

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y CULTURA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 25 A

LA DIRECCIÓN DE LOS JARDINES DE NIÑOS ¿ENTRE LO
CLÁSICO Y LO RENOVADO?

ALEIDA MARTINA BENÍTEZ CÁZAREZ

CULIACÁN ROSALES, SINALOA, MAYO DE 2010

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y CULTURA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 25 A

LA DIRECCIÓN DE LOS JARDINES DE NIÑOS ¿ENTRE LO
CLÁSICO Y LO RENOVADO?

TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
EDUCACIÓN

PRESENTA

ALEIDA MARTINA BENÍTEZ CÁZAREZ

CULIACÁN ROSALES, SINALOA, MAYO DE 2010

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Delimitación del problema.....	9
1.3 Objetivos.....	10
1.4 Justificación.....	10
CAPÍTULO II EXPLICACIÓN DEL PROBLEMA DESDE LA TEORÍA	
2.1 El programa de educación preescolar 2004.....	13
2.1.1 La exigencia de una nueva dirección.....	17
2.2 Teorías sobre la dirección.....	18
2.3 Las competencias.....	25
2.3.1 Las competencias directivas necesarias para una buena administración.....	26
2.4 La dirección de los jardines de niños ¿entre lo clásico y lo renovado?.....	32
CONCLUSIONES.....	34
BIBLIOGRAFÍA.....	36

INTRODUCCIÓN

Los logros que se obtiene en educación son útiles para conocer cómo están funcionando los planteles escolares, cómo están siendo administrados y cómo está laborando el personal.

Si bien es cierto, hay que reconocerlo, los logros no son el único elemento, si son el más socorrido, ya que son los que se dan a conocer a la sociedad y por medio de ellos se califica el desempeño tanto de las instituciones como de las educadoras y educadores.

La dirección de los jardines de niños es tarea que a veces está en manos de directores que no tienen la asignación, sino más bien están por encargo y petición de las autoridades más cercanas, otras veces, los directores tiene clave en propiedad, cualquiera de estas condiciones se refleja en cómo se realiza el ejercicio directivo.

Además de lo anterior se le agrega que esta dirección, no termina de ser renovada, como lo sugiere la reforma actual del nivel, el directivo no evidencia sus competencias como tal, por las múltiples actividades que se le solicita realizar desde ámbitos como la supervisión, la jefatura de sector y la propia Secretaría de Educación Pública (SEP).

En cierto sentido la dirección de los jardines de niños se caracteriza por la renovación teórica, es decir se dice que si hay cambios, pero la realidad es que sigue sujeta a la administración clásica, donde la eficiencia y la eficacia se miden absolutamente por los resultados concretos y en donde las jerarquías son fundamentales en su funcionamiento.

Precisamente en este párrafo está precisado el tema de esta tesina, cuyo título es: “La dirección de los jardines de niños ¿entre lo clásico y lo renovado?” Y que se realiza siguiendo las premisas de la investigación documental. Su estructura responde a dos capítulos, en el primero se trabaja lo referente al planteamiento del problema, se plantean los antecedentes, partiendo de documentos como el de la implementación de la reforma, la nueva alianza por la educación, así como algunos trabajos presentados para fines de titulación en la propia Universidad Pedagógica Nacional (UPN), la delimitación que sirve para precisar el tema, desde la teoría y el tiempo que se lleva a realizarla, los objetivos, entendidos como las metas a lograr al cerrar la tesina, la justificación del tema, en donde se puntualiza el qué, para qué y quiénes se benefician con su realización.

En el segundo capítulo se aborda la teoría que explica el problema, se trabajan algunas ideas con respecto a la administración, al programa de educación preescolar 2004, así como las competencias que deben poseer y desarrollar los directivos.

Después se encuentran las conclusiones a las que se llegó al terminar esta exploración documental, seguida del listado de textos y antologías consultados para desarrollarla.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Los antecedentes de esta investigación se encuentran en el documento de la implementación de la reforma, publicado por la Secretaría de Educación Pública (SEP), en el que se detalla la participación de los directivos y autoridades en los términos siguientes:

En la medida en que el personal directivo de escuela, zona y sector comprenda planteamientos del nuevo Programa y los retos de ponerlo en práctica, se espera adopte una actitud de apertura que, sin dejar al margen su autoridad académica los acerque mas con las educadoras y los lleve a comprender en qué consiste el apoyo técnico que implica su función ¹

En esta referencia se plantean algunas competencias necesarias para realizar la tarea directiva.

También en el documento de La Alianza por la Educación que firmaron la SEP y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la educación (SNTE) en éste se plantea la necesidad de involucrar a la sociedad en el funcionamiento de las escuelas,

La Alianza convoca a otros actores indispensables para esta transformación: gobiernos estatales y municipales, legisladores, autoridades educativas estatales, padres de familia, estudiantes de todos los niveles, sociedad civil, empresarios y academia, para avanzar en la construcción de una Política de Estado ²

Otros documentos que se toman como antecedentes son trabajos que se presentaron para efectos de titulación de licenciatura en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), estos son los siguientes:

La tesina, de tipo documental, denominada “La administración en los jardines de niños” la cual se realizó durante el ciclo escolar 2008-2009. A cargo de Rosa María

¹ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. La implementación de la reforma curricular. Orientaciones para fortalecer el proceso en las entidades federativas. México. 2006. p. 26

² SNTE- SEP. Alianza por la calidad de la educación. México. 2008. p. 3

Nevares Benítez, quien la presentó para obtener su título como licenciada en educación. En el año 2009.

Los objetivos que se planteó la autora son: Definir desde la revisión documental el término “administración” y sus implicaciones en el funcionamiento de los jardines de niños y construir una definición particular de administración a partir de la revisión documental realizada y de las experiencias en estas tareas.

