



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD UPN 097, D.F. SUR**

**Gestión pedagógica y desarrollo de competencias  
docentes en la educación preescolar.**

**ENSAYO**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR**

**PRESENTA**

**GEORGINA PÉREZ HERNÁNDEZ**

**ASESOR: DR. LUIS FELIPE BADILLO ISLAS**

**CIUDAD DE MÉXICO, MAYO DE 2017**



**DIRECCIÓN DE UNIDADES UPN  
Unidad UPN 097 Sur  
Coordinación de Titulación  
CT/DTT-000/2017**

Ciudad de México, mayo 11 de 2017.

**DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN**

**C. GEORGINA PÉREZ HERNÁNDEZ**  
Presente:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado de la dictaminación al proyecto de intervención titulado "Gestión pedagógica y desarrollo de competencias docentes en la educación preescolar", que usted presenta como opción de titulación de la Licenciatura en Educación Preescolar, le manifiesto que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

**A T E N T A M E N T E**  
**"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**



**DR. JUAN MANUEL SÁNCHEZ**  
Presidente de la Comisión de Titulación  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 097 DE LA CDMX SUR  
SERVICIOS ESCOLARES

JMS

## Agradecimientos

### **A DIOS:**

Gracias por permitirme culminar este momento tan importante de mi vida rodeada de personas maravillosas.

### **Al Dr. Luis Felipe Badillo Islas.**

Gracias por compartir sus saberes, por su acompañamiento y principalmente por el apoyo y la motivación que me brido para la culminación del este proyecto.

A mi Madre.

Gracias por darme la fuerza y enseñarme a encarar y vencer las adversidades que la vida nos presenta, por estar siempre lista para ayudarme a retomar el camino.

### **A mi hijo.**

A ti que llegaste en el preciso momento para darle un nuevo sentido a mi vida.

Gracias porque con tu sed de aprender y la dedicación que inviertes en tu quehacer profesional conviertes tus sueños en realidad.

Juan Carlos eres y serás siempre mí mejor maestro.

### **Maritza.**

Gracias por acompañarme en el trayecto de mi carrera, porque a pesar de todo me has brindado el apoyo que necesite y pidiera, y recuerda siempre, que en nuestro andar estamos juntas y que nos guía la misma meta.

A mi querida Normal para Educadoras "**Berta Von Glumer**".

Donde afiance mi vocación, aquí aprendí que cuando concluí la carrera de educadora no era el final, sino el principio de una nueva forma de vida que cada día exigía mayor preparación, aquí entendí que la mejor metodología para enseñar a aprender la constituye la efectividad de la afectividad.

Gracias a todos los que me han acompañado en el andar de mis sueños aun con mis tropiezos y dificultades para llegar a la consolidación de mis sueños.

## “TODO LO APRENDI EN EL KIDERGARDEN”

“Todo lo necesario para saber vivir, “como hacer” y “como ser”, lo aprendí en el kindergarden .La sabiduría no se encuentra al final de una maestría universitaria, sino en la pila de arena del jardín de niños.

Esto es lo que aprendí:

Comparte todo,  
juega limpio,  
no golpes a las personas,  
pon las cosas en donde las encontraste,  
limpia tu tiradero,  
no tome lo que no te pertenece,  
pide perdón cuando hieras a alguien,  
lávate las manos antes de comer ,  
jálale,  
pan caliente y leche fría son buenas para ti.

Vive una vida equilibrada :

Aprende algo,  
piensa algo, dibuja,  
pinta,  
canta,  
baila,  
juega,  
trabaja cada día un poco  
y duerme una siesta por las tardes.

Cuando salgas al mundo pon atención, tomate de las manos y permanece unido.

Toma cualquiera de estos puntos y aplícalo al sofisticado mundo de los adultos y a tu vida familiar, a tu trabajo al gobierno y al mundo y veras que sostiene la verdad clara y firme.

Piensa que clase de mundo tendríamos si todos siguiéramos comportándonos así“.

Robert Fulghum.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVOS: .....</b>	<b>4</b>
<b>JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b><u>CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y LAS COMPETENCIAS DOCENTES .....</u></b>	<b><u>7</u></b>
1.1) HERRAMIENTAS TEÓRICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y LAS COMPETENCIAS DOCENTES. ....	7
1.2) GESTIÓN EDUCATIVA Y GESTIÓN PEDAGÓGICA. ....	11
1.3) LA GESTIÓN PEDAGÓGICA – INSTITUCIONAL.....	13
1.4.) LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL MARCO DE LAS REFORMAS EDUCATIVAS.....	17
<b><u>CAPITULO 2. LAS COMPETENCIAS DOCENTES EN EDUCACIÓN PREESCOLAR ..</u></b>	<b><u>22</u></b>
2.1) LA NOCIÓN DE COMPETENCIA.....	22
2.2) LAS COMPETENCIAS DOCENTES.....	24
2.3) LAS COMPETENCIAS DE LAS EDUCADORAS DEL NIVEL PREESCOLAR.....	31
<b><u>CAPÍTULO 3.) LAS FUNCIONES TÉCNICO PEDAGÓGICAS DE LA DIRECCIÓN.....</u></b>	<b><u>36</u></b>
3.1.) ASPECTOS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA.....	36
3.2) EL DIRECTIVO COMO ASESOR TÉCNICO PEDAGÓGICO. ....	39
<b><u>CAPÍTULO IV. LOS RETOS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DOCENTES EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR.....</u></b>	<b><u>44</u></b>
4.1 LOS PROBLEMAS EN LA COTIDIANEIDAD DEL QUEHACER DOCENTE DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR .....	44
4.2) LAS TAREAS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DOCENTES .....	45
<b><u>CONCLUSIONES: .....</u></b>	<b><u>47</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA.....</u></b>	<b><u>49</u></b>

## **Introducción**

En el presente ensayo se pretende llevar a cabo un análisis de la relación que existe entre la gestión pedagógica y el desarrollo de competencias docentes en la educación preescolar. En éste trabajo se define a la gestión pedagógica, de acuerdo a lo que señala Namó de Mello, como la acción que sustenta el trabajo metodológico de la docente del nivel preescolar para generar ambientes de aprendizaje y se concibe al docente como parte de un equipo de trabajo con sentido de pertenencia que persigue un fin común (1988).

Se revisan en el primer capítulo las nociones de gestión pedagógica y de competencias docentes. También se analizan los deberes propios del quehacer profesional de la educadora desde la perspectiva de varios autores. Nos referimos también en este capítulo a la gestión educativa y gestión pedagógica en el ámbito de la normatividad sin dejar de lado los programas de educación preescolar.

El capítulo dos inicia definiendo el concepto de competencia, retomamos aquí los cuatro pilares de la educación, que se refieren a aprender a aprender, aprender a ser, aprender a conocer, y aprender a convivir, reflexionamos aquí sobre la importancia de potencializar el uso de las nuevas tecnologías para enriquecer su quehacer profesional ya sea en el ámbito profesional o dentro del aula. En este capítulo analizamos la importancia de las competencias del docente y su relación con el perfil de egreso. Ambos aspectos en el ámbito de la educación preescolar. El capítulo tres es el marco en el que se presentan las funciones técnico pedagógicas de la dirección. Se revisan en este apartado los antecedentes de la función directiva, los aspectos que cubren las funciones técnico pedagógicas, la gestión directiva y el papel que cubre el directivo como asesor técnico pedagógico, se muestra también la forma en que se ha intentado modificar la función del directivo y rescatar la evaluación como medio para detectar aspectos de mejora. En el último capítulo se analizan algunos aspectos relativos a los procesos de gestión pedagógica en la educación preescolar.

## **Planteamiento y delimitación del problema.**

Si visualizamos a la gestión como la acción que ejerce el directivo en la escuela y el docente en el aula para lograr objetivos y/ o metas establecidas en políticas, planes y programas y a la Pedagogía como la ciencia que trata sobre los principios, métodos y técnicas de la educación, entonces podemos definir a la GESTIÓN PEDAGÓGICA del docente como la acción relevante y consciente que guía , orienta, y despierta el interés y la curiosidad, y encamina a la experimentación en el proceso de enseñanza y aprendizaje. La gestión pedagógica constituye una parte fundamental para favorecer el desarrollo de competencias. Si la docente no cuenta con las herramientas y las habilidades requeridas para sustentar el compromiso que la profesión exige en el papel que desempeña en este proceso y además carece de referentes teórico metodológicos difícilmente se llegara al logro del perfil de egreso que marca el nivel preescolar.

Sin duda la gestión pedagógica del docente en el nivel preescolar no es una tarea fácil, implica un reto que debe buscar conscientemente formas y estilos para que sus alumnos favorezcan competencias, esto implica un pleno dominio sobre aspectos como el desarrollo cognitivo de sus alumnos, planes y programas de estudio, teorías de aprendizaje, etc. Sin dejar de mencionar los retos de la realidad con que se enfrenta, el sin fin de problemáticas que entorpecen su labor y que no está a su alcance resolver.

Con total convicción considero que una acertada y consciente gestión pedagógica despertará y encausará la disposición innata de los alumnos a la investigación del mundo que le rodea y al mismo tiempo favorecerá el desarrollo de competencias y adquisición de aprendizajes esperados.

El problema al que se enfrentan las docentes de nuevo ingreso y muchas veces quienes ya cuentan con una mayor antigüedad radica en el nivel de desarrollo de competencias para el diseño y la implementación de prácticas educativas que contribuyan al fortalecimiento de los aprendizajes. Por ello es que en este trabajo la cuestión central radica en analizar la incidencia de la gestión pedagógica en el

desarrollo de competencias en las docentes que trabajan en la educación inicial y preescolar.

Sin duda el tema tratar en este trabajo implica un análisis con argumentos que me permitan mostrar lo complejo que es el desarrollo de la práctica docente, en donde interactúan varios factores internos y externos, así como voluntarios e involuntarios que impiden alcanzar el perfil de egreso marcado para este nivel de educación básica.

En la escuela se ubica como principal problemática la falta de competencias, herramientas y habilidades técnico pedagógicas en la mayoría de las docentes. No obstante también localizamos aunque en una porción minoritaria, docentes críticos, analíticos y principalmente autodidactas que construyen su práctica docente partiendo de los intereses lúdicos y propios de la edad preescolar en donde los niños aprenden como resultado de la interacción con el objeto de aprendizaje.

De acuerdo con lo referido en las líneas anterior la problemática se desarrolla en función del siguiente enunciado: ¿Cómo incide la gestión pedagógica que llevan a cabo los directivos en el desarrollo de las competencias docentes requeridas por las profesoras de educación preescolar para el logro de los aprendizajes esperados y/o el desarrollo de competencias que marcan los planes y programas de estudio?

### **Objetivos:**

Definimos al objetivo como el resultado que esperamos al término de cualquier proyecto ,en nuestra tarea educativa siempre tenemos un fin, un propósito o un objetivo , que puede ser a largo ,a mediano o corto plazo ,siempre se busca que nuestros alumnos al termino del ciclo escolar manifiesten un cambio de conducta provocada por los aprendizajes adquiridos, que se plantearon, derivados de la evaluación y detección de las necesidades educativas por lo que los objetivos adquieren gran importancia ,es importante mencionar que si se planean objetivos congruentes a la realidad existente medibles o sea fácil de valorar para replantear los resultados a obtenidos verdaderamente nos permitirán localizar zonas de mejora .Cabe señalar que toda la acción humana se guía por una meta, ,u objetivo situación

que puede ser consciente o inconsciente, por lo tanto en el presente ensayo me planteo los siguientes objetivos:

Reflexionar sobre la importancia de la gestión pedagógica orientada al desarrollo de competencias docentes en la educación preescolar.

