



**Gobierno Del Estado De Yucatán**  
**Secretaría de Investigación, Innovación**  
**y Educación Superior**  
**Dirección General de Educación Superior**

---

---



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD 31-A**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**CAMPO: DESARROLLO CURRICULAR**

**FUNCIÓN DIRECTIVA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR**  
**EN LA REFORMA EDUCATIVA**

**WILMA CAAMAL**

DIRECTORA DE TESIS:

**MTRO. MACEDONIO MARTÍN HÚ**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.**  
**2017**



**Gobierno Del Estado De Yucatán**  
**Secretaría de Investigación Innovación**  
**y Educación Superior**  
**Dirección General de Educación Superior**

---

---



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD 31-A**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**CAMPO: DESARROLLO CURRICULAR**

**FUNCIÓN DIRECTIVA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR**  
**EN LA REFORMA EDUCATIVA**

**WILMA CAAMAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**CAMPO: DESARROLLO CURRICULAR**

**DIRECTORA DE TESIS:**  
**MTRO. MACEDONIO MARTÍN HÚ**

**MERIDA, YUCATÁN, MÉXICO.**  
**2017**



SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 31-A MÉRIDA, YUCATÁN



**CONSTANCIA DE CONCLUSIÓN DE TESIS**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**CAMPO: DESARROLLO CURRICULAR**

Mérida, Yuc., 7 de febrero de 2017.

**WILMA CAAMAL**

*En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta **Unidad 31-A**, y en virtud de que su tesis titulada:*

**FUNCIÓN DIRECTIVA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR  
EN LA REFORMA EDUCATIVA**

*Presentada para optar al grado de **Maestra en Educación, Campo: Desarrollo Curricular**, ha sido liberada por su Tutor, **Mtro. Macedonio Martín Hú**, y aprobada por los lectores, **Mtro. Eric Xavier Castillo Lara**, **Mtra. Martha Ofelia González Centurión** y **Dra. Azurena María del Socorro Molina Molas**, se extiende la presente **Constancia**, con la cual procede la presentación de su examen de grado.*

**ATENTAMENTE**

**DRA. AZURENA MARÍA DEL SOCORRO MOLINA MOLAS**  
**DIRECTORA DE LA UNIDAD 31-A MÉRIDA**



GOBIERNO DEL ESTADO  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL  
UNIDAD 31-A  
MÉRIDA

## DEDICATORIAS

*A mis hijos Erick, Elena y Andrea, porque durante el tiempo dedicado a este trabajo me acompañaron simbólicamente, siendo mi fortaleza para concluir con éxito.*

*A mi esposo Germán por su apoyo incondicional, paciencia y serenidad*

*A mi madre Ramona por la confianza y seguridad que siempre me manifestó.*

*A mi hermana Eva por motivarme en los momentos difíciles para no abandonar mi sueño y mirar hacia adelante a fin de lograr mi superación personal y profesional*

## **AGRADECIMIENTOS**

***A mis amigas Rita y Ligia por la motivación, y por alentarme en los momentos de confusión y cansancio en la elaboración de la investigación.***

***A mi asesor Macedonio por su oportuna orientación.***

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. EL TRABAJO DIRECTIVO EN EL NIVEL DE PREESCOLAR	
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	5
1.3 Justificación .....	6
1.4 Objetivo General.....	7
1.5 Objetivos Particulares.....	7
1.6 Delimitaciones .....	7
1.7 Metodología .....	8
1.8 Antecedentes Históricos .....	8
1.9 Propósitos de la Función Directiva en la Reforma 2004 .....	11
1.10 Fundamentación Legal .....	15
1.10.1 Artículo Tercero Constitucional.....	17
1.10.2 Ley Federal de Educación .....	19
1.10.3 Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo.....	24
1.10.4 Disposiciones de la Secretaría de Educación del Estado de Yucatán .....	29
1.10.5 Manuales .....	35
1.10.6 Circulares.....	38
CAPÍTULO 2. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL NIVEL PREESCOLAR	
2.1. Funciones Directivas .....	40
2.1.1 Asesoría y monitoreo.....	40
2.1.2 Control y evaluación .....	42
2.2 Dimensiones de la gestión directiva .....	44
2.2.1 Pedagógica-Curricular .....	45
2.2.2 Organizativa.....	46
2.2.3 Administrativa .....	46
2.2.4 Comunitaria y de Participación Social .....	47
2.3 Estilos de Dirección .....	47

## CAPÍTULO 3. LA DIRECCIÓN ESCOLAR ANTE LA REFORMA

### EDUCATIVA 2004

3.1 La Reforma Educativa .....	52
3.2 Programa de Educación Preescolar 2004 .....	59
3.3 Enfoque por competencias .....	62
3.4 El Programa de Educación Preescolar 2011 .....	66
CONCLUSIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	73

## INTRODUCCIÓN

La función que desarrolla el personal directivo tiene y ha tenido matices que van desde los planteamientos generales de la política educativa, sus fines y objetivos, hasta las muy diversas formaciones académicas con las que cuenta cada una de las personas que se encuentran con la responsabilidad de administrar un plantel escolar.

Históricamente a la directora del plantel preescolar se le ha conferido la tarea de integrar armónicamente a todos los elementos que conforman su comunidad educativa, procurando que esto se dé en un ambiente de respeto y cordialidad.

Por lo anterior y consciente del apoyo que requieren quienes realizan la función directiva, se pretende recuperar elementos teóricos-prácticos de las funciones generales y específicas que sobre la base de diversos documentos institucionales y de estudiosos del tema se le designan, así como hacer énfasis en la imperiosa necesidad de recobrar decidida y conscientemente la importancia de llevar a efecto acciones precisas, relacionadas con el aspecto técnico-pedagógico y otorgar a éste el interés personal y profesional, así como los tiempos que requiere, ya que es aquí donde cobran vida los planteamientos generales de la política educativa a través de la puesta en práctica de los planes y programas de estudio, los métodos y las técnicas, así como los procesos de evaluación; en suma se hace referencia a la operatividad del proceso enseñanza - aprendizaje de los pequeños por y para los cuales se crea el nivel educativo preescolar, que coloca al niño como el centro de atención de toda acción educativa.

Con esta base se considera de suma importancia que la directora, conozca cada una de sus funciones, sobre todo las que están directamente relacionadas con la materia técnico pedagógica, para que haciendo uso de la administración moderna, llegue a la conciliación de intereses y el equipo de trabajo persiga objetivos en común y se lleven al plano de lo real, las acciones propuestas en pos de la calidad educativa. Pero ¿Cómo lograr éstas? ¿Cuáles deberían ser las actitudes y qué se requiere para ponerlas en práctica por parte de las directoras? ¿Qué tipo de conocimientos se necesitan?

Estos y otros cuestionamientos son los que a través de esta investigación se fueron abordando con el propósito de que las personas involucradas en las labores directivas lleven a efecto en primer término, una reflexión sobre el fundamento del quehacer directivo, propiciando que cuestionen sus funciones, responsabilidades, ámbitos de decisión y a partir de ésta se propicie una permanente transformación de sus prácticas directivas.

El presente trabajo de investigación pretende rescatar la importancia de la figura de la directora de educación preescolar, y compendia diversos materiales que le dan coherencia a varios planteamientos teóricos-prácticos que lo fundamentan.

En el capítulo uno, se analizan algunos antecedentes del trabajo directivo y se exponen los diversos aspectos metodológicos de este estudio.

También se presenta los antecedentes históricos y legales de la transformación cotidiana del trabajo directivo, se anota la influencia que se da entre escuela y sociedad, se menciona cómo se concibe la escuela, sus fines y objetivos, los individuos que en ella participan, las actitudes ante el trabajo, y cómo es utilizada para el desarrollo.

En el capítulo dos, se abordan las generalidades de las funciones directivas, las dimensiones de su gestión y los estilos de dirección para integrar de manera práctica los elementos teóricos necesarios para su gestión.