Las conclusiones a las que llega la autora al término de esta tesina son las que siguen: La administración no sólo en los jardines de niño sino también de las diversas escuelas que componen el sistema educativo requiere un cambio que permita mejorar su funcionamiento. Este movimiento tiene que ser el de “abandonar” un estilo administrativo clásico, que sigue fielmente la normatividad, y con jerarquías fácilmente observables, donde el jefe es quien ordena quien dice qué y cómo hacerlo, para asumir una administración situacional, que responda a las necesidades que las “situaciones” que la institución experimenta y en donde además el administrador se caracterice por ser un líder académico, capaz de trabajar en equipo, delegar responsabilidades y con competencias para la innovación y el cambio de forma permanente.

Lo importante es reconocer que la administración es una tarea fundamental para el logro de los grandes objetivos de la educación y que por lo mismo requiere de personal directivo con las competencias profesionales que permitan desarrollar estas tareas de la mejor manera posible, teniendo siempre en claro que las metas generales son ofrecer un servicio de calidad.

Es necesario reconocer que cuando en un plantel de preescolar o de cualquier otro nivel educativo, la administración no responde a las necesidades de los involucrados, de la sociedad, y pierde la orientación que señalan los objetivos educativos, la misma visión y la misión institucional, está encaminada a no alcanzar

las metas propuestas. Lo que indudablemente evidencia que la institución, sus directivos y docentes no están desarrollando su labor de la manera adecuada.

Otro documento consultado se denomina "Dirección proyectiva del jardín de niños" Tesina para obtener el título de: licenciada en educación preescolar, que presentó, María Hilda Hernández Núñez. En el año 2002.

El objetivo general que se planteo la autora es:"Promover con el desarrollo de la actividad directiva, el interés de los profesores y padres de familia para generar educación con calidad en los alumnos; a fin de crear seres críticos, autónomos y reflexivos de la realidad"

Las conclusiones a las que llegó la autora son las siguientes: De acuerdo con ella el director no sólo debe tener conocimientos teóricos y ponerlos en práctica sino conocer la estructura del lugar donde se encuentran, los intereses reales de los individuos cercanos como los maestros, los padres y alumnos que son el núcleo de cualquier escuela.

La autora señala que el director no debe descuidar los intereses, necesidades y sobre todo a los elementos que le apoyan para que se genere una educación con calidad porque si se pierde en el orgullo de creer que no requiere de todo esto entonces no se está llevando a cabo el fin por el que se le tomó en cuenta dentro de lo que representa su actividad. Y que debe estar conciente que es un eslabón para que los alumnos tengan educación con calidad y que en cada ciclo escolar debe acrecentar el interés de los padres maestro y alumnos buscando la excelencia en la actividad que se realiza en cada institución.

Los trabajos enumerados son una muestra de que está presente la preocupación de innovar el trabajo educativo que se realiza en el nivel de preescolar y se espera que esta investigación aporte algo significativo a ese noble fin.

1.2 Delimitación del problema

El tema que se revisa en esta tesina se relacionan con al dirección de los jardines de niños, su desarrollo se lleva a cabo partir de la revisión documental, para ello se revisan textos y antologías de las cuales se recaba la información necesaria para explicar el tema.

Algunos de estos documentos son, el Programa de la implementación de la Reforma a Preescolar, el Programa de Educación Preescolar 2004, editados por la SEP, el documento de La Alianza por la Educación firmado por la SEP y el SNTE, “El Directivo como gestor de los aprendizaje escolares”, de Pilar Pozner, el Curso Estatal” La función directiva como elemento fundamental en la transformación del proceso educativo, a cargo de la SEP-CEAM. de Perrenoud, Philippe se revisa el texto “Las 10 nuevas competencias para la enseñanza”, y algunos más.

Se desarrolla en el ciclo escolar 2009-2010

1.3 Objetivos

Objetivo general

- Realizar una revisión bibliográfica acerca de las formas existentes de administración y las nuevas propuestas que hay para la dirección de los jardines de niños para contrastarlas con el impacto de la reforma actual y su propuesta de renovación en este nivel educativo

Objetivos específicos

- Puntualizar las competencias que “el directivo del jardín de niños debe poseer y evidenciar” en su ejercicio administrativo
- Socializar los resultados de esta revisión.

1.4 Justificación

El funcionamiento de los jardines de niños y los resultados educativos que alcanzan tienen relación directa con la dirección que se sigue, cuando ésta es la

adecuada a las necesidades que experimenta la sociedad, y se tienen siempre metas precisas a lograr, es probable que alcance mayor eficiencia. Por otra parte cuando su funcionamiento es caótico, sin metas precisas que lograr, sin un proyecto definido, si duda presenta problemas en su funcionamiento, como lo son la división de su personal, poca comunicación, resultados no esperados, etcétera.

La actual Reforma Educativa sugiere una dirección flexible y abierta a los comentarios, la participación y a las innovaciones. En este sentido esta exploración cobra importancia porque se ubica precisamente en la idea de revisar cómo se están realizando la dirección de los jardines de niños, los resultados que deriven abren la oportunidad de precisar si los directivos, en tanto administradores están realizando su ejercicio siguiendo las ideas de la reforma y del actual Programa de Educación Preescolar (PEP 2004) o siguen alojados en la administración clásica y de ser así por qué sucede esto.

Esta exploración documental pretende ser de utilidad porque plantea de manera concreta revisar algunas competencias que deben poseer los directivos y hacerlas evidentes en su ejercicio como administradores.

CAPÍTULO II

EXPLICACIÓN DEL PROBLEMA DESDE LA TEORÍA

2.1 El Programa de Educación Preescolar 2004

El programa parte de reconocer que la educación preescolar, como fundamento de la educación básica, debe contribuir a la formación integral, pero asume que para lograr este propósito el Jardín de Niños “debe garantizar a los pequeños, su participación en experiencias educativas que les permitan desarrollar, de manera prioritaria, sus competencias afectivas, sociales y cognitivas”³.

Considerando que no existen patrones estables respecto al momento en que un niño alcanza los propósitos o desarrolla los procesos que conducen a su logro, en este programa se plantean propósitos fundamentales para los tres grados, no hay una dosificación por edades.