Localizar y analizar las habilidades técnico pedagógicas y herramientas, que le permitan a la docente el nivel preescolar construir conscientemente su quehacer profesional a fin de solventar cualquier problemática que se le presente

Analizar los propósitos fundamentales del Programa de Educación Preescolar 2011 con la finalidad de identificar y explicitar, desde el ámbito de la gestión pedagógica, los requerimientos formativos de las profesoras de educación preescolar que les permitan la mejora de sus prácticas docentes.

### **Justificación del problema**

Elegí este tema porque en mi trayectoria profesional he podido constatar que de la intervención pedagógica de la docente y su buena disposición para superar los retos que se le presentan en el aula y en el desempeño de su quehacer profesional depende en un alto porcentaje el logro de los objetivos planteados además de la adquisición de competencias. Aún con una plena conciencia y un compromiso asumido, el trabajo en el aula implica un reto y un desafío ya que no siempre se obtienen resultados exitosos con los alumnos. Día a día se van buscando y construyendo estrategias para llegar al logro de los objetivos. La profesora es la encargada de consolidar competencias acordes a la edad de los niños y niñas que atiende, por lo tanto debe contar con pleno dominio del alumno y de su desarrollo cognitivo.

El problema se presenta cuando la educadora carece de una buena disposición al trabajo, su quehacer en el aula carece de sustento teórico metodológico, desconoce la propuesta institucional (PEP,2011) o no cuenta con las herramientas psicopedagógicas que sustenten el trabajo con niños que presentan barreras de aprendizaje lo cual afecta directamente el logro de los propósitos fundamentales

que al nivel preescolar le compete. No se logra despertar el interés y la curiosidad para que los niños y las niñas en edad preescolar , aprendan a regular sus emociones, a dialogar, a preguntar, a predecir, a anticipar, a colaborar, a convivir, a realizar actividades para bastarse a sí mismos

Tampoco se logra que escuchen y se expresen oral y gráficamente y que aprendan a aplicar la lógica elemental en la resolución de problemas matemáticos (correspondencia, irrelevancia del orden, orden estable, cordialidad, y abstracción, medir, comparar, calcular, ubicarse en el espacio y tiempo...).

No se construye el amor y el respeto al medio natural y a los seres vivos ni se fomentan los valores universales en los niños a través de ambientes en los que prevalezca el respeto, la justicia, la equidad, la pertenencia y la responsabilidad. La docente con las carencias referidas en las líneas anteriores no logra despertar en cada preescolar la curiosidad para actuar y expresarse mediante el arte, la música, la danza y el teatro. Tampoco obtiene la habilidad para mejorar el control de su cuerpo, la coordinación, la manipulación, el desplazamiento y la práctica de acciones que fomenten una cultura de prevención y auto cuidado. Por todo lo anterior me parece de gran importancia reflexionar, sobre la importancia que tiene la gestión pedagógica en el desarrollo de competencias docentes para la construcción del aprendizaje en la educación preescolar.

## **Capítulo 1. La gestión pedagógica y las competencias docentes**

### **1.1) Herramientas teóricas para el análisis de la gestión pedagógica y las competencias docentes.**

La parte esencial de este trabajo se refiere al tema de la gestión pedagógica cuyo desarrollo se lleva a cabo directamente en el aula y que tiene que ver directamente con la escuela, que constituyen el lugar idóneo para que nuestros niños y niñas aprenderán a ser competentes para enfrentar y resolver los retos que la vida misma les presenta, entonces es importante analizar los factores que interactúan en el aula misma, para favorecer aprendizajes, iniciaremos por el concepto de gestión.

“La gestión, así como la administración y la planeación representan la posibilidad estratégica para articular y dar sentido y contenido a la acción de y entre los diversos planos educativos” Pacheco (1991, p.1)

La palabra Gestión proviene del latín *gentío* que se refiere a la acción, o sea que es la acción que se ejerce para llevar a cabo un proyecto. En relación a la pedagogía el concepto de origina en el griego antiguo *paidagogos* o sea *paidos*= niño y *gogía* = conducir o llevar.

Inicialmente el concepto de gestión surge en al ámbito empresarial cuya finalidad era el administrar y dirigir para alcanzar los objetivos organizacionales, fue aproximadamente en los años de 1960 cuando cobra auge en el ámbito educativo desde entonces hasta la fecha la gestión pedagógica se refiere a las formas en que la docente del nivel preescolar realiza su trabajo y debe estar completamente convencida de la labor que realiza y su trascendencia , ya que la gestión del docente es el factor que garantiza el aprendizaje de sus alumnos y que conlleva como consecuencia el logro de una escuela eficaz ,en donde un aspecto determinante es la evaluación del desempeño de su labor aplicado en el aula, ya que la evaluación es el mejor indicador para pulir el trabajo de la educadora ,pues la información

resultante de esta dará la pauta para una reprogramación de objetivos y metas y o cambio de estrategias.

La Pedagogía es la ciencia o arte que se encarga del estudio de los procesos educativos de la enseñanza aprendizaje sin dejar de incluir a la investigación de los ambientes en que se ejerce, además de la didáctica, o conjunto de técnicas que favorecen los aprendizajes.

Con lo anterior podemos referirnos a la gestión pedagógica como la acción sustentada en un trabajo metodológico cuyo fin es alcanzar en proceso enseñanza aprendizaje que parte de la planeación, realización y evaluación.

La gestión pedagógica del docente es la acción que ejecuta en su trabajo diario ,cómo enseña, cómo guía para lograr los aprendizajes planeados, es la acción relevante que despierta el interés, propicia la curiosidad ,guía, orienta y encamina a la experimentación ,además de la convivencia e interacción fomentando el respeto, en un ambiente estable y seguro ,que tiene que tener el ánimo o intención de lograr algo , generar aprendizajes ,que implica diseñar su práctica educativa considerando las necesidades de aprendizaje y las características de sus alumnos. Es importante tener claro que el papel de la educadora o docente es parte fundamental y protagónica dentro del aula. La gestión de los aprendizajes que lleva a cabo se pone en evidencia a través de los ambientes aúlicos que genera y los procesos de enseñanza aprendizaje en los que participa. Es importante que las docentes tomen conciencia de la relevancia de su tarea para favorecer el desarrollo cognitivo de los niños y el logro de los aprendizajes esperados. Esta concientización también posibilita ampliar el potencial de la escuela para resolver problemáticas de la vida cotidiana, desenvolverse con eficacia y poner en práctica habilidades, actitudes y valores para el logro de aprendizajes auténticos. Todo lo anterior se refiere, a las competencias y habilidades que la docente debe poseer. La disposición es la parte fundamental para asumir conscientemente la responsabilidad que implica su quehacer profesional tanto con sus alumnos como con un colectivo docente en donde se detectan necesidades educativas para elaborar un proyecto con miras a contribuir para mejora la calidad del servicio que se ofrece en la escuela. Entre las

competencias docentes que Perrenoud (2012) propone para los docentes se encuentran las siguientes:

- organizar y animar situaciones de aprendizaje,
- implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo,
- trabajar en equipo,
- participar en la gestión de la escuela,
- informar e implicar a los padres de familia,
- utilizar nuevas tecnologías ,
- trabajar en equipo,
- organizar la propia formación continua,
- afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.

Las propuestas de Perrenoud se traducen en la práctica diaria de la siguiente manera:

En lo que se refiere a ordenar y animar situaciones de aprendizaje, implica un dominio de los contenidos y la búsqueda de objetivos de aprendizaje tener muy claro lo que el docente debe enseñar y lo que los alumnos deben aprender, además de fomentar la cultura de autoevaluación. En el trabajo en equipo, se pretende actuar con conciencia de pertenencia como parte de un equipo con un fin común y entender que la calidad depende de todos. Participar en la gestión de la escuela como parte importante y activa del proyecto y organización de la escuela cuyo fin se enfoca a las mejoras de la institución educativa donde todos participan. Informar e involucrar a toda la comunidad escolar en el proyecto buscando mejorar la escuela a través de un conducto de comunicación con los padres de familia. En ésta tarea, la rendición de cuentas se orienta a motivar, involucrar y establecer un compromiso con la tarea educativa. También se busca utilizar todos los recursos tecnológicos que la actualidad nos ofrezca para apoyar los contenidos de aprendizaje dentro del aula. El uso de las TIC, además de innovar y potencializar materiales y herramientas facilitan el logro de los aprendizajes esperados.

La docente debe estar consciente de que es la responsable directa de su capacitación y actualización continua así como de los deberes y los dilemas éticos

que profesión exige para afrontar los retos de la educación, además de visualizarse como parte esencial del proceso y propiciar un ambiente estable y seguro que favorezca el fomento, con base en el ejemplo, de valores universales tales como el respeto, la justicia, la equidad, la pertenencia y la responsabilidad. La gestión contempla tres momentos significativos para lograr la mejora de los aprendizajes, el primero se refiere, como la lo mencioné antes, a la acción, de actuar cotidianamente para el logro de la meta.

El segundo se involucra directamente con la investigación para definir conceptos, analizar procesos y transformarlos en conocimientos, se convierte en el análisis de las formas de hacer y actuar.

El tercero culmina con la acción de enriquecer y potencializar las tareas educativas cotidianas transformando las prácticas docentes para crear nuevas formas de gestión educativa, a partir de la innovación, la planeación y evaluación, y aprovechando todos los recursos disponibles. Cuando se llega a este nivel de innovación y se alcanza el cambio de actitud en el docente podemos hablar de que se ha avanzado en la gestión educativa estratégica, que plantea una nueva forma de acompañar a la acción educativa para la mejora de la escuela .La gestión en el ámbito educativo para su análisis se plantea la gestión educativa ,la gestión institucional, la gestión escolar y la gestión pedagógica ,la gestión educativa se refiere a las políticas educativas que surgen desde el programa sectorial .

La gestión institucional ,se refiere a la articulación entre todos los actores Nacional, estatal, regional y local, se centra en el aspecto administrativo gerencial de política personal, económico presupuestal de planificación ,de programación, de regulación y de orientación que tienen como objetivo eficientar la educación cuyos retos se refieren a la calidad con equidad para todos profesionalismo del docente y a la consolidación de escuelas inteligentes (Perkins:1997), incluyendo la implementación de una cultura de evaluación, que aterriza en los programas y proyectos.

## **1.2) Gestión educativa y gestión pedagógica.**

Sin duda la gestión educativa es la que engloba en general la política educativa, de donde surgen los programas sectoriales y que se enfoca hacia la adquisición o mejora de los aprendizajes de los alumnos en educación básica se centra en lo pedagógico. En la escuela se traduce en acciones para conformar y dirigir un proyecto con objetivos claros en donde todos los que están involucrados participan en la construcción del mismo, esto se va a operar por medio de programas y proyectos o sea la gestión institucional, que necesariamente repercute en la escuela con la gestión escolar, y que se refiere a la forma en que se estructura para llegar a la mejora educativa basada en lo pedagógico en donde se favorezcan competencias, con la de la acertada acción del docente en el aula, o sea una gestión pedagógica consciente de los alcances y limitaciones de los recursos (humanos, físicos, intelectuales e institucionales) que posee y responsable tanto de directivos, como de maestros, en favor de alumnos y padres de familia y comunidad que están totalmente vinculados con la tarea fundamental que ha sido asignada a la escuela generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica, y que a la fecha se trabaja en función de las necesidades y el diagnóstico de cada escuela sistematizándolo en la Ruta de Mejora. Con la finalidad de construir una escuela eficaz, y una escuela eficaz. “Es aquella que se compone de docentes eficaces y esto se traduce en docentes competentes.” Villalobos, (2011p.55, 1-7)

La gestión pedagógica es la acción que ejerce la organización conformada por el docente, las normas y todos los que están relacionados con las decisiones y las formas de interactuar en el aula, es aquí donde se centra la acción educativa que no es más que la forma en que el docente guía sus procesos de aprendizaje, como enfrenta sus retos como los resuelve desde la planeación didáctica, como los ejecuta, cómo evalúa y como se relaciona con sus alumnos y padres de familia, es aquí donde se coordina la acción para que se dé el aprendizaje, potencializando el proceso pedagógico, la metodología y la didáctica de las formas de enseñanza, en la gestión pedagógica radica la responsabilidad de cada docente y el concepto que

tenga de la enseñanza y la forma en que sistematiza los resultados para retroalimentarse.