El capítulo tres aborda los aspectos de la reforma educativa, el Programa de educación preescolar 2004, y las adecuaciones para el año 2011, como parte del desenvolvimiento del proyecto educativo en este nivel.

En el último apartado se exponen las conclusiones y recomendaciones obtenidas con base en el análisis de los documentos consultados. Así mismo se contempla el rescate del aspecto técnico -pedagógico como eje de las acciones directivas, ya que a través de él se concretan los objetivos educativos mediante el proceso de enseñanza -aprendizaje, en el que intervienen necesariamente la aplicación y desarrollo de planes y programas de estudio, apoyos didácticos y técnicas e instrumentos de evaluación.

## **CAPÍTULO 1. EL TRABAJO DIRECTIVO EN EL NIVEL DE PREESCOLAR**

### **1.1 Antecedentes**

Definir la función directiva depende mucho del enfoque de análisis con que se estudien las organizaciones. Existen diversos modelos de análisis, aquellos que tienen perspectivas formales-rígidas y otras menos rígidas.

En la actualidad y con base en la reforma de la educación Preescolar en México, se plantean funciones formales que implican retos al directivo, como es el de asumir una profesionalización constante que le permita desarrollar un liderazgo que estimule a los docentes.

En este sentido las funciones del directivo en las organizaciones, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos. La función directiva en las instituciones requiere de efectuarse con actividades de planificación, organización, dirección y control, con el objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con niveles de eficiencia y calidad en la gestión.

Como directivo de un Jardín de niños, he desarrollado diversas funciones como: asesora, gestora, organizadora, control, planificación y evaluación de diversas actividades. Todas esas funciones anteriormente señaladas las aprendí y realicé con base en los conocimientos previos de directoras con las que se laboró. Durante mis años como educadora laboré en diversos Jardines de niños y en consecuencia con diferentes directoras.

Cada una de ellas tenía un estilo propio de dirección, algunas ejercían la autoridad y fiscalización administrativa tradicional; ejercían el control total en la toma de decisiones, es decir que ellas tomaban las disposiciones de lo que se iba a realizar como por ejemplo: en los festivales, ellas decidían los trajes, adornos, música que se utilizaría, entre otros. Las juntas o reuniones del personal docente y directivo se limitaban a la organización de eventos cívicos, sociales, tradicionales y formas para recaudar recursos económicos, y no funcionaban los Consejos Técnicos para el análisis y reflexión de las prácticas pedagógicas que permitieran mejorar la

enseñanza aprendizaje de los niños. El personal directivo no aplicaba en el aula situaciones didácticas para tener elementos pedagógicos, y así orientar y asesorar al personal docente. Durante mis años de educadora frente a grupo no existían cursos de capacitación y actualización que facilitaran el trabajo del directivo.

Otras directoras eran autoritarias, porque imponían sus ideas y criterios sin tomar en cuenta las ideas del personal docente. Fiscalizaban administrativamente los documentos, como la planeación, la lista de asistencia, expedientes de los niños, entrevistas a padres de familia y niños, para señalar desaciertos y corroborar si se estaba cumpliendo en tiempo y forma con los propósitos de la educación preescolar. La revisión de documentos no se utilizaba como herramienta pedagógica para el proceso de enseñanza, ya que existía un control administrativo y organizacional. Estas prácticas y estilos de dirección me sirvieron de experiencias al principio de mi función directiva.

Con la Reforma Educativa 2004, se plantean funciones diferentes al directivo ya que con el enfoque por competencias la función directiva y docente, se ve en la necesidad de hacer rupturas drásticas con el pasado, como realizar funciones que nunca se habían hecho, encontrar oportunidades para hacer cosas extraordinarias, retadoras e innovadoras dentro de las prácticas educativas.

Los acompañamientos a directivos han sido un punto de apoyo que ha contribuido a la función directiva al ir identificando las necesidades de cambio al socializar las experiencias.

El personal directivo está participando, no sólo en la comprensión del nuevo programa sino también en el estudio y reflexión de los rasgos que es posible modificar, en las formas de ejercer la función directiva, para que pueda constituirse en una función de apoyo y acompañamiento técnico-pedagógico de las educadoras.

El apoyo y acompañamiento técnico-pedagógico que ejerce un directivo se desarrolla en diferentes espacios como los consejos técnicos, visitas áulicas, asesorías, colegiados y prácticas pedagógicas.

Actualmente, existen directivos que continúan con prácticas tradicionales, pero también existen aquellos que están procurando trabajar con base en las necesidades de la Reforma, la cual enfrenta al directivo a diversos retos. Uno de esos retos es la

transformación de las prácticas directivas, en donde se realice la asesoría con base a las necesidades del personal, la coordinación y la evaluación de las actividades del jardín.

Para responder al retos mencionados anteriormente, con relación a la función directiva, como líder del centro escolar y comunidad educativa, siento un compromiso de investigar en qué consiste la función directiva para mejorar, crecer, innovar, cambiar y responder eficazmente a las demandas sociales.

La presente investigación me motiva a conocer y clarificar en qué consiste la función directiva en el nivel de Preescolar por lo que se plantea el enunciado del problema de la siguiente manera:

## **1.2 Planteamiento del problema**

¿Cómo se desarrolla la función pedagógica del personal directivo de educación preescolar y cómo repercute en el desarrollo del currículo en la escuela?

Se considera la función pedagógica del personal directivo como una nueva forma de organizar el trabajo en colaboración, que propicia nuevas identidades culturales y profesionales como el trabajo en colegiado y el liderazgo académico directivo.

Por tanto, el trabajo del personal directivo se deja la parte centralista para ser más de gestión con todo el personal.

Por currículum en preescolar se comprende la organización del proceso de enseñanza y aprendizaje en cuanto a ¿qué? ¿cómo? ¿cuándo enseñar? Lo mismo quedan al ¿y qué? cómo? cuándo evaluar? Para el desarrollo del mismo lo ideal es formar equipos de trabajo docente y reflexionar sobre: la fundamentación de las áreas, la articulación intra y extra institucional, la importancia del juego, los modos de planificar, de evaluar, el modelo didáctico vigente, entre otros y decidir la secuencia de los contenidos del diseño curricular institucional.

### 1.3 Justificación

La función directiva “es uno de los factores que favorece la mejora de la calidad educativa” por lo que perfeccionar esta función es renovar los centros educativos (Antúnez, 2004:111).

Desde esta perspectiva, el protagonismo del director como elemento dinamizador de cambio le concede ser el líder innovador pedagógico.

El director como líder innovador pedagógico del centro es considerado como una persona profesional que facilita la comunicación con los miembros del mismo, ya que tiene una visión sobre la capacidad para escuchar, proponer y tomar decisiones.

Al realizar esta investigación, se proporciona información a las directoras del nivel preescolar, a las supervisoras, al departamento de educación preescolar y a todos aquellos que desarrollan la función directiva en los Jardines de niños, ya que se plantean ideas que orientan y fomentan el desempeño de la función directiva y que a la vez permiten reflexionar sobre las prácticas directivas. Asimismo se considera de utilidad al departamento de preescolar como un documento para actualizar o capacitar a los directores de nuevo ingreso.

En particular, las supervisoras contarán con una guía para capacitar y actualizar al personal directivo de su zona escolar, en cuanto a las funciones que debe desarrollar el personal directivo. Se consideran valiosos los resultados para las directoras, ya que se precisa en qué consiste su trabajo o quehacer cotidiano y así poder mejorarlo. Por su parte las educadoras conocerán cuáles son las funciones de una directora, de acuerdo a la reforma y con ello prepararse para aspirar a un puesto directivo.

Por todo ello, es trascendente entender el papel que juega el directivo en el fortalecimiento de la reforma, la identificación de estrategias para brindar asesoría y acompañamiento al personal docente para lograr aprendizajes significativos acordes con la reforma curricular, así como reflexionar acerca de cómo el directivo puede crear condiciones favorables a la instrumentación del programa de educación preescolar.

