logra que identifiquen temas y propósitos pertinentes para la transformación educativa.</p> <p>Conduce e identifica con precisión las propuestas de innovación y de transformación generadas en el consejo, orienta de manera colaborativa y comprometida la planeación sistemática de proyectos de trabajo.</p>	<p>Frecuentemente anuncia con antelación la realización de los CTC, y la mayor parte de las veces los conduce con una organización adecuada.</p> <p>Propicia en varias ocasiones un trabajo razonablemente organizado y colaborativo, logrando que se tomen acuerdos sobre temas coherentes par proponer mejoras educativas.</p> <p>Orienta adecuadamente al consejo para generar algunos proyectos de trabajos coherentes par la transformación educativa.</p>	<p>Convoca algunas veces de manera oportuna al personal, realiza los CTC con la necesaria organización para trabajar.</p> <p>Fomenta a veces una participación suficiente del personal para abordar algunos aspectos educativos a mejorar y proponer acuerdos para atenderlos.</p> <p>Conduce de manera elemental al personal del consejo, se proponen proyectos de trabajo con algunos elementos innovadores.</p>	<p>Con poca frecuencia anuncia anticipadamente la realización de CTC a su personal, puede transferir la coordinación a otros o los realiza de manera inconsistente.</p> <p>Concilia una escasa participación en la identificación de temas y propósitos de transformación educativa.</p> <p>Promueve un mínimo de acuerdos y compromisos para proponer y realizar proyectos innovadores.</p>	

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUE DESEA MEJORAR?
<p>Atiende, analiza y da seguimiento a las problemáticas presentadas de carácter jurídico suscitadas en el personal a su cargo.</p>	<p>Atiende de manera permanente los conflictos de tipo legal. Escucha, revisa y comprende con profundidad el caso.</p> <p>Brinda alternativas de solución que son óptimas y viables, fundamentadas en un análisis ordenado y preciso del problema.</p> <p>Realiza de forma sistemática el seguimiento del caso, informando de manera oportuna y precisa a las autoridades correspondientes.</p> <p>Conoce ampliamente los fundamentos jurídicos del nivel educativo.</p>	<p>Muestra frecuentemente disposición para atender y comprender razonablemente los problemas jurídicos del personal.</p> <p>Ofrece opciones coherentes para la solución del problema.</p> <p>Lleva a cabo algunas acciones de seguimiento y entrega un informe claro a las instancias educativas.</p> <p>Posee un conocimiento razonable sobre temas jurídicos.</p>	<p>Atiende y comprende de manera elemental algunas situaciones problemáticas de carácter jurídico.</p> <p>Proporciona sugerencias simples para atender el problema planteado.</p> <p>Interviene poco en el seguimiento del caso y proporciona un informe general a las autoridades correspondientes.</p> <p>Tiene un conocimiento básico sobre los fundamentos jurídicos del nivel.</p>	<p>Ofrece asistencia de manera infrecuente y conoce superficialmente los problemas de tipo jurídico del personal a su cargo.</p> <p>Ofrece alternativas con escaso valor para promover soluciones.</p> <p>Muestra que no lleva un seguimiento regular del caso y de manera confusa comunica a las autoridades sobre el problema.</p> <p>Conoce poco sobre temas jurídicos del nivel educativo.</p>	

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUE DESEA MEJORAR?
Promueve en la escuela el trabajo armónico y coordinado con la comunidad educativa y con las instituciones que la apoyan.	<p>Conforma de manera óptima los comités, mesas directivas, consejos escolares de participación social, comité de seguridad y emergencia escolar.</p>	<p>Integra de forma adecuada los comités, mesas directivas, consejos escolares de participación social, comité de seguridad y emergencia escolar.</p>	<p>Consolida con alguna organización los comités mesas directivas, consejos escolares de participación social, comité de seguridad y emergencia escolar.</p>	<p>Conforma de manera inconsistente y desarticulada, los comités, mesas directivas, consejos escolares de participación social, comité de seguridad y emergencia escolar.</p>	<p>Conforma de manera inconsistente y desarticulada, los comités, mesas directivas, consejos escolares de participación social, comité de seguridad, y de emergencia escolar.</p>
	<p>Logra la participación permanente y comprometida de padres de familia y otras instancias para el logro de las metas educativas.</p>	<p>Obtiene la participación adecuada de la comunidad y de otras instituciones en el logro de los propósitos.</p>	<p>Consigue cierta colaboración y compromisos de algunos miembros de la comunidad y de otras instancias.</p>	<p>Obtiene una participación baja y superficial de los padres de familia y de otras instancias.</p>	<p>Obtiene una participación baja y superficial de los padres de familia y de y tras instancias.</p>
	<p>Explica de manera amplia y precisa como los apoyos beneficiarán el avance educativo de los alumnos.</p>	<p>Informa de manera razonable el resultado favorable que se espera en la educación de los alumnos.</p>	<p>Comunica de manera elemental algunos beneficios que obtendrán los alumnos.</p>	<p>Expresa escasamente el resultado educativo de los alumnos.</p>	<p>Expresa escasamente el resultado educativo De los alumnos.</p>