La gestión pedagógica se relaciona directamente con asuntos que tienen que ver directamente con los fines de la educación con las formas y estilos de enseñar y las formas de aprender ,busca por todos los medios la vinculación directa entre la el docente centra su atención y pone en práctica sus habilidades y competencias hacia una intervención que busca lograr la misión de la educación y se ponen en práctica, las teorías y metodologías que interactúan en la práctica educativa, la responsabilidad reside en la las formas y estilos en que cada docente aplica para favorecer aprendizajes en donde la planeación didáctica constituye una guía que le permite optimizar tiempos ,espacios y recursos que, además de prever ,para crear expectativas de aprendizaje que favorezcan el desarrollo de cognitivo en donde el clima del aula también constituye un factor importante para el desarrollo de competencias ,ya que un ambiente agradable genera que todos los momentos sean de aprendizaje ,se establecen también relaciones de respeto mutuo además de valores universales con normas de convivencia sana y pacífica que se practican no nada más en el aula sino trasciende a la familia y comunidad ,es importante señalar que la docente tiene e que tener pleno conocimiento de los procesos cognitivos de aprendizaje de sus alumnos saber ¿ cómo aprende ? y que requiere para aprender y nunca trabajar sobre supuestos, en donde la evaluación adquiere gran importancia pues es el medio para que valore y re programe lo que considere necesario, así mismo es importante resaltar la función del personal que se encarga del acompañamiento para asesorar y coordinar el trabajo en el aula para buscar estrategias que permitan la mejora en la escuela y propicien ejercicios de autoevaluación y retroalimentación que generen aprendizajes .

La gestión educativa tiene que ver con los procesos de diseño, aplicación y evaluación de programas elaborados de manera colegiada que buscan identificar los problemas, determinar la viabilidad de solución de los mismos a partir de los recursos disponibles y plantear alternativas de solución.

### **1.3) La Gestión pedagógica – institucional**

“Hablar de un modelo de gestión referido al sistema educativo, implica no solo la estructura organizacional, también los mecanismos de aprendizaje, la capacidad de trabajo ,dirección de actividades, y valores, en cada uno de los niveles y modalidades y ver cómo están conectados entre sí. S.E.P, (2009, p.1).

Las características de la gestión educativa estratégica son, la centralidad en lo pedagógico, la reconfiguración, de nuevas competencias y profesionalización, el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje y a la innovación, el asesoramiento y orientación para la profesionalización, las culturas organizacionales y la intervención sistemática y estratégica.

La centralidad en lo pedagógico se refiere a que el eje central de las escuelas radica en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

La reconfiguración, supone que los actores directos tienen los elementos para la comprensión de nuevos procesos para dar solución a la diversidad de situaciones.

El trabajo en equipo, tiene que ver con las acciones compartidas que facilitan la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión en colegiado del rumbo de la escuela que se quiere hacer y cómo.

La apertura al aprendizaje y a la innovación, se refiere a la habilidad de los

Interesados en crear nuevas formas que favorezcan el logro de los objetivos considerando sus propias prácticas para originar alternativas de solución

El asesoramiento y orientación a la profesionalización plantean la oportunidad de crear espacios que faciliten la formación permanente y el intercambio de experiencias que generen áreas de fortalecimiento profesional.

Las culturas organizacionales cohesionadas para una visión de futuro, se refieren a la creación de espacios donde se promueva una organización inteligente que proponga y cree además de estimular la participación y el logro de objetivos compartidos.

La intervención sistemática y estratégica, supone potenciar las capacidades de todos los que intervienen en la acción educativa para el logro de objetivos y metas a partir de analizar la situación educativa.

La importancia de la gestión pedagógica institucional radica en los retos que enfrenta la escuela y la sociedad debido a los cambios económicos, políticos, y tecnológicos, entre otros., por lo que en el ámbito educativo el docente debe generar estrategias para enfrentarlos, por medio de una gestión estratégica, que incluye el fortalecimiento del trabajo en equipo, el ejercicio de un liderazgo compartido que considere la toma de decisiones en colegiado, una planeación participativa que suma estrategias innovadoras ,la evaluación constante y la rendición de cuentas, a partir de la construcción de un proyecto que parte de un diagnóstico para detectar y jerarquizar necesidades y así definir objetivos y metas a largo y mediano plazo, cuyo fin es la mejora de los aprendizajes ,la sana convivencia escolar y el buen funcionamiento de la escuela, aunque hay un interés para generar procesos definidos acciones dirigidas a crear a la comprensión y la reflexión por parte de los persona antes este mundo cambiante debido por el procesos de globalización económica, hay diversas formas de resistencia en los docentes tanto en directivos, por lo que, surge la idea que en los centros escolares se vuelvan auto gestionados y de que el docente se dirija y regule por sí mismo con menos dependencia a la burocracia, por consiguiente ,se pretende fortalecer el profesionalismo del directivo y docente a partir de la autorreflexión, el trabajo y cooperación en equipo.

Por lo anterior, se entiende que la docencia es una profesión compleja debido a que su misión es formar personas competentes de acuerdo a las exigencias del medio en el cual se desenvuelve, esto implica conocer las áreas de conocimientos en pedagogía, psicología, sociología, didáctica, en consecuencia, es complejo definir la compleja tarea que tiene le directivo cuya gestión se centra en crear procesos de transformación hacia la mejora desde el contexto educativo en el que están inmersos. En este sentido, para los docentes la mejora de la calidad educativa propuesta, requiere reconocer las fortalezas y necesidades de las instituciones educativas, además de encontrar soluciones a los problemas identificadas, con la finalidad de desarrollar y fortalecer las competencias de los docentes y directivos

para lograr propiciar un mejor ambiente en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La escuela actual exige en el aula a un docente involucrado ,con pleno dominio de lo que va a enseñar y pleno conocimiento de cómo lo va a lograr ,con la disposición siempre hacia desarrollar acciones para mejorar, la gestión pedagógica debe trascender significativamente en sus alumnos propiciando ambientes de aprendizaje productivos, actualmente el papel del docente se conceptualiza con mayor complejidad ,lejos de simplificar su labor cada día se va tornando con mayor exigencia pues una escuela de calidad requiere necesariamente un maestro de calidad, en donde todos los factores que necesarios para lograr esta escuela aterrizan o tiene que ver con la gestión pedagógica del docente ,por lo tanto la docente debe contar con las competencias fundamentales para que sus alumnos logres los aprendizajes esperados y le permitan en su vida futura aprender a conocer, aprender a hacer, y aprender a vivir juntos para que pueda devolverse en distintas situaciones y contextos y ,la gestión pedagógica se centra en dos aspectos sobresalientes , el primero en el desarrollo de habilidades y competencias del docente para planear situaciones que ofrezcan a sus alumnos la oportunidad de construir sus propios aprendizajes , y la segunda se refiere a la adaptación y conocimiento de competencias , habilidades y procesos cognitivos de sus alumnos para qué aprenda a enseñar y que se refiere aquí al diseño de estrategias didácticas ,por lo tanto el objetivo de la escuela eminentemente se centra en la adquisición de aprendizajes en los niños y niñas y esto implica una gestión pedagógica del docente consciente ,que sistematiza su quehacer profesional a partir de una planeación ,una realización y una evaluación ,en donde potencializa recursos, tiempos y espacios ,establece reglas ,acuerdos y compromisos ,en ambientes sanos de respeto favoreciendo valores universales, la gestión pedagógica es un proceso que incluye y gestiona todas las fases del proceso enseñanza aprendizaje, se le considera también como el medio de transformación para el docente que se retroalimenta de su autoevaluación y la experiencia cuya misión intrínseca en el nivel preescolar se refiere a que el niño aprenda a aprender.

Con la finalidad de asegurar a la sociedad una docente que garantice el logro de los objetivos de aprendizajes y competencias de la educación básica la Secretaría de Educación Pública, inicia con la aplicación de la evaluación del desempeño docente que consta de seis etapas que son las siguientes:

Informe de cumplimiento de responsabilidades profesionales, aquí es el director a quien le toca emitirlo a fin de dar a conocer el desempeño en la participación en el trabajo compartido en beneficio de la escuela.

Expediente de evidencias de enseñanza, este tiene que ver con el impacto de su gestión en cada uno de sus alumnos y las competencias y aprendizajes que ha adquirido, recopilando una muestra que evidencie sus logros.

Examen de conocimientos y competencias didácticas que favorecen el aprendizaje de los alumnos, se refiere a la aplicación de un examen que permite reconocer los conocimientos y competencias que posee el docente para resolver los retos de la práctica cotidiana.

Planeación didáctica argumentada, se refiere a la sistematización del docente para sustentar su intervención profesional en el aula, en donde debe considerar las características de sus alumnos, los recursos con los que cuenta y la evaluación principalmente.

Examen complementario, este se aplicara a los docentes que imparten una segunda lengua en el colegio como inglés, esto para verificar el dominio que se tiene de esta segunda lengua.

Quien se encarga de evaluar los resultados de esta evaluación es el INEE Instituto Nacional de Evaluación Educativa, que regulan y dan su veredicto bajo las siguientes consideraciones y que van acordes a los propósitos fundamentales al Programa de Educación Preescolar 2011 y son las siguientes:

El primero aquí se refiere al conocimiento que la educadora tiene de sus alumnos ¿Como son? ¿Cómo aprenden? ¿Que deben aprender?

El segundo planea si el docente realiza y evalúa a partir de una propuesta metodológica congruente.

El tercero se canaliza hacia la preocupación personal de su preparación y mejora continua.

En el cuarto la docente incluye en su práctica docente el bienestar de sus alumnos además de las responsabilidades legales y éticas propias a su quehacer profesional.

En este último se cuestiona la participación del docente en el funcionamiento eficaz de la escuela y como se fomenta la relación directa con la comunidad educativa.

#### **1.4.) La gestión pedagógica en el marco de las reformas educativas.**

“El Plan de estudios 2011, Educación Básica es el documento rector que define las competencias para la vida, el perfil de egreso, los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados que constituyen en trayecto formativo de los estudiantes. Y que se propone contribuirá la formación del ciudadano democrático, crítico y creativo que requiere la sociedad mexicana en el siglo XXI, dese las dimensiones nacional y global que consideran al ser humano y al ser universal” SEP, (2011, p 29) .

El PEP 2011, concibe a la escuela como el espacio idóneo para generar aprendizajes, con ambientes que propician la interacción basada en el respeto ,la solidaridad , la salud y la seguridad, se propone una gestión innovadora basada en la organización que repercuta y se observe en la asimilación de aprendizajes a partir del liderazgo directivo, como asesor y acompañamiento del trabajo directo en el aula, la participación de padres de familia ,la planeación estratégica escolar y la evaluación, aquí también se, propone una gestión pedagógica con prácticas flexibles y relaciones de colaboración de las acciones que se enriquezcan en colegiado , propone también una gestión atractiva e innovadora que involucre a todos los que participan, se plantea favorecer a la escuela a partir de las acciones innovadoras ,en donde se crean diferentes tipos de atención, están pensados para la escuela de educación básica en donde los aprendizajes esperados se reajustan para responder a las necesidades de este tipo de escuelas.