#### **1.4 Objetivo general**

Definir y describir la función pedagógica del personal directivo de educación preescolar y su repercusión en el desarrollo del currículo escolar.

#### **1.5 Objetivos particulares**

Conocer los distintos estilos de dirección para ubicar el más idóneo para la promoción de la reforma.

Describir los elementos básicos que integran la reforma educativa con la finalidad de identificar la función directiva.

Identificar las funciones de la directora en la educación preescolar dentro de la reforma educativa.

#### **1.6 Delimitaciones**

Para la realización de este estudio, se consideró las necesidades del personal directivo de la zona escolar 07, Sector 01 del nivel Preescolar del estado de Yucatán, durante el ciclo escolar 2010-2011 en la escuela “Dulce Primavera” con clave: 31DJN2012-S ubicado en la colonia Xoclán Susulá de la ciudad de Mérida.

Comprendió de manera central, los documentos actuales que dan margen al entendimiento, de cuáles son las funciones que deben desempeñar los directivos, asimismo se rescataron planteamientos que aluden a la Reforma y teorías que orientan el cargo de directivo en los centros de educación preescolar.

En el siguiente apartado se verá la parte metodológica de la tesis, la cual fue el eje que articuló el documento en general, esperando quede bien entendido cómo se organiza esta tesis.

## **1.7 Metodología**

El presente estudio, tuvo como base metodológica el análisis sustentado en fuentes primarias y secundarias de carácter bibliográfico, asimismo se recurrió a fuentes electrónicas.

Se reunió la información mediante la técnica de síntesis bibliográfica la cual fue debidamente registrada en forma textual, paráfrasis, resumen y síntesis, principalmente. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006).

Posteriormente, se organizó la información y se procedió a los análisis, contrastaciones y reflexiones correspondientes que dieron origen al presente documento.

El estudio se estructuró bajo una investigación documental, no se planteó una hipótesis de trabajo que tendiera al diseño estadístico para su confirmación o rechazo. Sólo se determinó el uso del planteamiento del problema, como hilo conductor en el proceso de análisis de las fuentes documentales.

## **1.8 Antecedentes Históricos**

La directora tiene una importante tarea educativa que desarrollar en espacios que son organizativamente complejos poco estables y menos comprensibles de lo que se supone. Por ello cualquier indicación normativa o patrón de conducta que exprese cómo resolver dicha tarea, nunca podrán ser aplicados de manera exacta con la realidad.

Para que los directores puedan ejercer mejor sus funciones dentro de la escuela, sería conveniente revisar las diferentes etapas de la historia de la administración y la función de la jefatura que existió: han existido hasta ahora 4 épocas de la administración: la clásica, la humanista, la sistémica y la del cambio.

La administración clásica: los directivos eran autoritarios, rigurosos, intolerantes en sus errores, orientados a la tarea y desconfiados de sus subalternos.

La administración humanista: buscan lograr el conocimiento del grupo como líder, confían en que los individuos puedan trabajar con calidad, se orientan a la

gente, les preocupa la motivación de sus colaboradores, buscan crear un clima laboral favorable.

La administración sistémica: los directivos se interesan por el medio ambiente externo, conciben el trabajo como influido por el ambiente, privilegian la planeación y la información en el trabajo, pasan de tareas a procesos en la realización del trabajo. Ven a la organización como un sistema.

La administración del cambio: los jefes buscan la excelencia y ser competitivos, readaptan a los cambios, buscan la calidad y la eficiencia, buscan la mejora continua y permanente, tienen una visión de largo plazo.

La jefatura clásica surge a fines del siglo pasado y principios de éste, influida por la organización de la línea de producción masiva. Este tipo de jefatura tuvo una organización muy operativa, es decir, se dedicaba básicamente a supervisar las tareas de los obreros y ejercía una función de manera férrea y muy apegada a la reglamentación establecida, La conducta del subordinado era en mucho controlada por la inspección muy cercana y poco flexible del jefe. El jefe clásico era un individuo acostumbrado a dar instrucciones y órdenes. Solo escuchaba a sus subordinados para verificar que sus órdenes se hubieran entendido y ejecutado correctamente. La comunicación iba de los niveles altos a los bajos de la organización y no había de retroalimentar a su jefe.

En los años veinte los Estados Unidos de América pasaban por la gran depresión y hallaron que la influencia de los seres humanos entre sí en el lugar de trabajo, dio lugar al humanismo y su importancia en el clima laboral. Los jefes humanistas se orientaron más a factores como la calidad de la relación interpersonal con el subordinado, la organización informal además y como complemento de la formal una comunicación más abierta y cálida y en general ver la productividad como consecuencia del desempeño individual y de la calidad de la atmósfera del trabajo.

Otra etapa de la administración es la de los jefes con orientación de sistemas. La escuela humanista tuvo su auge en los años cincuenta y sesenta sin embargo dada que algunas de las predicciones de este enfoque no se dieron, los científicos y pensadores de la administración empezaron a dudar acerca de la fuerza de la conducta de los miembros de la organización como la determinante de la

productividad empresarial. Después de muchos estudios y un incremento en el entrenamiento de los jefes para cambiar sus propias actitudes y la de sus colaboradores, la aplicación del pensamiento de sistemas empezó a permear la administración. El problema no se resumía en cómo funciona la gente sino también en el tipo de estructura que tiene que trabajar.

La jefatura sistémica ve a la empresa como un sistema que está integrada por estructuras y funciones cuya meta es cumplir con los objetivos generales de la empresa, para el jefe sistémico la productividad no depende solamente de una buena supervisión operativa o de un buen ambiente de trabajo sino de estructuras organizacionales adecuadas que le permitan al individuo y al equipo ser productivos.

Esta visión de sistemas permite ubicar más claramente qué es necesario hacer para que sean efectivos las organizaciones, los equipos y los individuos. En la etapa de la jefatura sistémica se enfatizan los mecanismos que permitan a la empresa sobrevivir en relación a su ambiente externo. Para ello, se enfatizan actividades como el monitoreo del ambiente externo de la organización, el pensamiento estratégico y la información de calidad para las decisiones correctas.

La cuarta etapa de la historia de la administración está marcada por el cambio de hecho, así se le nombra: "etapa del cambio". (SEP 2003) En esta etapa se vieron dos influencias importantes, la primera fue la competitividad (1982) y la segunda influencia (1994) ha sido el de la globalización que en el caso de México se inicia oficialmente con el tratado de Libre Comercio (TLC) entre México, Estados Unidos de América y Canadá. Esta cuarta etapa de la administración es aún vigente. Como se vio en México donde la apertura, competencia y globalización están presentes y a medida que estos procesos se consolidan en el país las organizaciones nacionales, incluidas las escuelas mexicanas deberán estar preparadas para enfrentar los estándares de gestión de calidad que ofrecen las organizaciones productivas internacionales y nacionales. Para enfrentar con éxito estos retos las escuelas mexicanas deben orientarse también a los procesos de desarrollo de su competitividad, por lo que competitividad es la respuesta de una organización productiva y las escuelas son y deben ser productivas.

## **1.9 Propósitos de la Función Directiva en la Reforma 2004**

Participar en la reforma desde sus inicios, ha significado ser parte de un proceso que implica retos y disposición de apertura al cambio, sobre todo desde la función directiva, y conlleva un gran compromiso frente a la comunidad educativa.

La evaluación interna en la escuela, ayudó a reflexionar sobre lo que se hacía, cómo se hacía y para qué se hacía, permitiendo aceptar las debilidades en el desempeño del trabajo educativo.

El proceso de reforma, ha permitido descubrir que la función directiva debe ocupar un mayor tiempo en acciones que propicien un trabajo educativo, centrado en el desarrollo de competencias y aprendizajes significativos por parte de los niños, esto implica aceptar que se tienen que hacer cambios en cuanto al uso del tiempo de la jornada diaria, centrando la atención en los niños.