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUE DESEA MEJORAR?
<p>Elabora el diagnóstico de la escuela articulando la autoevaluación del colectivo con los estándares establecidos en el programa de escuelas de calidad. (PEC)</p>	<p>Hace el diagnóstico escolar promoviendo confianza y seguridad a su personal, para reflexionar individual y colectivamente sobre factores que favorecen y que obstruyen los procesos educativos.</p> <p>Identifica de manera articulada y precisa, todas las fortalezas y las necesidades del colectivo en las dimensiones pedagógicas curriculares, organizativas, administrativas y de participación social comunitaria.</p> <p>Articula de manera reflexiva y profunda el diagnóstico escolar y los estándares del PEC.</p> <p>Logra que el colectivo comprenda y se comprometa a mejorar, da seguimiento a los acuerdos.</p>	<p>Realiza el diagnóstico de la escuela induciendo de manera esencial una evaluación individual y colectiva en los procesos educativos.</p> <p>Establece de manera coherente, algunas fortalezas y necesidades en las dimensiones pedagógicas curriculares, organizativas, administrativas y de participación social comunitaria.</p> <p>Relacionan razonablemente el diagnóstico con los estándares del PEC.</p> <p>Promueve que todos participen en los aspectos que deben mejorar.</p>	<p>Lleva a cabo el diagnóstico escolar consiguiendo que de manera elemental se reconozcan aspectos que facilitan y obstruyen la educación.</p> <p>Señala con poca precisión cuáles son las fortalezas y debilidades que se relacionan con las dimensiones pedagógicas.</p> <p>Compara escasamente las necesidades señaladas en el diagnóstico con los estándares del PEC.</p> <p>Señala de manera elemental qué debe mejorar el colectivo, logra una participación poco comprometida.</p>	<p>Elabora el diagnóstico escolar sin lograra la participación necesaria del personal para identificar sus propias debilidades y fortalezas en los procesos educativos.</p> <p>Identifica de forma superficial fortalezas y necesidades del colectivo en las dimensiones pedagógicas curriculares, organizativas, administrativas y de participación social comunitaria.</p> <p>Es poco evidente la relación del diagnóstico escolar con los estándares del PEC.</p> <p>Consigue un escaso compromiso para participar en acciones de mejoramiento.</p>	

COMPETENCIA	DESEMPEÑO EJEMPLAR	DESEMPEÑO MADURO	DESEMPEÑO EN DESARROLLO	DESEMPEÑO INCIPIENTE	¿QUE DESEA MEJORAR?
<p>Manifiesta un conocimiento pleno del programa vigente y lo articula para atender las necesidades de asesoría y acompañamiento que presenta el personal a su cargo.</p>	<p>Posee un conocimiento pleno de los contenidos del programa vigente de los módulos así como, de los cursos de actualización.</p> <p>Comprende ampliamente los contenidos curriculares, los interpreta y relaciona de forma precisa y sustancial a las necesidades que presenta el personal que atiende.</p> <p>Aplica de manera precisa y pertinente su conocimiento del programa, para solucionar los problemas en la transformación de la práctica del personal a su cargo.</p>	<p>Integra de manera razonable las concepciones teóricas y metodológicas del programa de los cursos y módulos.</p> <p>Tiene una comprensión esencial del programa, logra entender su contenido de manera adecuada para relacionarlos en la asesoría que ofrece.</p> <p>Favorece la transformación de la práctica del personal que atiende, apoyándose de manera razonablemente clara en su conocimiento del contenido del programa.</p>	<p>Manifiesta un conocimiento elemental sobre la aproximación teórica y metodológica del programa, de los contenidos de los cursos y módulos.</p> <p>Puede reconocer en el programa algunos aspectos para relacionarlos con la intervención de asesoría que proporciona.</p> <p>Expresa un manejo suficiente de los contenidos del programa, para encontrar sólo algunas soluciones que impulsen la transformación de la práctica.</p>	<p>Tiene conocimientos mínimos del programa, prevalece la duda y la confusión en la información de los cursos y módulos.</p> <p>Posee conocimientos fragmentados sobre los contenidos del programa, de los módulos y los relaciona de manera insuficiente en la asesoría y el acompañamiento del personal que atiende.</p> <p>Se le dificulta aplicar de manera clara y pertinente los contenidos del programa para solucionar obstáculos que presenta el personal que atiende.</p>	