El programa de Educación Preescolar 2011 plantea desafíos para el docente, en donde la propuesta sugiere que guíe su gestión pedagógica hacia situaciones didácticas que despierten el interés de los niños y las niñas e involucre actividades que favorezcan las competencias y el logro aprendizajes esperados, este se articula con los tres niveles de educación básica por medio de los propósitos fundamentales del programa, a partir de una metodología que permita detectar y reconocer que existen problemáticas en los alumnos en donde la acción del docente sustentada en las teorías cognitivas de aprendizaje, busca alternativas de solución a fin de atender la diversidad de sus alumnos en cada salón de clases, para apoyar equidad.

Los tres niveles de educación básica establecen una total relación y el vínculo más directo es por medio de los propósitos pedagógicos, en donde la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), los define como, “las condiciones esenciales para el aprendizaje de los estudiantes y en su potencial transformador en su realidad personal y social, considerando tres aspectos fundamentales el o la estudiante como centro y referente del aprendizaje, como ser humano que aprende sin límites y como persona que aprende y que construye la realidad,” S.E.P,(2012), así mismo los propósitos pedagógicos establecidos para la educación preescolar que son los siguientes:

El primero se refiere a fomentar en los niños y las niñas el respeto a sus compañeros, la autonomía, el trabajo y la colaboración, así como la resolución de sus conflictos a través del diálogo y de manera pacífica,

El segundo se refiere a fomentar en el preescolar la habilidad de escuchar y comunicarse clara y acertadamente en forma oral, y utilizando la lengua materna.

El tercero se refiere a fomentar en el preescolar el disfrute de la lectura así como la apropiación de la lecto-escritura conociendo las propiedades del sistema de escritura y su funcionalidad.

El cuarto se inclina a favorecer el pensamiento reflexivo en planeamientos que vivencie para establecer relaciones de correspondencia, cantidad y ubicación entre objetos al contar, estimar, reconocer atributos, comparar y medir comprenden las relaciones entre los datos de un problema y proponga alternativas de solución.

El quinto se refiere a fomentar en el preescolar el gusto por la observación de fenómenos naturales conozca e interactúe con los seres vivos , buscar que participe en actividades donde experimente ,transforme ,describa, y participe en la investigación ,así como en el cuidado consciente del medio ambiente.

El sexto, a la aplicación de valores universales que facilitan la interacción en sociedad y comunidad, tiene que ver con el respeto, la justicia y la tolerancia, a las características de Las personas (etnia y género) a los derechos de los demás y las responsabilidades.

En el séptimo se invita a la expresión con diferentes lenguajes, como la música, la danza, el teatro y las artes visuales, a explotar la imaginación, la fantasía la incitativa y la creatividad.

Y finalmente se refiere al control y cuidado que tiene que lograr con su cuerpo, al coordinar, al desplazarse, manipular, se propone motivar para fomentar una cultura de auto cuidado en donde practique acciones de salud ya sea en forma individual o en grupo para lograr una vida sana.

Los propósitos mencionados anteriormente muestran el perfil de egreso que los niños y niñas deben adquirir al concluir el ciclo de la educación básica, siempre y cuando la educadora tenga la disposición y la preparación (competencias) para potencializar las habilidades de cada niño ,diseñando actividades interesantes e innovadoras acordes al grado de madures y a los aprendizajes y competencias que quiera favorecer para lograr el perfil de egreso en la escuela, que constituye el lugar idóneo para para lograrlo, en donde el aula es el punto de partida ,por lo tanto para que esto se dé habría que vencer los retos que aquí nos desafían ,y en los que podemos incidir, por lo que la escuela exige un líder que propicie en la comunidad escolar ,valores universales en donde el respeto ,la colaboración, y la comunicación ,son la base ,el director constituye la parte esencial en la búsqueda de la mejora continua, a partir de involucrar a todo el equipo y comunidad escolar (padres de familia) en la responsabilidad de trabajar para un fin común desde lo que le toca hacer a cada uno aprovechando las fortalezas y detectando áreas de oportunidad y compensarse mutuamente ,ejerciendo un liderazgo compartido que conlleve a la

buena disposición para la resolución de conflictos, la pro actividad de las personas que interactúan en el plantel, que trabajan en equipo en donde se lleva a la practica la negociación, la anticipación y ,la autoevaluación para el mejoramiento del logro educativo.

Uno de los problemas a los que se enfrentan las tareas tanto de gestión escolar como de gestión de los aprendizajes tiene que ver con la estandarización al margen de las condiciones reales de trabajo y por consiguiente del contexto, de los recursos disponibles y del perfil del alumno que ingresa y que se forma en las aulas .

Otras problemáticas se vinculan a la disponibilidad de tiempo de los directivos para sumir los procesos de acompañamiento y apoyo pedagógico a las docentes. También cuenta el liderazgo ejercido por éstos agentes. En muchos casos los directivos de nuevo ingreso que acceden al cargo a través de un examen carecen de los elementos básicos (conocimientos y experiencia) para ejercer un liderazgo académico capaz de generar las transformaciones que se requieren. Por otra parte el trabajo colegiado, cuando no hay condiciones para llevar a cabo, termina siendo sustituido por el trabajo de pequeños comités o , peor aún, por el trabajo unipersonal del directivo.

En los últimos años han venido creciendo los problemas con los padres de familia que muchas veces no solo se niegan a colaborar sino que obstaculizan el quehacer académico de las docentes. Tenemos también el caso de los padres ausentes.

La mismas instancias a nivel central se encargan de obstaculizar las tareas académicas ya que tienden a saturar de carga administrativa tanto a quienes son los responsables de la gestión en la escuela como a los docentes.

Es necesario identificar el grado y la magnitud en que se presentan las problemáticas enunciadas en los párrafos anteriores a fin de lograr los propósitos pedagógicos que se señalan en los planes y programas que actualmente se aplican en la educación preescolar.

De acuerdo a lo que señala Schmelkes “Los problemas de la calidad de la educación no son de los docentes, sino del sistema. Sin embargo, la solución de los problemas de la calidad si reside en el equipo de docentes, encabezado por su director.” (1995 p. 87).

## **CAPITULO 2. Las Competencias Docentes en Educación Preescolar**

### **2.1) La noción de competencia.**

A principios del siglo XX la palabra *competencia* en el ámbito educativo se utilizó en Inglaterra y Estados Unidos, sin embargo el concepto adquiere un carácter polisémico, ya que se aborda desde diferentes enfoques y ámbitos, como se observa a continuación.

En los años cincuenta Noam Chomsky utiliza por primera vez el término “competencia lingüística” y la define como, “una lingüística del habla, distinguiendo en ella la competencia, que es la capacidad que desde muy pequeños tienen los humanos de entender frases nuevas y de producir mensajes nuevos inéditos” Charria,(2011, p.137) esto hace referencia al conocimiento y dominio que la persona tiene de su lenguaje y al uso que le da en diferentes contextos, lo anterior implica que desde el enfoque sociolingüístico la persona que tenga los conocimientos y habilidades para resolver problemáticas que se presenten en diferentes ámbitos se caracteriza por ser *competente*. A su vez Hymes agrega que el desarrollo de las competencias está influidas por el contexto en el que está inmerso la persona. Entonces bajo esta premisa se entiende por competencia como un “sinónimo de habilidad, aptitud, destreza, dominio, atribución, disposición o idoneidad, con la consigna de que sea demostrable en un contexto, si bien es inseparable de la acción y el conocimiento” Charria, (2011, p.138)

En los noventa la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y otros organismos internacionales, en relación con el término competencias y la educación, desarrollaron investigaciones sobre el aprendizaje basado en competencias, en este sentido la UNESCO definió en 1996 los cuatro pilares de la educación que se refieren a:

Aprender a Aprender

Aprender a ser

Aprender a conocer

Aprender a convivir

Aprender a hacer.

“El objetivo externo del quehacer educativo, y lo que da sentido al mismo, es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida actual y futura-de los educandos, y de esta manera a la calidad de los procesos de desarrollo de la sociedad” Schmelkes, (1995 p 21).

Sin embargo, actualmente vivimos en un mundo globalizado que propicia las condiciones necesarias para el desarrollo de la ciencia y tecnología. A causa de ello, día a día se crean nuevos saberes, esto ha permeando la vida cotidiana de la sociedad pues transforma las formas de ver, entender e interactuar en él, por lo tanto a la sociedad actual se le denomina sociedad del conocimiento pues su principal materia prima es el conocimientos y la creatividad.

Debido a lo anterior se entiende por competencias como la capacidad de actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción en algún ámbito de la vida. “Cada competencia es así entendida como la integración de tres tipos de saberes: «conceptual (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (ser). Son aprendizajes integradores que involucran la reflexión sobre el propio proceso de aprendizaje (meta cognición)” Irigoin, (2011, p.245)

Con esta definición se retoman las competencias creadas por la UNESCO, pues se otorga un gran valor no sólo a los conocimientos (saber), habilidades y actitudes (saber hacer) que la persona desarrolla, también a la capacidad que tengan para hacer frente a las situaciones que se generan en la vida diaria y lograr desenvolverse en diferentes ámbitos. En consecuencia las competencias hacen referencia a un saber hacer en algún ámbito, en este sentido la competencia se demuestra en el desempeño que tiene la persona para resolver alguna tarea o problemática en un determinado contexto.

En 1997 y 2003 otro proyecto que organizo la OCDE fue DeSeCo, el cual menciona la importancia de conocer las competencias clave para que la persona sea exitosa ante los retos que se le presenten, respondiendo de forma responsable. Lo interesante de dicho proyecto es la definición que crea acerca del término como “la capacidad de dar respuesta a demandas complejas y realizar diversas tareas de

forma adecuada” Cano, (2005, p.9), de esta manera las personas podrán sus conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivaciones entre otros componentes que se movilizan para tener una *acción eficaz*.

Años después la Organización Internacional del Trabajo OIT, hace una clasificación de los tipos de competencias. Las primeras son las *básicas*, estas se desarrollan en los primeros niveles escolares y sirven para desarrollar habilidades específicas. Después continúan con las *genéricas*, las cuales sirven para ejercer cualquier actividad profesional y abarcan la totalidad de la personalidad. Las siguientes son las *específicas*, son las habilidades propias de una profesión y son aplicadas en su ejercicio. Por último las *transversales*, estas habilidades son comunes a otras actividades profesionales y ayudan a adaptarse a nuevas situaciones que tienen que ver con el desempeño de la profesión.

Dicho lo anterior, en el contexto mexicano se ha incluido el enfoque por competencias debido a que es necesario formar personas que cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes que los ayude a enfrentar los retos de la vida diaria. Aquí nace la importancia de formar educadoras que sean capaces de formar personas que hagan uso de sus conocimientos, habilidades y actitudes, para dar respuesta a las situaciones a las que se enfrentan, y principalmente alcanzar el perfil de egreso conforme al Plan de estudios 2011, que se traduce en lo que nuestros niños y niñas deben saber hacer en cada campo formativo al concluir el nivel preescolar.

## **2.2) Las competencias Docentes.**

“Una competencia es la capacidad de responder a diferentes situaciones, e implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes)”, SEP., (2011, p 33).

Como se mencionó anteriormente con el proceso de globalización se da un continuo avance de la ciencia y tecnología, permitiendo el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), pues al generar nuevos y más conocimiento hay una transformación en las formas de concebir al mundo ya que se crean nuevos

mecanismos de interacción entre las personas así como medios prácticos que facilitan la vida cotidiana. En consecuencia, existe un cambio en los modos de ser, pensar y actuar de la sociedad, teniendo un impacto en el proceso educativo, por lo que es necesario que el sistema educativo de respuesta a los nuevos retos que se plantean día con día. Es de vital importancia desarrollar en las educadoras los conocimientos, habilidades y actitudes que den respuesta a las problemáticas que se presenta en la vida cotidiana. En el contexto mexicano las reformas educativas que se han realizado en los últimos años en el nivel básico, intentan dar respuesta a las exigencias del mundo actual, proponiendo una educación basada en competencias.