Dentro de los principales retos que se tienen, está el de lograr cambios referentes a la intervención docente, aceptando que debe basarse en un proceso intelectual que propicie el razonamiento por parte de los niños, dejando a un lado prácticas arraigadas desde la formación docente que se aceptó simplemente por costumbre y por su gran peso tradicional. Reconocer que el estar dentro de esos procesos no ha sido fácil, cuando se participaba en el proceso de evaluación interna, prevalecían ciertas prácticas de las que se estaba convencida, eran correctas, como por ejemplo la participación en desfiles y festivales, el uso de consignas de control grupal, la dedicación de tiempo para decorar las aulas, las formaciones constantes de los niños, las respuestas a coro, pero conforme se adentró en la reforma, se fueron reconociendo las deficiencias que el mismo trabajo de autoevaluación las fue poniendo al descubierto y que se tenían que enfrentar, pero ¿Cómo dejar a un lado estas prácticas que son parte de la historia de la educación preescolar, para dar lugar a prácticas innovadoras que propicien el desarrollo integral de los niños?

Entre los cambios que considera (González, 2010), haberse logrado hasta el momento está el de reconocer que la función directiva es de acompañamiento a las docentes, no se puede desempeñar una función directiva detrás del escritorio,

verificando el trabajo pedagógico mediante la revisión de documentos y limitándose a cumplir únicamente con el aspecto administrativo.

Para que las docentes se sientan realmente acompañadas, se tiene que compartir con ellas sus espacios y experiencias, para identificar las dificultades que enfrentan en el desempeño de la práctica docente. Por lo tanto uno de los propósitos es continuar realizando prácticas de situaciones didácticas en el aula, puesto que es la mejor forma de entrar en empatía con las docentes; ya que al estar con el grupo se comprende que no resulta tan fácil aplicar lo que se les pide mediante las asesorías, por ejemplo: trabajar durante toda la jornada atendiendo el desarrollo de competencias.

Otro de los avances es el reconocimiento de todo lo que saben y son capaces los niños en la etapa preescolar y este reconocimiento parte del cambio de concepción que ahora se tiene del niño, si se conserva la idea de que el niño de 3 a 5 años de edad es un pequeñito “que no sabe” y que por lo tanto se puede mantener entretenido con “dibujitos” y materiales coloridos, entonces la autodefinición continuaría siendo de “cuidadora de niños”.

A partir de las experiencias de formación y actualización que se está viviendo con la reforma, se amplía el conocimiento de las características del niño preescolar, descubriendo su potencial y reconociendo entonces que la educación preescolar tiene que ser un espacio lleno de oportunidades de aprendizajes significativos para el niño y esto compromete más al personal directivo, a cambiar también la concepción que se tiene sobre sí mismo, dejar de ser las “tiernas” educadoras y ocuparse en adquirir competencias profesionales que permitan desempeñar una intervención docente acorde con las exigencias del niño actual.

Asimismo se ha avanzado en la comprensión de la flexibilidad del Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP 2004), ya que desde su inicio se entendió como la oportunidad de trabajar con libertad “como yo quiera” interpretación que no fue sencillo aprovechar, porque se está acostumbradas a seguir patrones establecidos.

Aún más difícil resultó darse cuenta que la flexibilidad se refiere a la oportunidad que se tiene para planificar el trabajo educativo mediante un proceso intelectual propio, sin método específico ni formatos establecidos.

Realizar dicho trabajo intelectual basado en la propia experiencia, que permita atender las competencias, no es un trabajo sencillo, pero se sigue en ese proceso.

Para apoyar al personal docente, desde la función directiva, en primer lugar hay que considerar la alternativa citada anteriormente que consiste en poner en práctica situaciones didácticas frente a grupo, ya que si no se anima a vivir la experiencia del trabajo que ellas realizan, difícilmente se podrá comprender sus dificultades y sus propios ritmos de apropiación del programa. En segundo lugar es necesario programar el contenido de las asesorías acorde con sus necesidades basándose en testimonios reales.

Hay que reconocer que los avances logrados son los primeros indicios de cambio, hace falta mucho, se está avanzando lentamente, por ejemplo la jornada de trabajo se ha visto beneficiada con algunas modificaciones puesto que se han limitado actividades de rutina como el pase de lista, las prácticas de aseo personal, el descanso, la rutina colectiva, la jardinería; y actividades tradicionales como los desfiles, los festivales de navidad y 10 de mayo, evitando perder tiempo con actividades que requieren ensayos prolongados.

Para seguir avanzando, se considera fundamental hacer realidad el acompañamiento constante por parte del directivo. También es primordial que docentes y directivos, (incluyendo a la supervisora y jefe de sector) trabajen de manera coordinada en congruencia con las disposiciones del PEP.

Por lo tanto, es creciente la responsabilidad de propiciar espacios para las asesorías (talleres y cursos de formación permanente) centradas en contenidos que atiendan las problemáticas y necesidades reales del personal docente (diseño y aplicación de situaciones didácticas, planeación mensual, redacción de contenidos del diario entre otras), aprovechando todos los recursos vigentes (SEP 2005, guías, Volumen I y II), evitando ocupar los espacios de asesoría para tratar asuntos meramente administrativos o desarrollar temas que nada tienen que ver con las necesidades de las docentes.

Mantener una función directiva, dedicada a fiscalizar el trabajo docente, exigiendo requisitos que nada tienen que ver con el Programa, manteniendo una postura autoritaria que impone temor al docente cuando es visitado en su aula, propiciando la participación de la escuela en eventos masivos, dedicando más importancia al aspecto administrativo, es convertir la función directiva en un verdadero obstáculo.

Para seguir avanzando, la función directiva también debe cambiar: convertirse en acompañantes que comprendan y den seguridad a los docentes, vivir el proceso de apropiación del Programa Escolar y conocer los materiales que apoyan la reforma, manteniéndose en una actualización permanente.

También es fundamental involucrar a los padres de familia en los procesos de reforma brindando espacios de análisis y reflexión respecto a los principios fundamentales de la educación preescolar, con la finalidad de que ellos también se convenzan del por qué es necesario eliminar prácticas a las que estaban acostumbrados sustituyéndolas por prácticas que estimulen el desarrollo de competencias de sus hijos.

A estas reflexiones es importante agregar lo que se anota en la obra “La implementación de la reforma curricular en la educación preescolar: orientaciones para fortalecer el proceso en las entidades federativas” (SEP, 2006).

En esta se dice que, el personal directivo tiene como responsabilidad crear las condiciones propicias para lograr la aplicación efectiva del Programa; no sólo en la forma en que se reporta su cumplimiento sino, sobre todo, en la aplicación de sus principios, la organización de la jornada diaria, el tipo de actividades que se hacen con los niños y la reflexión continua sobre los logros y las dificultades.

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

Así, por ejemplo, tener conciencia de que la elaboración del plan de trabajo es una tarea intelectual que corresponde a las educadoras y permitirles hacerlo de

manera libre y autónoma en apego al Programa, no significa “perder el control” o dejar de ejercer la función directiva; es, en todo caso, una oportunidad para comprender cómo la educadora organiza su trabajo, qué competencias intenta favorecer en sus alumnos y qué estrategias pone en práctica para lograrlo.

### **1.10 Fundamentación legal**

El fundamento legal de la función directiva se puede definir como el conjunto de leyes, planes, programas, presupuestos, reglamentos, decretos y circulares que regulan la función educativa pública en el aspecto legislativo, administrativo, financiero, económico y pedagógico. (Castellanos, 2010). En el caso de la educación preescolar se entiende como todos los documentos que regulan el funcionamiento de los centros de trabajo.

Entre la educación pública y obligatoria se encuentra la educación preescolar, que, está delimitada por un marco normativo (el artículo 3º y 31º Constitucional, la Ley General de Educación, el Reglamento de las Condiciones de Trabajo, el Manual de la directora del plantel de educación preescolar, y circulares normativas internas de la Secretaría de educación Pública), que plantean las formas normadas en que se ofrece la educación preescolar y bajo qué condiciones debe laborar cada centro de trabajo. Este marco normativo debe observarse por todo el personal de la institución.