En este sentido en cada grado se diseñan actividades con niveles distintos de complejidad en las que se consideran los logros que cada niño ha conseguido y sus potencialidades de aprendizaje, para garantizar su consecución al final de la educación preescolar. En este sentido, los propósitos fundamentales constituyen los rasgos del perfil de egreso que debe propiciar la educación preescolar.

El programa de preescolar está organizado a partir de competencias

Este programa a diferencia de otros que establecen temas generales como contenidos educativos, en torno a los cuales se organiza la enseñanza y se acotan los conocimientos que los alumnos han de adquirir, está centrado en competencias.

Esta organización curricular tiene como finalidad principal propiciar que el jardín de niños se constituya en un espacio que contribuya al desarrollo integral de los niños, “la selección de competencias que incluye este programa se sustenta en la convicción de que los niños ingresan a la escuela con un acervo importante de

³ SEP. Programa de Educación Preescolar 2004. México. 2004. p. 21

capacidades, experiencias y conocimientos que han adquirido en los ambientes familiar y social en que se desenvuelven, y de que poseen enormes potencialidades de aprendizaje.”⁴ Y que lo que hace falta es crear los espacios y proponer las situaciones que reten al alumno y cuyas respuestas le permitan crecer más en su desarrollo “La función de la educación preescolar consiste en promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias que cada niño posee”⁵, y esto tienen que ser con las estrategias y recursos mas adecuadas, en este sentido la educadora y el educador deben tener las competencias necesarias para generar situaciones didácticas novedosas y retadoras.

Es necesario tener presente en el trabajo educativo, que una competencia no se adquiere de manera definitiva: se amplía y se enriquece en función de la experiencia, de los retos que enfrentan los niños y niñas durante su vida, y de los problemas que logra resolver en los distintos ámbitos en que se desenvuelve. Este trabajo debe ser sistemático desde este nivel y no perder de vista que en esta formación se construyen las bases para el siguiente nivel formativo.

El trabajo en competencias implica que la educadora busque, mediante el diseño de situaciones didácticas que impliquen desafíos para los niños, que estos “avancen paulatinamente en sus niveles de logro (que piensen, se expresen por distintos medios, propongan, distinguan, expliquen, cuestionen, comparen, trabajen en colaboración, manifiesten actitudes favorables hacia el trabajo y la convivencia, etcétera) para aprender más de lo que saben acerca del mundo y para que sean personas cada vez más seguras, autónomas, creativas participativas”⁶ pero para ello deberá poseer las herramientas didácticas, el recurso metodológico y la capacidad creativa para diseñar intervenciones retadoras, cuya respuesta permita a los niños y niñas ser más competentes.

Los propósitos a lograr en este nivel

⁴ Ídem.

⁵ Ídem.

⁶ *Ibidem.* p. 23

Los propósitos fundamentales definen en conjunto, la misión de la educación preescolar y expresan los logros que se espera tengan los niños y las niñas que la cursan. A la vez, como se ha señalado, son la base para definir las competencias a favorecer en ellos mediante la intervención educativa.

Estos propósitos, como guía para el trabajo pedagógico, se favorecen mediante las actividades cotidianas. La forma en que se presentan permite identificar la relación directa que tienen con las competencias de cada campo formativo; sin embargo, porque en la práctica los niños ponen en juego saberes y experiencias que no pueden asociarse solamente a un área específica del conocimiento, estos propósitos se irán favoreciendo de manera dinámica e interrelacionada. Ello depende del clima educativo que se genere en el aula y en la escuela.

Reconociendo la diversidad lingüística y cultural, social y étnica que caracteriza a nuestro país, así como las características individuales de los niños, durante su tránsito por la educación preescolar en cualquier modalidad –general, indígena o comunitaria-, se espera que vivan experiencias que contribuyan a sus procesos de desarrollo y aprendizaje, y que gradualmente:

- Desarrollen un sentido positivo de sí mismos; expresen sus sentimientos; empiecen a actuar con iniciativa y autonomía, a regular sus emociones; muestren disposición para aprender, y se den cuenta de sus logros al realizar actividades individuales o en colaboración.
- Sean capaces de asumir roles distintos en el juego y en otras actividades; de trabajar en colaboración; de apoyarse entre compañeras y compañeros; de resolver conflictos a través del diálogo, y de reconocer y respetar las reglas de convivencia en el aula, en la escuela y fuera de ella.
- Adquieran confianza para expresarse, dialogar y conversar en su lengua materna; mejoren su capacidad de escucha; amplíen su vocabulario, y enriquezcan su lenguaje oral al comunicarse en situaciones variadas.
- Comprendan las principales funciones del lenguaje escrito y reconozcan algunas propiedades del sistema de escritura.
- Reconozcan que las personas tenemos rasgos culturales distintos (lenguas, tradiciones, formas de ser y de vivir); compartan experiencias de su vida familiar y se aproximen al conocimiento de la cultura propia y

de otras mediante distintas fuentes de información (otras personas, medios de comunicación masiva a su alcance: impresos, electrónicos).