De tal forma que se realizó una revisión al currículum en educación básica para hacer una actualización, dejando atrás el modelo tradicional y dando paso al modelo constructivista, en cual genera un aprendizaje significativo, lo que permite. Asimismo se pide desarrollar un perfil de docente que responda a la problemáticas de la situación actual, exigiendo un alto grado de preparación por parte de las educadoras en las áreas de conocimiento por las que se conforma su profesión, como la didáctica o la psicología ya que se busca la formación integral de las y los niños y niñas. También se busca que los aprendizajes desarrollados por las y los niños y niñas se apliquen en diferentes situaciones y contextos, es por ello que a partir de las competencias básicas es posible que los aprendizajes desarrollados por las y los niños y niñas sirvan para enfrentar situaciones en su vida cotidiana.

En este sentido, el planteamiento de la educación basado en competencias se deriva de los principios teóricos de la reflexión sobre la práctica, el aprendizaje situado y los procesos mentales, de tal forma que se entiende por competencias docentes como “Capacidad del docente para realizar un conjunto de acciones ante una situación auténtica, en las que moviliza diversos recursos internos (cognitivos, meta cognitivos, disposicionales, atributos físicos) y externos (materiales, sociales, simbólicos: tales como lenguajes y códigos), con el fin de solucionar un problema”. SEP, (2009, p.20)

La definición anterior describe la importancia de los conocimientos, habilidades y actitudes que desempeña el docente para la realización de tareas o resolución de problemas de forma exitosa. También señala la influencia del contexto en el cual se desarrolla su práctica, por lo que es importante que entienda como seleccionar, utilizar y movilizar un conjunto de recursos como son los conocimientos y teorías, actitudes, la participación de otras personas y herramientas de un contexto determinado que permita dar solución a una situación que se presenta en el aula pero que es producto de vida real, por lo que se da una situación auténtica. Lo anterior, genera un aprendizaje activo en el que el docente incorpora nueva información a sus conocimientos previos creando nuevos conocimientos, esto se da mediante la interacción con otras personas, por lo tanto el aprendizaje desde “el enfoque por competencias es constructivo, autorregulado, situado y colaborativo” .S.E.P, (2009, p.21).

De manera que las características de las competencias del docente se dividen en:

Las de carácter teórico-práctico, se refieren a los saberes técnicos, académico y a la acción en el desempeño profesional o en un contexto determinado. Sin embargo cuando se aplican en una tarea o algún problema, pues llevan a movilizar y clasificar los recursos cognitivos, es decir, ejercitar una competencia implica tanto el desarrollo de operaciones mentales y realizar la acción.

Carácter aplicativos, es importante aquí movilizar los conocimientos y habilidades con las que cuenta la persona, pues para pasar del saber hacer al saber actuar, Le Boterf, señala que se debe tomar riesgos, iniciativa, reaccionar ante algo imprevisto, tomar responsabilidades e innovar, por lo tanto, para hacer una aplicación de los conocimientos desarrollados previamente es necesario, reflexionar, reconocer la estructura entre los problemas y las situaciones, tener un amplio escenario para resolver el problema.

Carácter contextualizado, este apartado se refiere a un saber-hacer flexible que se lleve a cabo en diferentes situaciones y lugares, incluyendo situaciones distintas a las que se aprendieron.

Carácter reconstructivo, las competencias que se desarrollan continúan desarrollándose en la práctica profesional u en otros ámbitos, por lo tanto se tienen que seguir innovando.

Carácter combinatorio, los conocimientos, habilidades y actitudes tienen que complementarse, para que se puedan llamar competencias.

Carácter interactivo, la adquisición y el desarrollo de competencia se dan cuando la persona interactúa con otras y con el contexto.

En los últimos años la palabra competencia ha adquirido un mayor interés en el ámbito educativo, aunque proviene del ámbito laboral, es importante conocer el impacto que tiene en la educación, en particular en la formación de las docentes de educación preescolar, debe ser claro que su gestión es parte fundamental y protagónica dentro del aula y escuela que su gestión que se traduce en la forma en que enseña, como se conduce, como interactúa, las formas en que transforma su entorno a favor de todo, esto debe aterrizar en el efecto de lograr, en todos los que participan y trabajan para favorecer competencias o aprendizajes ejercemos un tipo de gestión, lo importante sería que todos los que participan concienticen sobre la importancia de la gestión del docente con miras a favorecer competencias nos llevaría hacia las mejoras de la escuela, que fortalecerían la capacidad de resolver problemáticas de la vida cotidiana, desenvolverse con eficacia y poner en práctica habilidades, actitudes y valores, y que para todo esto, el docente debe poseer competencias y habilidades que solo se adquieren con la disposición, capacitación y conciencia de la responsabilidad que implica su quehacer profesional que tiene a su cargo, competencias que se traducen en las siguientes: Participar activamente como miembro de un colectivo docente en donde se detectan necesidades educativas para elaborar un proyecto con miras a contribuir para mejorar la calidad del servicio que se ofrece en la escuela, organizar su trabajo diario planeando situaciones de aprendizajes interesantes con una selección adecuada de lo que quiere favorecer, responder y considerar las necesidades del grupo que atiende detectando y apoyando a los niños y niñas que requieren de mayor apoyo porque enfrentan barreras que impiden que se logren los aprendizajes, propiciar y fomentar

en sus alumnos el deseo de descubrir, experimentar aprovechando las necesidades innatas que por característica poseen los preescolares, incluir en práctica docente la cultura de evaluación, el Plan de estudios 2011 propone. “Que la evaluación sea una fuente de aprendizaje y permita detectar el rezago escolar de manera temprana y, en consecuencia, la escuela desarrolle estrategias de atención y retención que garanticen que ,los estudiantes sigan aprendiendo y permanezcan en el sistema educativo durante su trayecto formativo “(SEP,2011,p29-30).Cabe también aquí referirnos a la co evaluación para buscar estrategias y detectar las necesidades de capacitación y dotarse de metodologías y técnicas para mejorar su desempeño en el aula, además de fomentar en la escuela el trabajo compartido, el buen trato, el apoyo mutuo y la interacción pacífica en el entre compañeros, todo lo anterior se refiere a las habilidades y competencias pedagógicas que debe desarrollar el docente de educación preescolar. ,por tanto, en el siguiente capítulo se describe el concepto de competencia haciendo un vínculo con las competencias que deben desarrollar las educadoras en el contexto mexicano.

De las características y la lista anterior en donde se describen el quehacer profesional del docente, la SEP genera una propuesta que considera desarrollar ocho competencias en el docente de educación preescolar que se muestran a continuación:

1. Planear, guiar y evaluar situaciones auténticas de aprendizaje:

Se refiere al dominio que debe en cuanto a conocimientos de otras disciplinas, planeación didáctica, evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, disposición para actualizar sus conocimientos y propiciar situaciones auténticas de aprendizaje que generen aprendizajes significativos de las y los niños y niñas.

2. Participar en actividades de colaboración y trabajo institucional

Debe desarrollar habilidades que les permitan participar en la organización de la escuela, además de conocer la legislación y normatividad.

3. Tomar parte de manera comprometida y responsable en actividades sociales, colaborativas y comunitarias.

Se propone que desarrolle las habilidades necesarias para trabajar en equipo, así como la forma de solucionar conflictos que se presenten dentro del aula así como en el ámbito laboral. Asimismo se busca que tenga la disposición de aprender nuevas formas de enseñanza, así como de investigar situaciones auténticas que faciliten la transformación educativa.

4. Realizar actividades de generación, uso y transferencia del conocimiento en el campo educativo.

Se propone que sea consciente de la forma en como realiza su práctica profesional, además que tenga disposición para seguir aprendiendo técnicas y dinámicas de enseñanza que propicie un aprendizaje significativo en sus alumnos. Además de incentivar a que reflexione e investigue sobre situaciones auténticas que faciliten la transformación educativa que generen beneficios para la sociedad.

5. Construir, desarrollar, participar y evaluar proyectos de innovación educativa.

Se busca que disponga de una actitud favorable para convertirse en un agente de cambio y transformación social, así como crear métodos y modelos educativos propios que respondan a problemas sociales.

6. Actuar intencional y con autonomía (cognitivo motivacional-afectiva) en la solución de problemas educativos.

Se espera adquiera un autoconocimiento de su práctica con la finalidad de mejorar sus competencias académicas y profesionales. También se busca concientizar a la educadora de sus propias capacidades cognitivas y motivacionales para la organización y la realización de diversas actividades del quehacer docente. Por último se busca que desarrolle la capacidad para enfrentar problemas críticos a partir de una postura empática, respetuosa y conciliadora.

7. Actuar con apego a normas éticas y de compromiso de la vocación docente.

Se pretende que las educadoras desarrollen su práctica a partir del reconocimiento del papel de la educación para la transformación social. A su vez se busca tome sus decisiones con base en un principio ético para la solución de situaciones que se presenten dentro del aula y el ámbito laboral en el cual se desenvuelve.

8. Utilizar efectivamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para el desempeño profesional.

Es importante que las educadoras cuenten con los conocimientos necesarios para el manejo de la computadora e internet, así como el uso de las TIC como herramienta que favorezca los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro y fuera del aula. Y que durante su formación desarrollen las competencias que les permitan propiciar experiencias exitosas de enseñanza. También es importante que dominen los conocimientos actuales acerca del desarrollo evolutivo de las y los niños y niñas, así como las teorías de aprendizaje, es decir, las formas en como estructuran sus pensamientos y construyen el conocimiento. Las docentes tienen que ser capaces de identificar los conocimientos, las habilidades y las experiencias escolares previas así como los diversos factores que influyan en la configuración de sus ser. Otro aspecto relevante es el conocimiento del contexto en el que se encuentra la escuela. Lo anterior se observa en el manual de las competencias del docente el cual menciona que los docentes deben comprender que pueden ayudar a sus alumnos a aprender en formas diferentes, por lo tanto deben “desarrollar la capacidad de evaluar sus conocimientos y estilos de aprendizaje, identificar sus potencialidades y desventajas”. S.E.P, (2009, p. 58).

Las docentes tienen que desarrollar la capacidad de evaluar los conocimientos, identificar las potencialidades y limitantes, con el propósito de que modifiquen sus propuestas de trabajo en el aula. También es importante que desarrollen sus conocimientos y habilidades en el uso de las TIC para incorporar y emplear de forma adecuada en su práctica las herramientas que brindan, con el propósito de enriquecer la experiencia de aprendizaje de los y las niñas y niños, ya que de esta manera lograrán desarrollar las competencias en ellos para utilizar otras fuentes de información. Así pues las profesoras fomentarán la búsqueda de nuevos conocimientos.

Por lo tanto, las competencias docentes corresponden a la parte, normativa y funcional de trabajo académico que va a permitir tener un adecuado desempeño en la práctica. Las competencias referidas se desarrollarán de acuerdo a lo que señala

Ibarra para “enfrentarse con los problemas que la profesión docente le plantea, o bien mediante los diferentes desempeños que se dan en las permanentes interacciones sociales y educativas en las que se desenvuelve el profesor”,(2010, p.42). Las competencias se expresan en las funciones y acciones propias de su quehacer docente cotidiano. Corresponden a la organización y la práctica y se reflejan en tres momentos: la planeación didáctica de sus clases, la implementación de dicha planeación en el aula y la evaluación de los proceso de enseñanza y aprendizaje.

En el Plan de Estudios que establece la SEP se establece que “Los referentes para la evaluación son los aprendizajes esperados establecidos en cada campo formativo, que constituye la expresión concreta de las competencias; los aprendizajes esperados orientan a la educadora para saber en qué centrar su observación y que registrar en relación con lo que los niños hacen” (2011, p.35).