Dentro de la tarea del directivo se encuentra la aplicación de la norma, sin embargo esta normatividad nunca puede ser aplicada de manera exacta ya que la realidad en muchas ocasiones supera un patrón de conducta. Quienes trabajan con maestros saben que no es fácil provocar cambios en la dinámica diaria de la escuela, así como tampoco integrar un equipo colegiado que facilite el logro de los objetivos de la institución.

Entre las principales funciones del personal directivo está la de vigilar y hacer cumplir las disposiciones oficiales y, consecuentemente, adoptar el rango de autoridad real por el sólo hecho de ser nombrado como tal. En la práctica del quehacer del directivo se observa que no siempre adopta las disposiciones oficiales y

el rango de autoridad que le es conferido, ya que a veces no conoce la normatividad o no la aplica para evitar situaciones problemáticas con el personal.

En cuanto a la autoridad, entendida como ser el líder de la institución, no siempre la asume debido a varios factores como podrían ser la falta de elementos argumentativos válidos o porque el liderazgo lo otorga implícitamente a otra persona del centro. También existe la situación en donde el directivo que ejerce el puesto se limita a cumplir las disposiciones del jefe inmediato superior sin validar la disposición que se encuentra en los documentos.

Para Pastrana (1994, citado por Antúnez, 2004), el directivo, como persona que asume el cargo, se le otorga una fuerte actividad administrativa en detrimento de la atención al aspecto pedagógico que apoya a la docencia y a otras tantas actividades que se requieren para lograr mejores aprendizajes de los alumnos, para la actualización y formación de los docentes, entre otros. Esto resulta a la larga una carga distractiva derivado de la burocracia en la que se cae al privilegiar el trabajo administrativo, pues el directivo con el afán de cumplir disposiciones que coadyuvan al buen desenvolvimiento organizacional de su centro, descuida por ello el aspecto técnico-pedagógico, en lugar de propiciar la articulación de ambos aspectos, lo cual redundaría en la calidad del servicio docente en los centros preescolares.

De manera cotidiana los directores se debaten entre la conveniencia de tomar decisiones a partir de lo que la normatividad indica, lo que les dicta su conciencia o experiencia, lo que derive del acuerdo entre los profesores y, en el mejor de los casos, con los padres de familia y con los alumnos. Sin embargo, es de considerarse que mientras más se tenga conocimientos sobre lo que se tiene que hacer, mejores resultados pueden esperarse, de ahí la importancia de partir de la normatividad que permita mayor fluidez en la toma de decisiones con el colegiado, sin descuidar por ello las particularidades que enmarcan su papel directivo.

De manera particular, en el nivel preescolar, en la actualidad se cuenta con recientes modificaciones sobre el funcionamiento institucional de los centros educativos. En este sentido las funciones directivas deben responder a las pautas deseables planteadas en la Reforma de la Educación Preescolar, en donde se le sugiere al director la posibilidad de combinar lo administrativo con lo pedagógico. Es

deseable que en esta combinación se destaque el aspecto pedagógico. Para poder lograr esa combinación considerada “ideal” es necesario que el directivo tenga claridad en los propósitos que requieren alcanzar en la institución.

También es importante que el directivo identifique en qué consisten los cambios en las prácticas pedagógicas y cómo se pudiera articular con el ejercicio de la función directiva. Esto quiere decir que es importante analizar y reflexionar sobre los documentos existentes para que la información que se solicite tenga un sentido en beneficio de lo pedagógico. Esto es que el directivo sustente la práctica pedagógica en el aula y en la escuela para la toma de decisiones en la mejora de los aprendizajes. Además el directivo debe impulsar a las educadoras para elegir en forma libre, diferentes formas de elaborar los planes de trabajo, el uso de diversos métodos de enseñanza que atiendan las necesidades del grupo y que responda a las competencias que se pretenden desarrollen con los niños.

Con base en esto, es recomendable que el directivo observe periódicamente el trabajo de las educadoras, realice prácticas pedagógicas simuladas, fomente la reflexión y el análisis de la experiencia de trabajo con los niños en los espacios de consejos técnicos, promueva la participación de los padres y las madres de familia con el propósito de informarles acerca de los propósitos fundamentales de la educación preescolar, el tipo de actividades que se realizan en el centro de trabajo, entre otros.

Se presentan a continuación una síntesis de los documentos normativos más significativos en el desarrollo del trabajo del directivo preescolar con la finalidad de que sean identificados, y en su caso, usados como apoyo al quehacer cotidiano de éste. Esta síntesis pretende dar ideas generales de cada documento normativo aplicado a la educación para que consideren su importancia y puedan ser utilizados por los directivos en los diferentes contextos en los que sea necesario.

### **1.10.1 Artículo Tercero Constitucional**

Destaca este artículo que regula el tipo de educación que se imparte en cualquier lugar de la República Mexicana y que se inscribe en la Constitución de los Estados

Unidos Mexicanos y señala que “todo individuo debe recibir educación. El Estado-Federación, estados y municipios- impartirá educación preescolar, primaria y secundaria” (SEP, 2004).

Este precepto constitucional denota la importancia de que el directivo conceptualice el artículo tercero para entender el tipo de ciudadano que se necesita formar como persona y como ente sociocultural a través de los planes y programas, además de que en las últimas décadas se han incluido a la constitución otras definiciones que enriquecen los valores y aspiraciones consignadas en el artículo tercero, en este caso, entre las que destaca el reconocimiento del carácter pluricultural y pluriétnico de la nación mexicana, sustentada originariamente en la conformación de sus pueblos indígenas.

Por eso, es obligación de la federación, los estados y los municipios, promover la igualdad de oportunidades de los indígenas y eliminar cualquier práctica discriminatoria, tal obligación para que se cumpla en el ámbito educativo recae en la persona encargada de dirigir el rumbo de las instituciones escolares, de esta manera los directivos deben tener este precepto muy en cuenta para proporcionar las mismas oportunidades a todos los miembros de la sociedad a la que sirve, sin menoscabo de las diferencias culturales, sociales, políticas, etc., existentes en la comunidad y promover entre las educadoras una educación de equidad e inclusión.

Para cumplir con la finalidad de artículo 3º, los directivos deben propiciar el establecimiento de los principios a que se sujetará la educación: gratuidad, laicismo, carácter democrático y nacional, aprecio por la dignidad de la persona, igualdad ante la ley, combate a la discriminación y a los privilegios, supremacía del interés general de la sociedad, solidaridad internacional basada en la independencia y en la justicia. Por tanto, éste es uno de los indicadores a tener en cuenta en las supervisiones, dándole seguimiento en las gestiones del centro educativo, por lo que es necesario consensar con el personal docente la forma en que se lleva a cabo estos ideales plasmados en este artículo y de ser posible, extenderla hasta la comunidad de los padres de familia del centro escolar.

### **1.10.2 La Ley Federal de Educación**

Esta Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación (22-06-2006), regula la educación que imparte el Estado-Federación. En este documento se plantean los cuatro aspectos que la integran: el carácter de la ley y los objetivos de la educación; el federalismo educativo; la equidad en la educación y, finalmente, el tema de las infracciones y sanciones. Esta ley consta de ocho capítulos que contienen 85 artículos y seis transitorios. Esta ley general le es indispensable conocerla al directivo para sustentar la operación de los planes y programas en las aulas, para que la educación que se ofrezca tenga sentido acorde con lo que se plantea en esta ley general, sin lugar a dudas, en la perspectiva de que le facilite a los docentes lograr aprendizajes que coadyuven a elevar la calidad de vida de los preescolares que atienden en este nivel educativo.