- Construyan nociones matemáticas a partir de situaciones que demanden el uso de sus conocimientos y sus capacidades para establecer relaciones de correspondencia, cantidad y ubicación entre objetos; para estimar y contar, para reconocer atributos y comparar.
- Desarrollen la capacidad para resolver problemas de manera creativa mediante situaciones de juego que impliquen la reflexión, la explicación y la búsqueda de soluciones a través de estrategias o procedimientos propios, y su comparación con los utilizados por otros.
- Se interesen en la observación de fenómenos naturales y participen en situaciones de experimentación que abran oportunidades para preguntar, predecir, comparar, registrar, elaborar explicaciones e intercambiar opiniones sobre procesos de transformación del mundo natural y social inmediato, y adquieran actitudes favorables hacia el cuidado y la preservación del medio ambiente.
- Se apropien de los valores y principios necesarios para la vida en comunidad, actuando con base en el respeto a los derechos de los demás; el ejercicio de responsabilidades; la justicia y la tolerancia; el reconocimiento y aprecio a la diversidad de género, lingüística, cultural y étnica.
- Desarrollen la sensibilidad, la iniciativa, la imaginación y la creatividad para expresarse a través de los lenguajes artísticos (música, literatura, plástica, danza, teatro) y para apreciar manifestaciones artísticas y culturales de su entorno y de otros contextos.
- Conozcan mejor su cuerpo, actúen y se comuniquen mediante la expresión corporal, y mejoren sus habilidades de coordinación, control, manipulación y desplazamiento en actividades de juego libre, organizado y de ejercicio físico.
- Comprendan que su cuerpo experimenta cambios cuando está en actividad y durante el crecimiento; practiquen medidas de salud individual y colectiva para preservar y promover una vida saludable, así como para prevenir riesgos y accidentes.⁷

Estos propósitos dejan en claro las competencias que se habrán de estimular en los niños y niñas, pero también cabe aquí preguntarse ¿si los docentes están debidamente en posesión de las competencias necesarias para lograrlo? De acuerdo con la reforma actual en este nivel, el docente debe ser asesorado por el directivo, quien tiene la responsabilidad de administrar este plantel, en este sentido el directivo debe conocer lo suficientemente bien el PEP 2004, así como ser competente para desarrollar las tareas como asesor académico de su personal.

⁷ *Ibidem.* p. 28

2.1.1 La exigencia de una nueva dirección

El proceso de reforma emprendida en el nivel preescolar, no sólo exige que los educadores y educadoras posean competencias para la enseñanza, sino también que los directores posean y hagan uso de las mismas al realizar las tareas administrativas. La reforma actual solicita que los directores posean competencias para ser los asesores del personal que labora en los centros escolares que dirigen, el liderazgo, en sus variantes de académico y personal, es también otra de las competencias exigidas.

La reforma requiere directores que asuman y evidencien un estilo directivo diferente al que por muchos tiempo ha prevalecido, “ formalista y mecanicista de la organización donde todo funciona gracias la planificación, corrientes posteriores adornaron este mismo con un ingrediente esencial; el logro de resultado concretos , e inmediatos como evidencia irrefutable de su eficacia”⁸ adoptando y llevando a la práctica dos tareas primordiales “ la primera: centrar a la institución en su misión educativa-pedagógica de propiciar aprendizajes significativos de calidad; la segunda, estimular y sostener la participación de los docentes en equipos de trabajo con la comunidad, alrededor del proyecto educativo “⁹ y deberá hacerlo recurriendo las competencias que posee y desarrollar aquéllas que requiere para lograr el éxito esperado en su tarea.

2.2 teorías sobre la dirección

Enfoque clásico de la administración

Chiavenato señala que el despunte de los enfoques clásico y científico, en la administración se da a partir del inicio del siglo XX

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winlow Taylor, y desarrolló la llamada Escuela de

⁸ POZNER, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Ed. Aique. Argentina. 2005. p. 46

⁹ *Ibidem*. p. 114

Administración Científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partido de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo XX el panorama administrativo de las organizaciones.¹⁰

Así de modo general, el enfoque clásico de la administración se desdobra en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuestas, el clásico y el científico, entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia:

Orígenes del enfoque clásico

La Revolución Industrial da origen al enfoque clásico de la administración. Podrían resumirse en dos hechos genéricos que fueron su generación:

El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que ocasionó una complejidad creciente en su administración exigió un enfoque científico purificado que sustituyese el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante. Con la empresa de dimensiones más amplias surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.

La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas. Surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas para

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc-Graw –Hill. México. 1999. p.367

el surgimiento del taylorismo en los Estados Unidos y fayolismo en Europa.¹¹

El panorama industrial en el inicio del siglo XX tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración: una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, etc. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

Administración científica

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas;

El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.¹²

La ciencia y sus principios fueron aplicados en beneficio de la empresa, el rendimiento del personal era la meta fundamental y la ciencia se constituyó en un recurso para lograrlo.

Principios de la administración científica de Taylor

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

¹¹ KOONTZ, Harold, Heinz Wehrich. Administración. Una perspectiva global. Mc. Graw-Hill. México. 1995. p. 31

¹² Ídem.

1. Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado)
2. Obtener armonía en lugar de discordia en la acción del grupo.
3. Lograr la cooperación entre los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico.
3. Trabajar en busca de la producción máxima, en lugar de una producción restringida.
4. Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.¹³

Estos cuatro principios es posible observarlos en la dirección actual, se busca la armonía en los grupos, trabajando las reuniones técnicas como espacios de convivencia y de compartir experiencias, situando los saberes en el centro de la discusión, buscando con esto mejorar el trabajo académico.

Otros principios implícitos de administración científica según Taylor

1. Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
2. Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
3. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
4. Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
5. Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
6. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
7. Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos,

¹³ Ibídem. p. 33

también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.

8. Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.

9. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.

10. Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.

11. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.¹⁴

En estos principios se hace evidente la idea de controlar el funcionamiento de la organización, la evaluación y la corrección son fundamentales para el logro de las metas esperadas.