### **2.3) Las competencias de las educadoras del nivel Preescolar.**

Después de revisar el concepto de competencias docentes, es preciso señalar la importancia de desarrollar las competencias que contribuyan al mejoramiento de su práctica profesional para propiciar un ambiente adecuado que genere aprendizajes significativos en la formación de los alumnos.

Dicho lo anterior la SEP se ha percatado de la importancia de desarrollar competencias específicas, es decir, los conocimientos, habilidades y actitudes en el docente en educación preescolar, las cuales son, habilidades intelectuales, dominio de los propósitos y contenidos de la educación, competencias didácticas, identidad profesional y ética” S.E.P,( 2009).

- *Habilidades intelectuales específicas.* Se refiere al hábito de lectura, por lo tanto se pretende que la educadora desarrolle la capacidad de comprender y analizar lo que se lee para relacionarlo con la realidad y en especial con su práctica docente. Además de desarrollar la habilidad de ser claro, breve y conciso al expresar sus ideas, pero adaptándolas a las características de sus alumnos. También desarrollar la capacidad de plantear y resolver problemas relacionadas al contexto en el que se

desenvuelve y por ultimo tener las disposiciones para investigar sobre los temas relacionados a su formación profesional.

- *Dominio de los propósitos y contenidos básicos de la educación preescolar.* Las educadoras deben comprender el propósito de conocer los enfoques pedagógicos que sostiene su acción educativa, además de adecuarlos a las edades de los alumnos, con el fin de propiciar su desarrollo integral. Además deben reconocer la coyuntura entre los propósitos de la educación preescolar con los de la educación primaria, pues a partir de la educación preescolar se iniciará el desarrollo de las competencias.

- *Competencias didácticas.* Se refiere a los conocimientos y habilidades con los que la educadora debe tener conocimiento en didáctica para planear sus sesiones planeación e implementar las técnicas y dinámicas adecuadas a la edad, características familiares, sociales y culturales de sus alumnos, con el propósito de alcanzar los objetivos de aprendizaje que se han propuesto para el desarrollo de las competencias. Además debe reconocer el valor del juego como recursos didácticos para promover el desarrollo conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Asimismo debe ser capaz de establecer un clima de confianza con su grupo, con la finalidad de favorecer actitudes como el respeto, orden, y habilidades. Otro aspecto importante es que la educadora debe ser capaz de identificar las discapacidades de sus alumnos, obtener orientación por parte de los profesionales para apoyar a sus alumnos en el desarrollo de sus competencias y a su vez adecuar su planeación de sesión a sus necesidades. Por último debe ser capaz de diseñar y seleccionar materiales congruentes de acuerdo a los intereses de sus alumnos.

- *Capacidad de percepción y respuesta a las condiciones sociales del entorno de la escuela.* Debe de conocer y respetar la diversidad cultural y étnica del país, pues son un componente valioso de la nación. Debe comprender el valor que tiene la familia en los procesos educativos. También debe reconocer los problemas que presenta la comunidad en la que se cuenta la escuela. Por último hacer uso de los recursos naturales.

- *Identidad profesional y ética.* La educadora debe reconocer el valor que tiene su trabajo para la sociedad, pues está formando a los futuros ciudadanos que serán responsables de la toma de decisiones para un mejor país. Transmitir los valores como respeto, dignidad humana, libertad, justicia, igualdad, democracia, solidaridad, honestidad y apego a la verdad, en las relaciones con sus alumnos, padres de familia y colegas. A su vez debe reconocer los problemas que enfrenta el sistema educativo nacional. Debe contar con la habilidad de trabajo en equipo con sus colegas, pues le permitirá compartir experiencias y conocimientos para enriquecer su práctica docente.

Las competencias de las profesoras de preescolar deben abocarse a cubrir con el perfil de egreso que indica el Programa de Educación Preescolar. Éste programa define los rasgos del alumno que egresa a partir de los diversos campos formativos.

*Desarrollo Personal y Social:* Habla libremente sobre como es y de sus sentimientos. Valora sus logros y dificultades y reconoce que es necesario un mayor esfuerzo. Toma en cuenta a los demás utiliza un lenguaje claro para hacerse entender, expresa sus sentimientos, negocia y argumenta (regula su conducta), toma iniciativa, decide y expresa sus propias razones.

*Lenguaje Oral;* expresa, comparte, explica sus emociones preferencias y sucesos ,dialoga para resolver conflictos, comprende y explica lo que sabe hacer y conoce, describe personas, personajes ,objetos , lugares y fenómenos de su entorno en forma cada vez más precisas.

*Lenguaje Escrito;* diferencia el uso funcional, comunicar enviar mensajes, obtener información, recordar trasladarse a lugares y tiempos a raves de imaginar, crear y disfrutar, reconoce características de las palabras intercambia sus ideas acerca de la escritura de una palabra del nombre de una letra, de la forma gráfica de una letra del orden de las letras, el valor sonoro de algunas letras y utiliza marcas graficas o letras con diversas intenciones y explica que dice su texto.

*Pensamiento Matemático;* Utiliza estrategias de conteo , cuenta, resuelve problemas de agregar, reunir, quitar, igualar, comparar, repartir ,interpreta información numérica, identifica los números y su significado en diversos textos,

representa cantidades con distintos propósitos, identifica el orden de los números en forma escrita, observa, descubre, nombra, dibuja, compara y representa formas y cuerpos, describe los atributos geométricos desde diferentes perspectivas con lenguaje convencional.

*Exploración y desarrollo del mundo;* Observa características relevantes de elementos del medio y de fenómenos que ocurren en la naturaleza; distingue semejanzas y diferencias, y las describe con sus propias palabras. Establece relaciones entre el presente y el pasado de su familia y comunidad a partir de objetos, situaciones cotidianas y prácticas culturales.

*Desarrollo físico y salud;* mantiene el control de movimientos que implican fuerza, velocidad y flexibilidad en juegos y actividades de ejercicio físico. Practica medidas básicas preventivas y de seguridad para preservar su salud, así como para evitar accidentes y riesgos en la escuela y fuera de ella.

*Expresión y apreciación artísticas.* En Expresión y apreciación musical; Expresa su sensibilidad, imaginación e inventiva al interpretar canciones y melodías. En Expresión corporal y apreciación de la danza; Expresa por medio del cuerpo, sensaciones y emociones en acompañamiento del canto y de la música. En Expresión y apreciación visual; Expresa ideas, sentimientos y fantasía mediante la creación de representaciones visuales, usando técnicas y materiales variados. En Expresión dramática y apreciación teatral, Expresa mediante el lenguaje oral, gestual y corporal situaciones reales o imaginarias en representaciones teatrales sencillas.

Contrastando la teoría y las políticas que se concretan en reformas educativas y en planes y programas de estudio tenemos que muchas veces nuestras educadoras no cuentan con herramientas para planear o con el tiempo suficiente para el desarrollo de ésta tarea. En virtud de ello los requerimientos formales de entrega de avances programáticos se cubren con copias o formatos pre elaborados que se adquieren a través de la red o de publicaciones diseñadas ex profeso. La participación de las docentes también se ve limitada a pesar de que se cuenta con espacios mensuales para el desarrollo de ésta tarea. La innovación en ocasiones

se ve frenada por la verticalidad con base a la que se implementan los programas educativos y la casi imposibilidad de hacer cambios, por mínimos que sean, a las propuestas institucionales. Esto afecta obviamente la actuación autónoma e intencional de las docentes para reconocer y solucionar de manera creativa los problemas educativos a los que se enfrenta. Por otra parte ¿Cómo utilizar las TIC en el quehacer docente cotidiano si se carece tanto de los equipos como de la conectividad necesaria para ello?

Las problemáticas referidas forman parte del área de acción que tiene enfrentar el directivo preocupado por la tarea central de la escuela: el aprendizaje de los alumnos.

En muchos casos las educadoras presentan problemas desde su formación inicial en el desarrollo de habilidades intelectuales específicas. Es decir tiene problemas para leer, comprender, analizar, plantear problemas, enunciar propuestas de solución y para llevar a cabo tareas de investigación. A través de la formación continua se intenta subsanar algunas de éstas deficiencias. El trabajo colegiado, como parte de la formación continua in situ también apoya en ésta tarea.

Con relación al vínculo escuela comunidad es poco lo que se ha avanzado. No obstante se trabaja en el conocimiento y respeto a la diversidad. También se sigue insistiendo en la participación de los padres de familia en el apoyo a los procesos formativos de sus hijos más allá de las tareas que tradicionalmente tienen asignadas. De manera incipiente y a través de los padres de familia se dispone de un conocimiento somero de los problemas de la comunidad y dada la creciente inseguridad resulta cada vez más difícil acceder a ella.

En lo que se ha venido trabajando de manera permanente es en el dominio de los propósitos y contenidos básicos de la educación preescolar y en el desarrollo de las competencias didácticas de las docentes. Éstos son quizá dos de los elementos en los que más se ha avanzado y que contribuyen de manera indirecta a fortalecer la identidad profesional y ética de las educadoras. A pesar de ello aún falta mucho por hacer y , vale la pena insistir, es un terreno en el que tienen mucho que abonar los directivos.

### **Capítulo 3.) Las funciones técnico pedagógicas de la dirección.**

En éste apartado se realiza un breve análisis sobre la forma en que la función del directivo se ha ido modificando, hasta el papel que actualmente desempeña así como mostrar la importancia de las funciones técnico pedagógico desde la dirección.

#### **3.1.) Aspectos de la función directiva.**

Definiremos a la función directiva como la acción de influir sobre la voluntad de las personas que participan directamente hacia un fin común, en donde el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación directa y clara de quien dirige son determinantes, así, la principal función de un directivo en cualquier ámbito se refiere a ejercer un liderazgo que potencialice las habilidades de todos los que participan y desempeñen su función inteligentemente. “El director debe convertirse en un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo”, Schmelkes, (1995 p, 74).

Sin duda la función del directivo día a día se ha ido modificando, con la finalidad de alcanzar o adecuarse a las exigencias y cambios que la misma sociedad requiere, si recordamos al director del el siglo pasado ,este por mucho tiempo fue visualizado como el único responsable de coordinar el proceso administrativo en el plantel educativo y todo lo referente al adecuado funcionamiento de su escuela radicaba en una administración con un control total del personal, para impulsar el mejoramiento y progreso , sin olvidar que era la encargado de dar cumplimiento total a la legislación educativa correspondiente y a sus disposiciones oficiales vigente .Su función en este momento radicaba en operar las fases del proceso administrativo donde era de gran importancia las jerarquías, las funciones y las obligaciones de los involucrados. Siendo desde entonces la Secretaria de Educación Pública el órgano que se encarga de la administración y organización del Sistema Educativo Nacional para controlar administrativamente la educación que ejerce el estado por lo que genera estrategias para proporcionar al director

herramientas que le apoyen en el ejercicio de coordinar el proceso administrativo en el plantel a partir de nueve funciones administrativas : planeación , técnico pedagógicas ,organización escolar ,extensión educativa, control escolar, supervisión ,recursos humanos recursos financieros y recursos materiales.

La *organización* tiene la misión de asignar funciones y hacer que se cumplieran, encomendar, comisiones, horarios, y calendarizar sus visitas para orientar, evaluar y coordinar a la Asociación de Padres de familia y dar cumplimiento a lo establecido.

La *integración* se refiere al análisis del personal para asignar comisiones y tareas específicas en el plantel así como organizar y abastecer los recursos materiales y financieros para el buen funcionamiento de la escuela ,aquí también se incluía la dotación al docente del Programa de Educación Preescolar y los apoyos teóricos necesarios para su labor en el aula.

La *dirección* es la parte medular pues se trata de que el directivo del colegio ejerza o haga valida la autoridad conferida por el nombramiento otorgado por medio de la coordinación, la sensibilización, la supervisión y la facilitación de acciones.

El *Control* tiene como finalidad asegurar el logro de los propósitos planteados, por medio de la evaluación de las tareas realizadas para mejorar la ejecución de las actividades.