Se sintetizan los capítulos más sobresalientes para facilitar su interpretación en los centros de trabajo de los directivos:

#### **Disposiciones generales.**

Destaca la definición del carácter de la ley; la definición de la educación y sus objetivos, y los elementos que integran el sistema educativo nacional. En este primer capítulo se plantean las orientaciones que rigen el sistema educativo, entre ellas el ciudadano que se pretende formar y los sujetos que intervienen en el proceso educativo, entre los cuales se tiene al directivo, los docentes, los alumnos y padres de familia, quienes son los responsables directos de llevar a efecto tales disposiciones en los ámbitos escolares en beneficio de los estudiantes, en la búsqueda de que su impacto coadyuve a mejorar las condiciones de vida de la sociedad. Por lo anterior el directivo debe conocer e interpretar dicha ley para contar con la claridad de lo que se pretende, reconozca con qué fin se quiere formar a los educandos y lograr los propósitos que la educación norma, con la meta de responder con los ciudadanos que requiere la nación y formar ciudadanos competentes y preparados en la toma de decisiones en beneficio propio y de la sociedad donde se ubique.

## Capítulo Segundo

Este hace referencia a la federalización, la cual es entendida como la descentralización de la administración por lo cual se puntualiza partir de las necesidades de los estados, esto es, que la aplicación de la Ley General de Educación sea de acuerdo a las necesidades reales de cada entidad federativa, se atienda a las poblaciones desde sus propias necesidades e intereses proveyendo un marco general flexible que dé lugar a la toma de decisiones locales que conlleve a realizar prácticas docentes que respondan a las necesidades y características de los centros preescolares, por lo cual los directivos deben asumir su papel protagónico en este federalismo, ser líderes gestivos que atiendan a sus particularidades educativas. Por tal motivo, la federalización es un paso trascendental que los directivos deben discutir, debatir y apropiarse en la medida de lo posible para asumir el mencionado protagonismo en su institución a su cargo.

### Del federalismo educativo

Este capítulo consta de cuatro secciones que se ocupan de los asuntos siguientes: la distribución de la función socioeducativa y las atribuciones de los tres niveles de gobierno; los servicios educativos, uno de cuyos temas centrales es la función y la formación del maestro, y menciona las responsabilidades gubernamentales sobre estos aspectos; el financiamiento a la educación, establece su prioridad para el desarrollo nacional y la evaluación del sistema educativo, y asigna la tarea a la Secretaría de Educación Pública.

Cada una de las cuatro secciones tienen bien definidas las políticas a seguir, ya sea por el gobierno, la sociedad o por los mismos legisladores quienes proponen las alternativas para que el presupuesto gubernamental sea más benéfico en el aspecto educativo, y norma lo que le corresponde hacer a cada instancia involucrada para realizarlo con eficacia en el ámbito que le corresponda, desde la atención a la formación del docente, que es vista como una prioridad en México, hasta el cuidado de proveer las propias aulas, de tal manera que estos beneficios repercutan en los estudiantes y los otros elementos educativos. Por lo tanto, si el directivo quiere

mejorar su función directiva, es de vital importancia su conocimiento, de lo contrario, pudiera seguirse sumido en una función directiva rutinaria.

#### De la equidad de la educación

Aquí se precisa como “tendientes a establecer condiciones que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de cada individuo, una mayor equidad educativa, así como el logro de la efectiva igualdad en oportunidades de acceso y permanencia en los servicios educativos” (art. 32:8).

Este apartado se relaciona con el Programa de Educación Preescolar 2004 como uno de los principios pedagógicos dado que señala que “la escuela debe ofrecer a las niñas y a los niños oportunidades formativas de calidad equivalente, independientemente de sus diferencias socioeconómicas y culturales...” (SEP, 2004: 32). Para la reforma curricular de 2004, uno de los puntos principales a desarrollar es la equidad entre niñas y niños en las actividades escolares, de aquí la importancia de que los directivos se involucren en el conocimiento de estas reformas en la búsqueda de mejorar los procesos áulicos en preescolar.

#### Del proceso educativo

En este capítulo se presentan los tipos y modalidades de la educación, los lineamientos para los planes y programas de estudio y lo relacionado con el calendario escolar. De este último punto se ha difundido ya información concerniente al nuevo ciclo escolar, pues establece expresamente que “el calendario deberá contener doscientos días de clase para los educandos” (art. 51:11), un factor situacional que se ha derivado de la preocupación por mejorar la calidad de los servicios educativos.

Dentro del proceso educativo de educación preescolar el directivo debe considerar el programa vigente y procurar que el personal docente organice sus actividades escolares conforme a criterios consensados para que se cumpla con un calendario escolar que permita a los alumnos tener más y mejores aprendizajes, respondiendo a las características y necesidades de los niños y niñas y de las localidades en específico.

#### De la educación que impartan los particulares

En este apartado uno de sus elementos centrales establece que “los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades”, con la especificación de que en “lo que concierne a la educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica, deberán obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del Estado” (art. 54). Con respecto a otros estudios podrán obtener el reconocimiento de validez oficial siempre y cuando se ajusten a esta normatividad.

Como directivo de un centro preescolar particular es importante este trámite para que se obtenga la autorización correspondiente a fin de registrar los estudios que ofrezca, aunque a la vez su importancia radica en seguir los lineamientos legales establecidos por el Estado y no dejar al arbitrio de los intereses particulares que pudieran derivarse en cambios que atenten en contra de los intereses públicos.

#### De la validez oficial de estudios y de la certificación de conocimientos

Los directivos de escuelas particulares deben conocer los lineamientos y requerimientos para solicitar la validez de los estudios que ofrecen. Este artículo responde al anterior que busca complementar esa adecuación hacia la educación particular que se imparta; en esta perspectiva el directivo tiene que conocer este artículo debido a la importancia de tramitar la validez de los estudios que ofrezca la institución particular, a fin de que éstos sean aceptados con validez certificada oficialmente en las demás instituciones en donde continúe estudiando o en algún centro de trabajo que opte el educando si egresa de alguno de estos centros particulares.

#### De la participación social en la educación

La primera sección de este capítulo se refiere a los derechos y obligaciones de los padres de familia. La segunda, a los consejos de participación social en función de los cuales se establece la obligación de las autoridades educativas de promover “la participación de la sociedad en actividades que tengan por objeto fortalecer y

elevant la calidad de la educaci3n p3blica, as3 como ampliar la cobertura de los servicios educativos” (art. 68), se establece que deber3n integrarse consejos por escuela, municipio, entidad federativa y uno nacional.

La tercera secci3n se ocupa de los medios de comunicaci3n y establece una obligaci3n fundamental. El directivo deber3 conocer con claridad cu3les son las obligaciones y derechos de los padres de familia para con sus hijos en cuanto a la educaci3n que imparta el estado. Tambi3n deber3 conocer los Reglamentos de las Asociaciones de padres de familia y de participaci3n social de tal manera que los padres colaboren y participen en el proceso educativo. La participaci3n m3s activa de los padres de familia es que sean m3s conscientes ya que los aprendizajes con calidad solo podr3n darse si se articulan los objetivos de la familia con los objetivos institucionales de la educaci3n, que permitan mejorar la calidad de vida de los educandos como personas y como entes sociales, para que sean capaces de poner en pr3ctica los conocimientos que adquieran en una instituci3n educativa; con el prop3sito de impulsar una participaci3n democr3tica de la sociedad en la tarea educativa.

#### De las infracciones, las sanciones y el recurso administrativo

En este cap3tulo se le plantea al directivo los aspectos a considerar en la gesti3n escolar que favorezcan el desarrollo de la educaci3n que imparta la instituci3n y en caso de que el personal de una instituci3n infrinja algunos de los art3culos relacionados con su actividad laboral se pueda aplicar las infracciones, sanciones o recursos administrativos (por ejemplo, acta administrativa) a fin de que 3ste corrija su actitud y actuaci3n laboral.