Teoría clásica de la administración

En 1916 en Francia surgió la teoría clásica de la administración, la cual concibe la organización como una estructura. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Para Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena a escalar.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

¹⁴ Ibídem. p. 34

1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.¹⁵

Los anteriores son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Principios administrativos de Fayol:

1. División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de

¹⁵ KOONTZ, Op. Cit. p. 37

un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

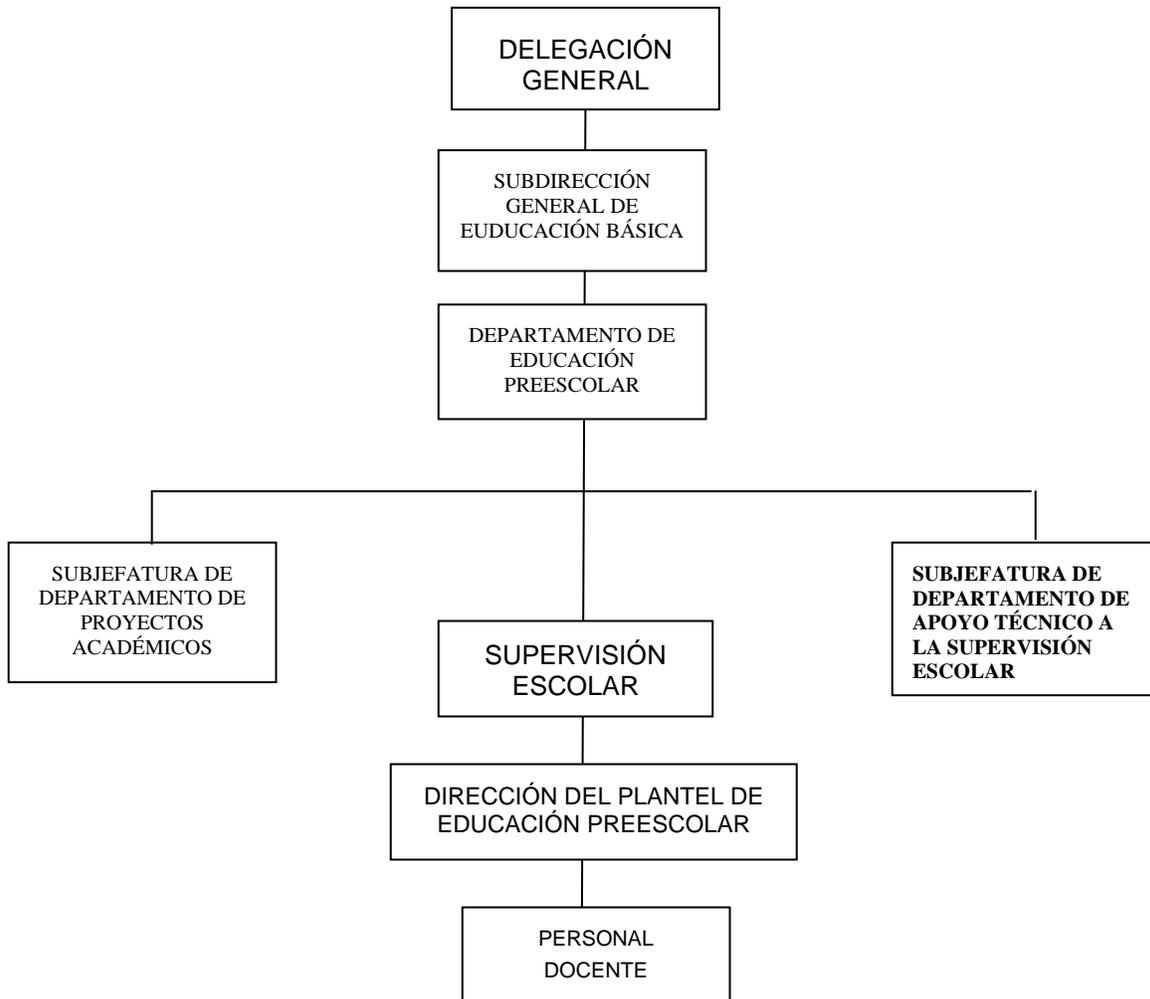
12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.

14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.¹⁶

El manual para el directivo de preescolar, data de 1981, y sigue recurriéndose a éste debido a que no existe otro, y él se observa un organigrama en donde las jerarquías son la base del funcionamiento. Se observa la dependencia de la dirección escolar de otros departamentos.

¹⁶ Ibídem. p. 39



Fuente manual del directivo de preescolar. p. 8

Es notorio que este tipo de administraciones, clásica y científica, siguen imperando en los jardines de niños, la división de tareas, la asignación de roles y tareas a realizar siguen imponiéndose desde lo externo del plantel.

2.3 Las competencias

Yolanda Argudín define las competencias de la manera siguiente “ la palabra competencia se deriva del griego agòn, y agonistas, que indican a aquel que se ha preparado para ganar en las competencias olímpicas, con la obligación de salir

victorioso y por lo tanto de aparecer en la historia”¹⁷ en este sentido ser competente, tener competencias es tener las capacidades, habilidades, destrezas y la preparación necesaria para ganar, la misma autora señala que “ ser competente o mostrar competencias en algo implica una convergencia de los conocimientos, habilidades, los valores y no la suma de éstos, la convergencia de estos elementos es lo que da sentido, límites y alcances a la competencia”¹⁸ dicha convergencia sin duda se hace evidente al momento de resolver las diversas situaciones que se enfrentan.

La misma autora señala que “en la educación basada en competencias la experiencia práctica necesariamente se enlaza a los conocimientos para lograr un fin, la teoría y al experiencia práctica se vinculan, utilizando la teoría para aplicar el conocimientos a la construcción o desempeño de algo “¹⁹

Por otra parte la UNESCO (Organización de la naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura) define competencias como “el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permite llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea” ²⁰ de acuerdo con lo anterior “Competencia implica algo mas que se expresa en el desempeño”²¹

De manera personal se define como competencia: al conjunto de habilidades, destrezas, capacidades, conceptos e ideas que se ponen en juego al resolver las situaciones que se experimenta y que requieren de ser resueltas, y que sólo pueden ser entendidas como competencias si se ponen en acción al momento de resolver tareas específicas.

2.3.1 Las competencias directivas necesarias para una buena administración

¹⁷ ARGUDIN, Yolanda. Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes. Ed. Trillas. México. 2009 p. 11

¹⁸ *Ibidem*. p. 64

¹⁹ *Ídem*.