El directivo continua realizando sus funciones hasta que la misma sociedad demanda ya un directivo que ahora, además, además de controlar se ocupe o preocupe de elevar la calidad del servicio que se ofrece en su escuela a partir de a la *asesoría técnico pedagógica* y se inicia el Proyecto de la Modernización Educativa y el futuro de la educación básica.

Para el análisis de la tarea del directivo se marcan seis dimensiones, la pedagógica curricular, la comunitaria ,la administrativa financiera y la dimensión organizacional operativa, cuyo ámbito de acción se centra en la escuela que constituye el lugar idóneo para propiciar aprendizajes.

La dimensión pedagógica curricular, se centra la gestión pedagógica medular del directivo, es donde radica el sentido intrínseco de la práctica docente y el quehacer

profesional, pues el logro de los propósitos y objetivos para favorecer competencias y o aprendizajes esperados consensados por el colegiado de cada grupo para mejorar la escuela radican aquí.

La dimensión comunitaria, se refiere a las estrategias que el equipo directivo y docente determina para compartir e involucrar a la comunidad educativa. El directivo tiene la encomienda específica de motivarlo a ésta comunidad para que se involucre y participe en la adquisición de conocimientos, aprendizajes respetando la organización del colegio y sus decisiones.

La dimensión administrativa financiera, se refiere a la gestión de todos los componentes y recursos disponibles y de aquellos que son necesarios para la el desarrollo de la práctica docente. Es una función de apoyo que busca favorecer el logro de los aprendizajes esperados y competencias

La dimensión organizacional operativa, constituye la base que permitirá la acción para logro de los objetivos y propósitos de la escuela. Depende de la habilidad del directivo para organizar, delegar y potenciar el desarrollo humano de todos los que participan de manera integral.

La función directiva ha venidos transformándose aunque aún, en muchos espacios, conserva el control y el poder omnímodo que se ejerce de manera unipersonal. Las tareas administrativas, que se llevan a cabo con un equipo de apoyo hacen posible el mantenimiento de esta situación.

No obstante, al menos en el plano de las políticas y las reformas educativas, se busca configurar una dirección más colegiada en la que tengan cabida las observaciones y propuestas de la comunidad educativa. También se busca descargar a los directivos de las tareas administrativas a fin de que concentren sus esfuerzos en la asesoría y el apoyo técnico pedagógico. Esto no se logra del todo en virtud de los tiempos y los recursos con que cuenta la comunidad para participar y dar seguimiento a lo que se propone. Por otra parte se mantienen la avalancha de requerimientos de corte administrativo a los que el directivo tiene que dar respuesta en tiempos muy reducidos. También podemos señalar que los equipos de apoyo

que se han venido asignado a los directores no son los más idóneos, no son suficientes o simplemente no existen.

Paulatinamente se busca abandonar el rol del directivo como controlador y administrador para empezar a involucrarlo de lleno en la asesoría técnico pedagógico. Es en las dimensiones técnico pedagógica y organizacional donde se ubica la gestión pedagógica del directivo.

### **3.2) El directivo como asesor técnico pedagógico.**

La SEP señala que “la competitividad depende de la capacidad del líder para integrar su equipo trabajo” (2002 .p54). El análisis del párrafo anterior me da la oportunidad de mencionar que, si bien el docente es importante en el proceso de la adquisición de aprendizajes esperados el papel del directivo constituye la parte medular de la escuela, ya que la gestión directiva se refiere a la acción que se ejerce para llevar a cabo el proyecto de dirigir una escuela ,dentro de las principales tareas del directivo encontramos la de planear, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento en cuestiones que lo ameriten, y principalmente realizar la rendición de cuentas, en donde el directivo debe ser el más comprometido con la el proyecto ,tarea verdaderamente complicada ,y más aún cuando el directivo no cuenta con una preparación , liderazgo y capacidad organizativa ,que serían entre otros los principales requerimientos para asumir la función, que no debería de depender solo de la antigüedad como se dictaminaba anteriormente por la instancia asignada para ese fin, sino de una minuciosa preparación profesional y después de una capacitación y certificación , podemos mencionar algunos aspectos que se deben de considerar para el trabajo de la gestión directiva, me referiré al desarrollo del sentido de pertenencia, o sea incluir en el trabajo diario a todo el personal en el logro de los objetivos y como parte del fin común ,establecer un conducto de comunicación basado en el respeto en donde todos los que participan opinen y propongan en la construcción de nuestra escuela, considerar y motivar a cada uno de los que participan como personas que pueden enriquecer el trabajo con sus experiencias, buscar y motivar para generar la formación continua a partir de lo que

cada quien realiza, mejorar el trabajo con las fortalezas de cada uno, cada integrante tenga definida claramente su función, el directivo es quien motiva, facilita y estimula, además de fomentar en su equipo de trabajo valores universales como la responsabilidad, la solidaridad y el compromiso pero principalmente buscar la satisfacción constante y establecer medidas de calidad, es importante propiciar en el equipo la innovación y la mejora continua en el plantel, es importante mencionar que la solución a los problemas en el plantel lo encontramos en el equipo de trabajo liderado por su director.

El papel actual que se demanda del directivo como responsable de la gestión para orientar al docente y favorecer los aprendizajes en el aula y como consecuencia para mejorar la calidad del servicio en su escuela no emerge de las nuevas políticas o reformas educativas actuales. Se ha venido conformando sexenio a sexenio.

Se ha explorado la acción de controlar y administrar mencionando que constituye una parte importante de la misma, pero es importante señalar que la mejora educativa de la escuela se localiza en la adquisición de aprendizajes así, actualmente se retoma la función de la supervisión y la dirección hacia el fortalecimiento de la asesoría técnico pedagógica.

En el discurso sobre la gestión escolar encausada hacia el ámbito de la asesoría se ha pretendido anteponer, la pedagógica sobre la administrativa, convocando a los directivos para que dediquen menos tiempo a las cuestiones administrativas y permanezcan más tiempo en el aula, situación que no ha rendido frutos, el mismo sistema educativo no ofrece alternativas y las pocas que ofrece no incluye a todas las escuelas, pues se sigue priorizando el control y a la teoría organizacional.

La política educativa actual se enfoca y tiene la firme decisión de alabar la calidad del servicio de cada escuela a partir de que el directivo además de administrar se ocupe de fortalecer la asesoría y el acompañamiento en el aula cuyo objetivo dice; Que se pretende mejorara la práctica de los profesores a través de la asesoría técnico pedagógica, que contribuya a mejorar la calidad de la educación de los niños y las niñas y logren los aprendizajes esperados y favorecer competencias que permitan resolver problemas de su vida cotidiana.

Sin duda la mayoría de los directivos están plenamente convencidos de lo que implica su acompañamiento en el aula, situación que en algunos casos ha generado la búsqueda de herramientas para asumirlo y adquirir las competencias que se requieren para hacerle frente teóricamente al trabajo en el aula, es importante mencionar también que ha conestado mucho trabajo ignorar las prácticas tradicionales que solo buscan en buen funcionamiento de la escuela, no olvidemos que muchos de los directores que actualmente dirigen una escuela solo se encuentran avalados por su experiencia y la preparación que se requería en el momento que fueron asignados a esta tarea .

Y para este sexenio surge la tan polémica reforma educativa en donde solo me referiré en breve a los lineamientos referentes a la gestión del directivo y la administración de la escuela donde señala que las autoridades educativas deberán:

Dar prioridad a las actividades técnico pedagógico dejando en segundo plano las cuestiones administrativas, tratando de evitar que los directivos dediquen la mayor parte de su tiempo a la atención de trámites administrativos; promover el acompañamiento y apoyo a los docentes en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje asumiendo la función de asesor técnico pedagógico.

Sin duda todos los asuntos o cuestiones que se refieren a la adquisición de aprendizajes en la escuela son importantes de atender, luego entonces conjuntamente con el colegiado habría que jerarquizar y seleccionar las problemáticas que constituyen una barrera para el logro de los aprendizajes ,en donde la asesoría técnico pedagógica estaría por encima de la parte administrativa, pero que a su vez no se puede desatender, es importante señalar que es en la escuela en donde se deben lograr los aprendizajes esperados para formar seres humanos competentes que interactúen en forma sana y pacífica y que resuelva retos y problemáticas de su vida cotidiana. Para todo lo anterior la escuela necesita un líder con una autonomía moral reconocida por la comunidad escolar que coordine un proyecto definido, en donde todos que participan.

El principal objetivo del director que acompaña al docente en su quehacer profesional es garantizar y fortalecer la acertada gestión pedagógica para lograr la mejora continua de los aprendizajes a partir de la evaluación.

Optimizando los tiempos de las reuniones del consejo técnico escolar para planear el desarrollo curricular, procesos de cambio e intercambiar experiencias exitosas que motiven para mejorar, establecer tareas que involucren del trabajo directo del aula y la investigación teórica, potencialicen sus fortalezas, que asesore y acompañe a la gestión pedagógica del docente, que organice, comunique y que conciba al docente como generador de conocimiento, propicie la capacitación genere un clima de respeto positivo y fomente valores ,todo esto a partir de la asesoría ,y con el objetivo de guiar la acción del docente hacia la búsqueda de estrategias que generen mejores resultados, que involucre a la comunidad educativa en las decisiones y acuerdos tomados a favor de nuestra escuela, retomando también a la evaluación ámbito de gran importancia que incluye a la gestión escolar, gestión directiva y gestión pedagógica, que nos permite reorganizar a partir de valorar y medir los resultados reales para reorientar y diseñar diferentes formas de gestión.

En relación al perfil del directivo mencionaré algunas competencias que exigen la función, competencia ética, se refiere al cumplimiento asertivo del compromiso social, competencia comunicativa, que no es más que la habilidad de interpretar y comprender al mundo natural y social e involucra y comparte la participación del colegiado en la toma de decisiones ,la competencia pedagógica con la apertura a la discusión y reflexión a la responsabilidad de la competencia interactiva, la gestión pedagógica del directivo se basa en la asesoría y acompañamiento al personal docente con la finalidad de sistematizar la planeación y diseñar la realización a partir de la creación de ambientes en dónde se favorezcan competencias y aprendizajes que se evalúen e interpreten los resultados para retomar y diseñar nuevas propuestas de gestión pedagógica docente.

Sin duda la exigencia actual de nuestras escuelas radica en una urgente reorganización del papel que ejerce el directivo, que implica un compromiso

personal con total convicción sobre su impacto para la apropiación aprendizajes, en donde su quehacer se desarrolle en el aula acompañando y construyendo conjuntamente con la educadora, para tal efecto el directivo debe también poseer un dominio de competencias técnico pedagógicas propiciando espacios para la autorreflexión y la capacitación ,así mismo el directivo tendrá que construir un proyecto de asesoría que incluya los retos para una nueva práctica educativa que:

Propicie que la docente ejerza una práctica reflexiva sobre la cotidianeidad de su quehacer profesional, para dar respuesta al plan de estudios 2011 y que se refiere a que:

Detecte las necesidades de aprendizaje de sus alumnos sin dejar de lado los conocimientos previos que posee.

Analice con el colegiado el sentido y significado de la planeación como parte fundamental para organizar su práctica docente hacia el logro de aprendizajes esperados conscientemente.

Diseñar ambientes que propicien intencionalmente aprendizajes significativos.

Conozca el desarrollo cognitivo de sus alumnos para planear acciones en base a sus necesidades.

Propiciar el uso de materiales variados y novedosos para fomentar el interés por aprender en sus alumnos.

Generar una cultura de evaluación en donde los resultados obtenidos den paso a nuevas estrategias para insistir en el logro de los objetivos y las metas planteadas.

Fortalecer en el aula formas de relación basadas en el respeto y la tolerancia, que regule la conducta para generar una buena convivencia diaria.