Anteriormente, se consideraba en la administraci3n de una escuela, como recursos para castigar al trabajador. En la nueva forma de administrar una escuela a trav3s de la gesti3n escolar, se sanciona; esto quiere decir, que sirve para corregir actitudes y acciones laborales y se pretende que se analice y reflexione para la toma de decisiones a favor del trabajador, pero al mismo tiempo con responsabilidad y compromiso para la mejora en su actitud y acci3n, como docente en el aula y en el

centro educativo, con la finalidad de que repercuta en los aprendizajes de los estudiantes y en el de todos los elementos educativos.

El docente y directivo al conocer este documento definen las características de la educación que imparta el Estado –Federación, así como sustenta jurídicamente la importancia de articular la educación básica en la actualidad. Es decir, que para el logro de los objetivos de un nivel educativo no importa el lugar, sino el contexto, para aplicar dicha ley de acuerdo a la necesidad real de la colonia, ciudad o entidad federativa, donde se ubica la escuela o institución educativa.

### **1.10.3 Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo**

Este es otro de los documentos normativos que el directivo debe conocer y manejar en un centro educativo con la finalidad de desarrollar su quehacer. Este es un tipo de disposición normativa constituida por un conjunto de normas obligatorias de carácter general dictadas por el presidente de la República y cuyo objeto es facilitar el cumplimiento de las leyes emitidas por el poder Legislativo. (SEP-2003). Dicho Reglamento consta de quince capítulos, noventa y dos artículos, y un transitorio con siete fracciones. Los capítulos a que se refiere son:

#### Disposiciones preliminares

Aquí se hace referencia a la observancia obligatoria de este reglamento para funcionarios, jefes y empleados de la Secretaría de Educación Pública cuyo objeto es fijar las condiciones generales de trabajo del personal de base. El directivo tiene que conocer este apartado porque en él se menciona qué y quiénes deben tratar los asuntos laborales que surjan en los centros educativos, y considera en forma expresa qué corresponde a cada trabajador según su función y cargo en desempeño. Asimismo se manifiesta cómo los elementos educativos deben desempeñar sus funciones según el puesto adquirido como empleado educativo, es decir, da la pauta a entender sobre cómo ejecutar puntualmente lo que se manda, ordena e impone y en caso de resistencia del empleado, contar con el sustento legal para la sanción o recompensa.

Esta información es importante conocerla y darla a conocer por los directivos, pues mucho de lo que se pudiera discutir y negociar acerca de la labor que se desarrolla en el aula surgirá a partir de ponerse sobre la mesa estas disposiciones y de esta forma no quedarse con referencias empíricas que mucho afectan en la credibilidad de los sujetos involucrados.

#### Trabajadores de base y de confianza

Aquí se presentan las características que deben de tener los trabajadores de base y de confianza según el puesto que se pretenda desempeñar en la Secretaría de Educación. Para que sean trabajadores de base deben de cumplir con las disposiciones que marca el reglamento y se subdividirán en tres grandes grupos: docentes, técnicos y administrativos; entendiéndose por trabajador docente a los que desempeñan funciones pedagógicas, los técnicos son aquellos que poseen un título profesional debidamente registrado para desempeñarse en el puesto en el que fueran nombrados y los administrativos es el personal que no desempeña funciones pedagógicas; y una de las características de base es que hayan transcurrido seis meses de la fecha de su ingreso con nombramiento definitivo.

El directivo al revisar este apartado podrá asignar las funciones específicas y generales según el puesto que se otorgue. Cabe señalar que independientemente de si el empleado es de base o de contrato las funciones a desempeñar son las mismas que señala el reglamento de las condiciones generales del trabajo del personal de la SEP.

#### De los nombramientos y promociones

En este se manifiesta el procedimiento de la dependencia para asignar nombramientos ya sean fijos o por obra terminada, requisitos para formar parte de la Secretaría, cuándo tomar posesión del empleo, de las vacantes, de los movimientos escalafonarios los cuales serán invariablemente de acuerdo con el dictamen previo que emita la Comisión Nacional de Escalafón, las plazas de nueva creación que hubieran en la Secretaría que deberán colocarse inmediatamente en la especialidad,

categoría, grupo o grado correspondiente y a quiénes proponer con objeto de cubrir vacantes sujetas a escalafón para que en tanto se haga el movimiento otorgar en forma provisional con base en la mayor eficiencia en el trabajo y en los méritos demostrados por el trabajador. Al directivo le sirve este apartado desde dos vertientes, por un lado para que identifique el tipo de nombramientos existentes y pueda solicitar el que requiera en el centro de trabajo y por otro lado, para prepararse académicamente y pueda aspirar a algún puesto de ascenso.

#### De los derechos y obligaciones de los trabajadores

Se refiere a los derechos, obligaciones y las limitantes de los trabajadores, entre los que se especifica percibir la remuneración de los trabajos, descansos y vacaciones, y a todo aquello que tienen derecho de percibir pero también lo que tienen que cumplir así como a lo que no tienen injerencia como empleados de la Secretaría. El directivo debe conocer –y dar a conocer– este artículo para que tenga un marco de decisión sobre lo que pueda solicitar al trabajador, ya la eficiencia y eficacia en su trabajo, o bien para estimularlo en su desempeño, independientemente de la categoría que ostente. También este conocimiento le ayuda a tomar decisiones en cuanto a la organización y funcionamiento del centro.

#### De las jornadas de trabajo

Se menciona el tiempo de la jornada de trabajo y la retribución del salario que percibirá cada trabajador. Al directivo le es útil este artículo para establecer en conformidad oficial el período de tiempo de trabajo de cada trabajador y de la retribución a que tiene derecho. Esta información le permitirá planificar las actividades de cada uno de los trabajadores a fin de que se realicen en el tiempo establecido y de no ser así, solicitar autorización para realizarlas en otros momentos justificando las causas.

Para los directivos la planeación afecta de manera directa la forma como se desarrolla la educación en las aulas, por ello cada directivo debe cuidar que se reconozca este factor como imprescindible para desarrollar con el personal docente que tiene adscrito en el centro preescolar a su cargo.

### Asistencia al trabajo

Aquí se hace referencia al procedimiento de la asistencia, horarios y el manejo de retrasos del trabajador. Este artículo es de importancia para el directivo porque le permite saber los tipos de control del mismo. Es decir que el cumplimiento en la puntualidad de la jornada del trabajo de los elementos educativos permite aprovechar el tiempo efectivo de los aprendizajes en el aula y organizar su tiempo para una planeación acorde a las necesidades del alumno y del contexto escolar con la finalidad de que los aprendizajes impacten en la comunidad donde se ubica el centro del trabajo preescolar.

### Intensidad y calidad del trabajo

Este capítulo reseña que la calidad del trabajo estará determinada por la índole de funciones o actividades que normalmente se estimen eficientes que deba desempeñar el trabajador de acuerdo con su nombramiento (SEP, 2003: 7). El directivo debe conocer esta apartado para evaluar el trabajo de cada uno de ellos y apoyar en la consecución del mismo. La intensidad es la aptitud que manifiesta el trabajador a través de la creatividad en las acciones que realiza con iniciativa, laboriosidad y eficiencia el trabajo asignado como docente o directivo.

### De los salarios

Hace referencia a la retribución de los servicios que presta el trabajador. El directivo tiene que conocer este apartado porque le informa sobre cómo recuperar el sueldo de cada trabajador y de las compensaciones a que tiene derecho.

### De las vacaciones

Señala las condiciones que rigen las vacaciones del personal de la Secretaría de Educación. Al directivo le permite saber quiénes y cuándo tendrán ese derecho para organizar las tareas del centro y procurar su funcionamiento.

#### De las licencias

Se refiere al tipo o clases de licencias, es decir con goce de sueldo y sin goce de sueldo, las cuales se concederán según los casos. Al directivo le es útil este artículo porque en éste le indica el tipo, períodos y motivos por los cuales se pueden –o no– extender dichas licencias.

#### De los cambios

Alude a los diferentes tipos de cambios, por ejemplo, por necesidades del servicio, por permuta, por razones de enfermedad, peligro de vida, seguridad personal y a solicitud del interesado. Esta información es importante para el directivo porque le sirve para orientar al personal en cuanto a las condiciones que se requieren para la solicitud del cambio de adscripción y para la organización del centro que no afecte el servicio.