²⁰ Citado por Argudín Op. Cit, p. 13

²¹ *Ibidem*. p. 63

Pilar Pozner señala que el director de cualquier institución educativa debe ser ante todo gestor de aprendizajes escolares, “valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otras valoraciones: la creatividad, la participación activa, el aporte creativo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, entre otros”²² estos aspectos están ayudando ir dejando al lado el modelo en el cual se piensa que el directivo, que acata las órdenes es el mas eficiente. De Mello señala que algunas características básicas de la nueva estructura de la gestión son: la simplificación, la flexibilidad, al innovación, la comunicación telemática y mediática, la meritocracia la productividad, capacidad de riesgo en al toma de decisiones, liderazgo, resistencias al cambio, clima de trabajo, sin duda estas misma características son también competencias de los directivos.

El directivo entonces, y de acuerdo con los planteamientos de De Mello debe tener como competencias la flexibilidad de pensamiento, la capacidad para simplificar las tareas , competencias parara la innovación, el manejo de medios tecnológicos, para utilizar la comunicación por estos medios, la preparación profesional, para evidenciar sus competencias cognitivas, ser competencias para arriesgarse y tomar las decisiones, ser un líder, ser competente para generar climas y/o ambientes de trabajo que alienten y motiven para el trabajo.

Perrenoud, PH en el texto del mismo nombre “Diez nuevas competencias para enseñar”, puntualiza la existencias de las competencias siguientes: 1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje; 2. Gestionar la progresión de los aprendizajes; 3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación; 4. Implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo; 5. Trabajar en equipo; 6. Participar en la gestión de la escuela; 7. Informar e implicar a los padres; 8. Utilizar las nuevas tecnologías; 9. Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión; y 10. Organizar la propia formación continua.

Organizar y animar situaciones de aprendizaje

²² Pozner. Op. Cit. p. 50

Esta competencia se refiere a mantener un ambiente adecuado para la formación de los alumnos y en donde lo que éstos comentan y expongan, tiene importancia

Lo importante es darles derecho de ciudadanía en clase, a interesarse por ellos, tratar de comprender sus raíces y su forma de coherencia, no sorprendernos de que éstas reaparezcan cuando las creíamos perdidas. Por esta razón debe abrirse un espacio para la palabra, no censurar de forma inmediata las analogías falaces, las explicaciones animistas o antropomórficas, los razonamientos espontáneos, con el pretexto de que conducen a conclusiones erróneas ²³

Esta competencias moviliza otras más, como conocer a través de una disciplina, los contenidos a enseñar y su traducción en objetivo de aprendizaje, trabajar a partir de las representaciones de los alumnos, trabajar a partir de los errores y los obstáculos al aprendizaje, construir y planificar dispositivos y consecuencias didácticas, comprometer a los alumnos en su procesos de aprendizaje, realizando proyectos, investigaciones, etcétera.

Gestionar la progresión de los aprendizajes

Perrenoud puntualiza como fundamental saber gestionar aprendizajes, “en una perspectiva a largo plazo, en el que cada acción se decide en función de su contribución esperada en la progresión óptima de aprendizaje de cada uno.” ²⁴ para el caso de preescolar al ser las situaciones didácticas de carácter abierto, la educadora y el educador han de tener la capacidad para crearlas ajustándose a las posibilidades del grupo. Ello requiere la competencia específica de tener una panorámica longitudinal de los objetivos de la enseñanza y de los principios pedagógicos. Esta competencia moviliza por si misma varias específicas:

- Concebir y controlar las situaciones problemas ajustadas al nivel y a las posibilidades de los alumnos

²³ PERRENOUD, Philippe. Diez nuevas competencias para enseñar. Ed. Grao. España. 2007. p. 21

²⁴ *Ibíd.* p 33

- Adquirir una visión longitudinal de los objetivos de la enseñanza.
- Establecer vínculos entre las teorías subyacentes y las actividades de aprendizaje
- Observar y evaluar a los alumnos en situaciones de aprendizaje, según el enfoque formativo.
- Establecer controles periódicos de competencias y tomar decisiones de progresión ²⁵

Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación

Frente a una organización del trabajo de clase tradicional, frontal, la competencia emergente consiste en asumir la heterogeneidad del grupo poniendo en funcionamiento dispositivos complementarios propios de una pedagogía diferenciada. “hacer frente a la heterogeneidad en el mismo grupo-clase”²⁶.

Hacer trabajar a los alumnos con grandes dificultades en equipo es, sin duda, un nuevo desafío didáctico. Esta competencia pedagógica implica el saber crear las condiciones de cooperación necesarias en las que se ponen en juego determinados valores y actitudes, como la tolerancia y el respeto. Implica también “desarrollar la cooperación entre alumnos y ciertas formas simples de enseñanza mutua” ²⁷ que ayudarían a desarrollar una identificación grupal.

Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y su trabajo

La competencia emergente de estimular y mantener el deseo de saber y la decisión de aprender va más allá que el enunciado tradicional de saber motivar. La habilidad didáctica de saber construir el sentido que tienen los conocimientos y comunicarlo es necesaria para acortar la distancia entre éstos y la escuela. Acortando esta distancia, la decisión de aprender queda preparada. Perrenoud, propone, como nuevos desafíos para configurar esta competencia, el implicar a los alumnos en sus aprendizajes, desarrollando su capacidad de autoevaluación y el

²⁵ *Ibidem.* 34

²⁶ *Ibidem.* p. 15

²⁷ *Ídem.*

hacer explícito los contratos didácticos en las clases a través del Consejo de Alumnos, así como hacer explícito y “favorecer la definición de un proyecto personal del alumno”²⁸. Son competencias que se localizan en esta implicación de los alumnos en sus aprendizajes y su trabajo.

Trabajar en Equipo

La competencia de trabajar en equipo, es necesaria para lograr unir fuerzas y lograr los objetivos propuestos de una manera más sencilla. Todos los docentes deben tener la preparación para organizar desde un sencillo grupo de trabajo a elaborar un proyecto de equipo. El ser competentes en esa faceta implica saber adoptar el rol de líder para dirigir las reuniones e impulsar y mantener el equipo, trabajar con los conflictos y generar el trabajo en equipo. De acuerdo con estas ideas los docentes deberán estar preparados en cuestiones de dinámica de grupos así como capacitados para ser moderadores y mediadores.