CONCLUSIONES

De lo anterior se puede definir varias situaciones que existen respecto a las competencias profesionales del director de educación preescolar:

- Primero, la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. Sólo puede entenderse como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos.
- La gestión escolar se entiende como la función de dirigir a los individuos y todo lo referente al plantel.
- La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir, y cuáles son las concepciones y principios educativos que se quieren promover.
- Ser un líder significa desarrollar todo como autoridad y poder en el contacto directo con docentes y director para poder realizar un trabajo pedagógico de calidad. El líder debe enfocarse hacia el futuro y a los cambios.
- Un director eficiente debe realizar sus funciones para que el trabajo que desempeñe sea provechoso, entre las funciones administrativas están la planeación, la instrumentación, la gestión y el control de servicios. Dentro de las funciones pedagógicas están la planeación, la ejecución y la evaluación, todas se deben llevar a cabo para que no se vea afectado el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Mejorar los centros educativos no debe ser sólo una intención, sino que ha de responder a una necesidad real e inexcusable generando competencias de cambio que faciliten la transformación. Una de estas competencias, que cuesta estabilizar en nuestras instituciones, es el trabajo cooperativo. Con procedimientos cooperativos se pueden definir los grupos de trabajo, los objetivos que se pretenden alcanzar, se puede experimentar con nuevos proyectos e iniciativas, aprender de los propios éxitos y fracasos e intercambiar opiniones, clara y abiertamente, sobre los resultados.

- Existe una amplia problemática en torno al desarrollo de las competencias de la directora de educación preescolar en una escuela particular como profesional de la administración y el punto de partida para resolverla es desarrollar el concepto de administrador profesional, promover su discusión y consenso. Así como también, enfocarnos a los conceptos de la que es la administración general, de la educación y de allí entorno a la gestión educativa; que es lo que compete al directivo.

- Se pretende alcanzar el desarrollo de las competencias profesionales en el director de educación preescolar, capaz de asumir un compromiso para aumentar la capacidad de su papel en el puesto fortaleciendo su autoridad y liderazgo, reuniendo las habilidades que se requieran para su trabajo, adecuándose a los cambios que se presenten. Esto sólo se lograra con la comunicación por ambas partes y el apoyo que el representante legal del jardín de niños particular brinde, para poder llevar a cabo su trabajo al dar un nombramiento como directivo, por el bienestar y la calidad de este tipo de instituciones, en su modalidad de particular.

BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ Constantino Jesús. *Dirección de Escuelas*. Editorial Renovación. La piedad, Michoacán, p.p.23 -24
2. ABERBACH Joel y Rockman Bert. *Reinventar el Gobierno: Problemas y Perspectivas*. En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, N° 15, INAP, Madrid, 1999 Mayo/Agosto
3. ANTÚNEZ, Serafín y Gairín Sallán Joaquín. *“La Organización escolar práctica y fundamentos.”* Edit. Grao 5ª Edición. Nov. 2000.
4. BURKY, S. y Perry, G. (1998) *Beyond the Washington Consensus: Institutions Matter*. World Bank, Washington D.C.
5. CASSASUS Juan. *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*, UNESCO. 2000;p. 2
6. CHECKLEY, K. *El principal contemporáneo: Nuevas habilidades para una nueva edad*. *Actualización de la educación*, 43 (3), 1, 4-6, 8. Mayo 2000.
7. CHIAVENATO Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10
8. DEPARTAMENTO DE ESCUELAS DE CALIDAD. *“Orientaciones para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar”* 2008.
9. DIRECCIÓN GENERAL de Educación y Cultura de la Comisión Europea. 2004, p. 4 y 7
10. DWIGHT Waldo, *“Administración Pública”*. México. Edit. Diana, 1975.
11. GARAGORRI Xabier. *Las competencias en la educación escolar. Diseño y Desarrollo Curricular Curso Básico de Educación Continua. El enfoque por competencias en la educación básica*.
12. GONZÁLEZ, Nurys. 1997. *Gestión de Centros Educativos. Programa de especialización*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