Fortalecer un equipo de trabajo en donde todos los que participan, actúen responsablemente.

## **Capítulo IV. Los retos de la gestión pedagógica para el desarrollo de las competencias docentes en la escuela de educación preescolar.**

### **4.1 Los problemas en la cotidianeidad del quehacer docente de la educación preescolar**

En la escuela de nivel preescolar es posible encontrar situaciones como la siguiente: El trabajo en aula se ejerce conforme a las convicciones trayectoria y experiencia laboral de cada docente, cada una ópera el programa de educación preescolar como lo interpreta, en algunos casos no responde a la forma propuesta y o lineamientos establecidos. Existe siempre una planeación de la jornada de trabajo que en la mayoría de los casos no constituye una herramienta de apoyo para guiar la práctica docente y no siempre representa para la educadora la oportunidad de orientar su intervención en al aula que le permita sistematizar su trabajo para lograr los aprendizajes esperados.

Por otro lado hace falta constancia en la valoración sobre los logros obtenidos. Por ello es importante fomentar una cultura de evaluación y autoevaluación constante para localizar aspectos de mejora. En algunos casos hace falta que la educadora ofrezca a sus alumnos actividades innovadoras que aprovechen la curiosidad innata de los preescolares que propicien aprendizajes significativos con variedad de materiales novedosos. En resumen no existe una cultura de evaluación y coevaluación sobre la práctica docente.

La jornada de trabajo se desarrolla con prácticas tradicionales. No obstante falta información sobre procesos y contenidos de aprendizaje, acordes a la edad del grupo que se atiende, también se requiere centrar la intervención educativa considerando las características y edad de los niños y niñas que se atienden. Es importante hacer énfasis en el conocimiento de metodologías y o teorías de aprendizaje. Hace falta planear proyectos interesantes para los niños que permitan generar vivencias acerca de situaciones significativas en la práctica docente y que

conduzcan a la adquisición del conocimiento, como resultado de la experimentación, y comprobación de hipótesis.

En cuanto a la prioridad de convivencia escolar puedo mencionar que se suscitan problemáticas porque los niños y niñas que asisten en ocasiones resuelven conflictos a través de impulsos, que en ocasiones son provocados por problemáticas detectadas desde el hogar y detonan en agresiones y conductas agresivas entre compañeros. El docente necesita recursos para actuar frente a estas situaciones y dar las mejores salidas a los conflictos que se presentan tanto al interior del aula como en la relación con la comunidad. El objetivo para esta prioridad se refiere a fortalecer al personal docente con propuestas de actividades que favorezcan la resolución de problemas en forma pacífica con sus compañeros.

La gestión pedagógica debe estar orientada a que en cada aula del nivel preescolar se encuentre una profesora titular de grupo que se encargue de la parte técnica y los aprendizajes de sus alumnos, partiendo de sus necesidades e intereses. Que sepa planear, ejecutar y evaluar las tareas educativas.

#### **4.2) Las tareas de gestión pedagógica para el desarrollo de competencias docentes**

Actualmente la ruta de mejora constituye una propuesta de trabajo que nos permite organizar y sistematizar en forma autónoma las acciones acordadas que en favor de la escuela. Parte de una autoevaluación para plantear un diagnóstico que nos permita localizar jerarquizar y atender las prioridades educativas por medio de estrategias globales de la mejora escolar, o sea, son las acciones para atender las prioridades con objetivos y metas congruentes.

Con base en la estrategia centrada en la ruta de mejora es posible, con base en el trabajo colegiado, ubicar los problemas y darle dirección a las tareas que de manera conjunta se pueden realizar para su solución. En lo que se refiere a la mejora de los aprendizajes en algunos grupos hace falta mejorar o transformar las estrategias o sugerencias didácticas innovadoras y divertidas acorde a la edad de los pequeños para enfatizar el aprendizaje principalmente en el logro de los aprendizajes en el o

los campos formativos en donde se presenten los problemas que se hayan identificado

Actualmente la comunidad escolar participa en el proceso de construcción de la ruta de mejora. Se trabajan también los rasgos de la normalidad mínima, establecidos en la normatividad. En todos los casos la prioridad se debe abocar a considerar que todos los momentos son de aprendizaje.

Para esta prioridad tenemos como objetivo que las docentes tengan las herramientas necesarias para plantear en el aula las tareas que propicien en el preescolar el pensamiento reflexivo y crítico y se orienten a la construcción de un conocimiento con sentido y significativo.

Tenemos también como objetivo encausar conscientemente la labor en equipo de todos los que estamos involucrados en el proceso de aprendizaje hacia un fin común que nos facilite el alcance del perfil de egreso en cada grupo.

## **Conclusiones:**

Sin duda una acertada y consciente gestión pedagógica despertara y encausara la disposición innata de los alumnos a la investigación del mundo que le rodea y al mismo tiempo favorecerá el desarrollo de competencias y adquisición de aprendizajes esperados, el problema se detecta cuando en el aula se observan prácticas tradicionales con los materiales de siempre, en donde no se observa una sistematización que guie el trabajo para lograr aprendizajes esperados.

Después de analizar los aspectos teóricos de algunos autores sobre la gestión y competencias docentes para el desempeño asertivo en la práctica diaria, puedo concluir que los retos que enfrenta el docente frente a grupo como la interacción con niños con problemas muy severos de conducta y de aprendizaje, en ocasiones también la falta de referentes teórico metodológicos para sistematizar su trabajo sin dejar de mencionar las problemáticas personales que modifican en gran medida la disposición ,no permiten el logro total de los objetivos y la adquisición de aprendizajes esperados .Esta problemática debe ser retomada y atendida con oportunidad por la función técnico pedagógica de los directivos, su equipo de apoyo y el trabajo conjunto de la comunidad.

El trabajo diario de la educadora se focaliza en cómo enseñar a fin de lograr los aprendizajes planeados. En un proceso en el que se despierte el interés, se propicie la curiosidad y se trabaje con la experimentación o las vivencias. Todo esto sin olvidar la importancia de la convivencia e interacción fomentando el respeto. La realidad en el aula nos muestra que en algunos casos seguimos insistiendo en el control del grupo , que implica niños sentados en su lugar realizando la tarea asignada, haciendo el menor ruido posible, recreos controlados donde los niños no niñas no deben correr, actividades de lecto-escritura que se avocan al llenado de planas si sentido y significado ,se realiza una planeación didáctica que más bien constituye una guía de actividades en donde se encajona los aprendizajes esperados. Con todo lo anterior se definen los retos de la gestión pedagógica. Considero que la tarea del docente, bien intencionada y consciente de su papel dentro del aula y su impacto en la escuela, es determinante para el logro de los aprendizajes esperados. La disposición al trabajo y las competencias para su realización, que son determinantes para la mejora de los aprendizajes, pueden

mejorar con el apoyo del director y el trabajo colegiado que se encargue de promover éste agente.

El Plan de estudios 2011 concibe a la escuela como el espacio idóneo para generar aprendizajes, con ambientes que se ocupan de la interacción basada en el respeto, la solidaridad, la salud y la seguridad. Propone una gestión innovadora basada en la organización que repercuta y se centre en los aprendizajes a partir del liderazgo directivo y la habilidad que tenga para concentrar la voluntad de todos y anteponga lo técnico pedagógico por lo administrativo, para acompañar verdaderamente la labor del docente.

A pesar de la relevancia que tiene la función técnico pedagógica de un directivo que desde el inicio del ciclo organiza, planea, y se preocupa por la parte técnico pedagógica esta sigue pasando a segundo término ya que finalmente termina inclinándose por resolver las cuestiones administrativas en donde las más de las veces se acata pero no se cumple con lo esencial que es responsabilidad de todo el colectivo: el logro de los aprendizajes.

Con todo lo anterior expuesto considero que la función intrínseca de carácter administrativo que predomina entre los directivos no se ha modificado sustancialmente. Aún con los cambios de planes y programas y los cambios de las nuevas propuestas de reformas educativas. A la fecha se requiere el apoyo en el desarrollo de competencias docentes por parte de los directivos, que tienen que asumir a plenitud su función técnico pedagógico. En cada aula se requiere una docente competente y capaz de construir estrategias didácticas que le permitan resolver desafíos internos y externos y que pueda generar ambientes de aprendizaje propicios para que los alumnos "aprendan a aprender".

## Bibliografía

- Cano Elena, (2007) *El desarrollo de las competencias docentes en la formación del profesorado*, Secretaría General Técnica, Barcelona, Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?id=72e3H-BAEREC&pg=PA33&dq=competencias+docentes&hl=es-419&sa=X&ved=0CCEQ6AEwAWoVChMI0qui4NrNxwIVTA6SCh1s8Qm2#v=onepage&q=competencias%20docentes&f=false>
- Charria, Ortiz, Víctor Hugo., (2011) *Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia*, Psicología del Caribe, Colombia, p 165. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>
- Feito, Alonso, Rafael, *Competencias Educativas*, p 24-36 Disponible en; [http://www.juntadeandalucia.es/averroes/mochiladigital/didactica/Andalucia\\_educativa\\_competencias\\_educativas.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/averroes/mochiladigital/didactica/Andalucia_educativa_competencias_educativas.pdf)
- Írigoien, María, (2011) *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*, Montevideo, p, 247-255. Disponible en: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/man\\_ops.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf)
- Namó de Mello, G. (1998) *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: Biblioteca del Normalista/ SEP.
- Pacheco., Teresa y Patricia Ducoing., Marco Aurelio Navarro, *La Gestión Pedagógica de las Perspectiva de la Organización Institucional de la Educación*, Disponible en: <http://publicaciones.anuies.mx/revista/78/2/4/es/la-gestion-pedagogica-desde-la-perspectiva-de-la-organizacion>
- Penalva, A., Hernández, Guerrero M.A, (2013), *La gestión eficaz de la docente en el aula .Un estudio de caso* .Revista electrónica Interuniversitaria de formación de profesorado.16 (2), 77-91. Disponible en: [www.redalyc.org/pdf/2170/217029557006.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/2170/217029557006.pdf)

- Perkins (1997). La escuela inteligente. Barcelona: GEDISA
- Perrenoud, P. (2012) Cuando la escuela pretende preparar para la vida: Desarrollar competencias o enseñar otros saberes Vol.40.Grao.
- SEP., (2011), Programa de estudio 2011, Mexico D.F., p, 17, 39-83.
- SCHMELKES., Sylvia., (1995) Hacia una Mejor Calidad en Nuestras Escuela, Distrito Federal, p. 74 - 134.
- S.E.P, (2002), Antología de Gestión Escolar, Distrito Federal. p. 247
- S.E.P, (1989), Manual Técnico pedagógico, de la Directora del Plantel de Educación Preescolar, Distrito Federal, p. 146.
- SEP, (2009) *Modelo Integral para la formación profesional y el desarrollo de competencias*, del Maestro en educación básica, p. 47. Disponible en: [http://www.dgespe.sep.gob.mx/public/gt-en/acuerdos/subcomisiones/RIPEEN/14-Oct-2009/modelo\\_integral\\_doc.pdf](http://www.dgespe.sep.gob.mx/public/gt-en/acuerdos/subcomisiones/RIPEEN/14-Oct-2009/modelo_integral_doc.pdf).
- SEP, *Las competencias docentes del siglo XIX*, México, p101. Disponible en: <http://www.centrodemaestros.mx/enams/COMPETENCIAS DOCENTES.pdf>.
- S.E.P, (2012), Transformación de la práctica docente, Distrito Federal, p.31
- S.E.E, (2010), Planeación didáctica para el desarrollo de competencias. Distrito Federal.
- SEP, (2011), Plan de estudios 2011.Educacion básica p, 29 – 35.
- Villalobos, X. (2011), Reflexión en torno a la gestión del aula y a la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje .Revista Iberoamericana de educación, p, 55,17.