Participar en la gestión de la escuela

Es una competencia que propone trabajar no en circuito cerrado, hacia dentro, sino abrirse hacia la comunidad educativa en su conjunto. Las competencias específicas de administrar los recursos de la escuela, de coordinar y organizar las posibilidades del componente humano de la comunidad educativa, junto al desafío de elaborar y negociar un proyecto institucional. Implican una nueva manera de relación con la sociedad y con los involucrados en el funcionamiento de la escuela.

Informar e implicar a los padres

La Alianza por la Educación firmada por la SEP y el SNTE, plantea la inclusión de la sociedad en el funcionamiento de la escuela, con el propósito de comprometerlos en el trabajo, esto hace necesario tener competencias específicas,

²⁸ Ídem.

por ejemplo realizar reuniones y dirigir las, abrir las puertas para una evaluación del trabajo escolar, etc. Perrenoud plantea que el docente debe estar preparado para fomentar que fluya la información y aflore el debate. Él además, deberá estar preparado para el desafío de conducir dichas reuniones, concediendo este espacio de diálogo a los padres, generando que éstos colaboren con él en la formación de los alumnos.

Utilizar las nuevas tecnologías

Considerando que la relación con el saber ha cambiado de forma espectacular con la irrupción de las nuevas tecnologías, la escuela debe evolucionar a la par de estos cambios. En este sentido Perrenoud. Señala que son necesarias las competencias de saber utilizar programas de edición de documentos y de explotar los recursos didácticos de los programas informáticos y de multimedia. La comunicación a través de estos medios es ya una necesidad. El mismo autor señala que es imperativo incorporar a la enseñanza los instrumentos tecnológicos. El éxito de éstos depende de la competencia del profesor en utilizarlos al servicio de la enseñanza.

Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión

Los dilemas sociales y los saberes que pertenecen a esta competencia pertenecen al dominio de la ética. “prevenir la violencia en la escuela o la ciudad, luchar contra los prejuicios y las discriminaciones sexuales, étnicas y sociales, participar en la creación de reglas de vida común referentes a la disciplina en la escuela, las sanciones, la apreciación de la conducta, analizar la relación pedagógica, la autoridad, la comunicación en clase, desarrollar el sentido de responsabilidad, la solidaridad y el sentimiento de justicia”²⁹ son las competencias que Perrenoud plantea que están contenidas dentro del afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.

²⁹ Ibídem. P. 16

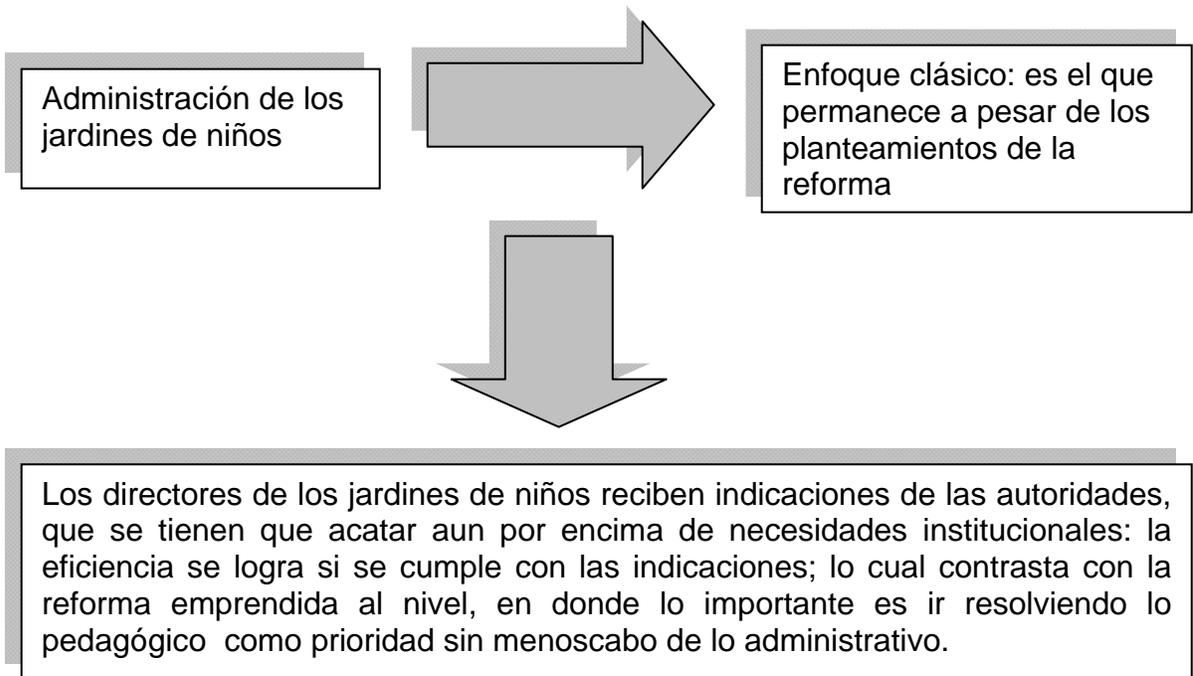
Organizar la propia formación continua

Ser competentes en organizar la propia formación continua es la novedad en torno al aspecto de la renovación e innovación pedagógica actual y Perrenoud puntualiza su importancia. La primera propuesta de competencia, saber analizar y exponer la propia práctica, es saber explicitar sus prácticas. También lo es la capacidad de saber elegir la formación que se desea ante la oferta institucional. Otra competencia específica interesante es la de saber negociar y desarrollar un proyecto de formación común con los compañeros. Así como aceptar y participar en la formación de los compañeros.

Iniciarse en las tareas a nivel general de la enseñanza o del sistema educativo, es otras de las competencias implica en esta innovación.

2. 4 La dirección de los jardines de niños ¿entre lo clásico y lo renovado?