13. GORE, E. *La Educación en la Empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires. Granica,1993, p.p.7
14. INGRAHAM, P. Play it Again Sam; It's Still not Right: Searching for the Right Notes in Administrative Reform. En *Public Administration Review*, 57:4, July/August. (1997)
15. JOAQUÍN, Edmundo y LOSADA, Carlos (1999) *Aportes de las Ciencias de Gestión a la Reforma del Estado. En ¿De Burócratas a Gerentes?*, Losada Madorrán (editor), Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D. C.
16. KOONTZ Harold y Weihrich Heinz. *Administración Un Perspectiva Global* 12a. Edición. McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.
17. KOONTZ, Harold y O'donnell. *Principios de dirección de empresa: un análisis de las funciones directivas*. Madrid: MacGraw-Hill, 1961. 328 p.
18. LAWRENCE, R. y Thompson, F. (1999) *Un Modelo para la Nueva Gerencia Pública: Lecciones de la Reforma de los Sectores Públicos y Privados*. En *Revista del CLAD Reforma y Democracia* N° 15, Octubre, Caracas.
19. LEBRETECH Jean. *"Liderazgo, ethos y participación en los colegios*. Bogotá, 2007.
20. MINER Jhon. *El proceso administrativo: teoría, investigación y práctica*. 2da ed. México Cecsca, 1980, 558 p.
21. OSORIO Gómez Luz Adriana. *capítulo "Aprendizaje en Ambientes Virtuales y Colaborativos" del libro "Los Computadores en la Nueva Visión Educativa"*, Escuela Colombiana de ingeniería, 2000.
22. PÉREZ Gómez, *El Pensamiento Práctico del Profesor: Implicaciones en la Formación del Profesorado*" en Villa, Aurelio (coord.). *Perspectivas y Problemas de la Función Docente*. Madrid, Narcea.1988 pp. 128-147.
23. POLLIT, Christopher y BOUCKAERT, Geert (2000) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford, Oxford University Press.

24. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n. ° 46/4-10 de junio de 2008. *Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)*
25. REYES Ponce, Agustín. *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: LIMUSA, 1983. P. 305
26. REYES, Ponce Agustín *Administración Moderna*. Editorial Limusa México p.p. 45 y 46
27. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *"Antología de Gestión Escolar". Programa Nacional de Carrera Magisterial*.
28. SEP. Curso básico de formación continua para maestros en servicio. *"El Enfoque por Competencias en la educación básica 2009"* p. 11. Primera edición.
29. SEP. *Manual de la Directora del plantel de Educación Preescolar*. Agosto de 1985.
30. UNIGARRO Gutiérrez Manuel Antonio. *Educación Virtual: Encuentro Formativo en el Ciberespacio*. Editorial UNAB, Bucaramanga, Colombia, 2001.
31. MARTI José, 1996, p.p.54 monografias.com/trabajos71/estrategia-formacion-habilidades-trabajo
32. LAHERA, Eugenio (1994), *"Nuevas Orientaciones para la Gestión Pública"*, en "Revista de la CEPAL" N52, abril, pp: 33-47, Santiago de Chile.
33. GUERRERO Omar. *EL "Management" de la Interdependencia Global un Modelo de Gerencia Pública Estándar en la Era de la Globalización*. Revista Digital Universitaria 31 de Marzo de 2000 Vol. 1 No.0
34. LÓPEZ Andrea. *Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Indicadores de Gestión para el monitoreo de las políticas de Modernización en el Sector Público*. Dirección de Investigaciones. Instituto de la Administración Pública. Subsecretaría de la Gestión Pública, 2007. P.p. 7-13

35. Centro Nacional de Extensiones Servicios Educativos Anahuac. *Diplomado en Habilidades Profesionales Directivas para la Calidad Educativa*. Módulo 1,2 y 3

REFERENCIA INTERNET:

1. CÉSAR Coll Universitat de Barcelona. *Las competencias en la educación escolar*. [email_address].edu www.ub.es/grintie-www.psyed.edu.es
2. BRESSER Pereira, Luis (2001) *Reforma de la Nueva Gestión Pública: Ahora en la Agenda de América Latina*. Trabajo publicado en www.top.org.ar
3. CHÁVEZ. *Gestión Pública y la Administración de Largo Plazo* 1995 p. p 1-20. www.iglom.iteso.mx/ochavez.
4. es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_colaborativo.com
5. <http://www.gestiopolis.com/recursos/fulldocs/ger/hfayol.htm>
6. www.administración-educativa.html
7. www.neoliberalismo_educación.asp
8. VOSNIADOU, Stella. *Cómo aprenden los niños (How children learn)*, International Academy of Education, <http://www.ibe.unesco.org/International/Publications/EducationalPractices/prachome>.
9. De Wikipedia, la enciclopedia libre.com
10. [Http/omega.ilce.edu.mx](http://omega.ilce.edu.mx)
11. “*Elementos Básicos de Aprendizaje Cooperativo*” : Centro de Servicios a la Comunidad de la Fundación Universitaria Luis Amigó http://di.amigomed.edu.co/tallerinter06/Documentaci3n/Aprendizaje_colaborativo
12. [www. The American Society of Quality /Subcomité de Calidad.com.mx](http://www.The American Society of Quality /Subcomité de Calidad.com.mx)

13. BURKY y Perry, 1998; Evans, 1992; Shepherd, 1999.
sgp.gov.ar/contenidos/onig/.../modernizacion/Indicadores.pdf