La realidad de la administración de los jardines de niños se caracteriza por la permanencia de los enfoques clásicos, en donde la eficiencia se logra a partir de los resultados más concretos. Por ejemplo, seguir las indicaciones y atender las solicitudes de los “jefes”, de acuerdo al orden jerárquico. El director acata las órdenes del Supervisor y éste del Jefe de Sector, quien a su vez acata los mandatos del Departamento y de la propia SEP, el problema es que la reforma emprendida desde el 2002, señala que se debe ponderar lo pedagógico por encima de lo administrativo, se aclara que no se niega la importancia de lo administrativo, sin embargo, el sugerir que se atienda lo pedagógico se sustenta en los resultados que derivan de las evaluaciones internas y externas, en las que se evidencian deficiencias en el rendimiento escolar, lo cual está relacionado con el hecho de que directores y profesores dedican mas tiempo a lo administrativo.



Enfrentan así una disyuntiva, trabajar con la renovación, ser renovadores, incluso consigo mismos, o simular que lo son, y resolver “las exigencias administrativas”.

Disyuntiva que sólo genera un clima de desconcierto y de simulación, en donde se realizan acciones para dar respuestas a las exigencias administrativas y otras para resolver las necesidades mas sentidas.

Pozner señala al respecto “una de las líneas fundamentales de acción en el modelo de gestión es la autonomía de las escuelas. El centro de esa autonomía es la aceptación de un compromiso por parte de la institución con el aprendizaje de los estudiantes”³⁰ y con el rendimiento escolar de los mismos.

³⁰ Pozner Op. Cit. p. 87

La misma autora señala que esta autonomía debe “ser pedagógica, financiera y a partir de proyectos concretos de cada institución”³¹ y no de proyectos externos, llámese de supervisiones, sectores o de la propia Secretaría de Educación Pública.

La renovación de la dirección de los jardines de niños no termina por ser renovada si las tareas siguen centralizadas en las jerarquías y si se sigue manteniendo la idea de que acatar órdenes y desarrollar proyectos de trabajo que no se originan en los propios planteles es sinónimo de eficiencia.

³¹ Ídem.

CONCLUSIONES

La dirección de los jardines de niños es una tarea fundamental, para que su funcionamiento alcance la eficacia y la eficiencia esperada es necesario que sea asumida por personas que reúnan el perfil idóneo para ocupar esa función.

Es también una tarea que requiere competencias específicas, por ejemplo liderazgo, apertura al cambio y a la innovación, competencias comunicativas que permitan ser claros en las ideas, creatividad, saber hacer, saber convivir con los demás, trabajar en colaboración y cooperación, competencias propias de la asesoría y el acompañamiento, entre otras mas.

Sin embargo es notorio que a pesar de que la actual reforma en este nivel en operación desde el 2002 ha venido promoviendo una dirección renovada y renovadora, promoviendo que los directores y directoras, además de poseer y desarrollar competencias para la dirección y de asesoría, tengan mas autonomía para realizar su ejercicio, sigue prevaleciendo la dirección clásica, las jerarquías siguen imponiéndose, se dice qué hacer cuándo, cómo y para qué.

Al terminar esta tesina queda claro que la dirección de los jardines de niños debe responder mas a las necesidades que experimenta la sociedad, particularmente en el plantel, sus alumnos y a las propias proyecciones de los padres de familia, y que además para responder a los planteamientos de la reforma del nivel requiere de mayor libertad para la toma de decisiones.

También que las jerarquías tienen que ser apoyo para fortalecer el trabajo directivo y debe reflejarse en una relación de asesoría y acompañamiento.

Trabajar juntos no significa que las jerarquías desaparezcan, sino más bien, en sumar esfuerzos para lograr los objetivos de un proyecto común, que sin duda ha de

estar relacionado con ofrecer, en la práctica no en el discurso, a los niños una formación de calidad que responda a las necesidades actuales y que a su vez sea la plataforma para seguir aprendiendo.

La dirección renovada y renovadora, abierta al cambio y a la innovación constante, consiste precisamente en que los directores tengan la capacidad, destrezas y herramientas adecuadas para transformar su ejercicio sin perder de vista los objetivos educativos del nivel, así como también los objetivos generales que plantea la actual Reforma Educativa.

BIBLIOGRAFÍA

Argudín Yolanda. Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes. Ed. trillas. México. 2009. 111p.

Chiavenato, Idalberto. a. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. McGraw –Hill. México. 1999. 1056 p.

_____ b. Administración de recursos humanos. Ed. Graw Hill. México. 2000. 699 p.

De Mello. Namo Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa. Ed. SEP-UNESCO-OREAL. México. 1998. 110 p.

Koontz, Harold, Heinz Wehrich. Administración. Una perspectiva global. Mc. Graw-Hill. México. 1995. 745 p.

Perrenoud. Philippe. Diez nuevas competencias para enseñar. Ed. Grao. España. 2007. 169 p.

Pozner de Weinberg Pilar. El Director como Gestor de Aprendizajes Escolares. México. Ed. AIQUE. 1997. 168 p.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. a. Manual de organización del plantel de educación preescolar. Ed. Sep. México. 1982. 39 p.

_____ b. La implementación de la reforma curricular. Orientaciones para fortalecer el proceso en las entidades federativas. México. 2006. 45. p.

SNTE- SEP. Alianza por la calidad de la educación. México. 2008. 24 p.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. a. Hacia la innovación. Antología básica. Ed. SEP-UPN. México. 1994. 136. p.

_____ b. Investigación de la práctica docente propia. Antología básica. Ed. SEP-UPN. México. 1997. 108. p.

_____ c. Contexto y valoración de la práctica docente. Antología básica. Ed. SEP-UPN. México. 1997. 122. p.

_____ d. El maestro y su práctica docente. Antología básica. Ed. SEP-UPN. México. 1997. 152. p.

_____ e. La innovación. Antología básica. Ed. SEP-UPN. México. 1995. 89. p.