#### De las suspensiones y destituciones

Trata la suspensión de los efectos del nombramiento de los trabajadores a que se refiere el art. 43 del Estatuto, sin perjuicio de lo que dispone la Ley de Responsabilidades de Funcionarios y Empleados de la Federación. El directivo utilizará la información para valorar si el trabajador es acreedor a una suspensión o a una destitución con base a reglas establecidas en la Ley de Responsabilidades, de tal manera que se resuelva situaciones conflictivas de acuerdo a la ley.

#### De los riesgos profesionales

Aquí se registra el o los procedimientos a seguir por el trabajador cuando se accidenta, enferma o asaltan. Al directivo le es útil este artículo porque le proporciona la información para determinar el tipo de riesgo profesional que puede tener el trabajador en el centro de trabajo (aplicar acciones preventivas) y las orientaciones necesarias para realizar los trámites que permitan salvaguardar la integridad de los trabajadores.

#### De las infracciones y recompensas

Trata de los asuntos relacionados con los estímulos y/o sanciones, entre las que destaca las infracciones de los trabajadores a los preceptos del Reglamento, los extrañamientos, la consecuencia de la acumulación de extrañamientos, las notas malas, las notas buenas, falta de cumplimiento a la fracción II del Art 25, falta de cumplimiento a las obligaciones señaladas en las fracciones V,VII,VIII,X,XV Y XVI DEL ART. 25, la falta de puntualidad en la asistencia a las labores y otros que señala el reglamento vigente.

Al directivo le permitirá determinar el tipo y condiciones que se tienen que considerar para elaborar alguna infracción o recompensa a los trabajadores que infrinjan o sobresalgan en sus labores. También se le indica al directivo sobre las instancias a las cuales girará dichas infracciones y recompensas.

#### Disposiciones generales

Contiene aspectos no considerados en los artículos anteriores, como los pagos de sobresueldo, viáticos y algunas prestaciones al trabajador y los casos no previstos en el Reglamento. Esta información es útil al personal directivo porque le permite tomar decisiones que no fueron consideradas en los artículos anteriores con la finalidad de que apoyen el servicio educativo ofertado.

#### Transitorios

Hacen referencia a los asuntos que no están en ningún artículo pero están precisamente en tránsito, para su revisión por el departamento Jurídico de la Secretaría. Este apartado le es útil al directivo para conocer la fecha en que entrará en vigor en el Reglamento y lo utilice en su quehacer cotidiano para el funcionamiento del centro; acorde a la normatividad vigente.

#### **1.10.4 Disposiciones de la Secretaría de Educación del Estado de Yucatán**

La Secretaría de Educación Pública del Estado de Yucatán, en el año 2010, dio a conocer las políticas internas como elementos informativos que permiten conocer de

manera ordenada las disposiciones legales existentes. Estas políticas surgen de diferentes documentos normativos que rigen el trabajo de los servidores públicos y tienen la finalidad de proporcionar herramientas documentales a éstos en el nivel inicial y preescolar.

Estas disposiciones fueron enviadas a la Dirección de Educación Inicial y Preescolar por la Secretaría de Educación del Estado de Yucatán, las cuales fueron entregadas en dos momentos. En el primer momento se entregaron las primeras once políticas (18-febrero 2010) y en el segundo momento se enviaron cinco (17-noviembre 2010), las cuales hacen un total de 16 políticas internas enviadas a jefas de sector, supervisoras, directoras de preescolar y CENDIS, con la finalidad de que se hagan extensivas a todos los elementos educativos.

Las disposiciones que envía la Secretaría de Educación a través de la Dirección de Educación Inicial y Preescolar son documentos para apoyar el cumplimiento de las atribuciones de la dirección antes señalada en los centros de trabajo dependientes de la misma. Los documentos se clasifican según sea la dirección o naturaleza del grupo donde se encuentra ubicado, por lo que para el análisis de los mismos se hablará de cada una de las dieciséis políticas clasificadas en seis grupos (SEP-2010).

#### 1. Actividades Monetarias.

Este grupo tiene como objetivo dar a conocer conceptos que permitan mantener la confiabilidad, veracidad y oportunidad en el desarrollo del registro de las operaciones mediante la unificación del control interno, la optimización y transparencia del manejo de los recursos obtenidos por ingresos propios. Los ingresos se entienden como todos aquellos recursos monetarios y no monetarios que pudieran ser captados por los directores para el funcionamiento óptimo de carácter lícito y permitido que sean realizadas dentro del Centro de Trabajo de Educación Preescolar, (CTEP) para apoyar a su sostenimiento.

En este grupo se mencionan cuatro rubros, ingresos por beneficios de la tienda escolar y por diferentes conceptos; fondos fijos, bancos y programas de escuelas de calidad. En conjunto se plantea la forma de obtener recursos para el centro de

trabajo, su manejo y la manera de rendir cuentas a la comunidad escolar. Estas políticas son útiles al directivo porque pretende clarificarle cómo financiar los recursos, ya sean económicos o materiales; y de esta manera hacer la rendición de cuentas a la comunidad educativa para analizar si hubo impacto en los aprendizajes de los alumnos y en la comunidad escolar.

## 2. Recursos Humanos.

Este hace referencia a cuatro aspectos: a la asistencia de personal, al personal habilitado para el pago de personal, de las medidas disciplinarias y a la elaboración del acta administrativa por abandono de trabajo.

2.1. Asistencia de Personal. Cuyo propósito es dar a conocer las condiciones a observarse en el control de asistencia del personal. Para mantener confiabilidad en dicho control el trabajador deberá acudir a su centro educativo y cumplir con la jornada asignada en el lugar donde se encuentre adscrito o comisionado, misma que se evidenciará a través de un control de asistencia que se llevará a cabo por medio de toque de mano, reloj checador, listas o libretas de registro o lo que se establezca en cada centro de trabajo.

2.2. Personal Habilitado al Pago de Personal. Tiene como objetivo dar a conocer conceptos que permitan mantener la confiabilidad, veracidad y oportunidad en el pago de Nómina, mediante la unificación del control interno. La persona será elegida democráticamente por el personal adscrito al centro.

2.3. Medidas Disciplinarias. Consiste en la aplicación de las medidas disciplinarias, al que deben sujetarse todos los Servidores Públicos, por lo que se deben considerar los siguientes incisos que permitan evaluar los alcances y responsabilidades de la función que se le encomienda.

A). Acciones de Responsabilidad. Se indican las veintidós fracciones que debe cubrir el trabajador al desempeñarse en su empleo. También se plantean las cinco sanciones a que puede hacerse acreedor el trabajador por faltar a alguna de las fracciones señaladas. Lo anterior es de ordenamiento legal.

B). Acciones por Asistencia y Conducta. Hace referencia a los derechos y obligaciones del trabajador. En caso de no cumplir con las obligaciones se

considerarán como faltas de carácter administrativo, las cuales podrán ser sancionadas mediante infracciones mencionadas en los capítulos VI, VII, XII y XIV del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Educación.

C). Acciones que afecta al Erario. Este aspecto trata sobre las ocho faltas de orden legal a las que pudiera incurrir el trabajador de la Secretaría de Educación.

2.4. Acta Administrativa por abandono de trabajo. Cuyo objetivo es dar a conocer cómo levantar, de manera correcta, legal y oportuna, Actas Administrativas de Abandono de Trabajo, al personal de la Secretaria de Educación del Estado, tanto transferidos como estatales, a consecuencia del abandono de empleo o por faltas injustificadas. Para lo anterior se presenta el instructivo de llenado de cada acta para los dos subsistemas.

### 3. Trámites Administrativos.

3.1. Entrega-Recepción en Centro de Trabajo Educativo. Tiene como propósito fundamental dar a conocer las condiciones a observar en el Proceso de Entrega-Recepción de los Centros de Trabajo Educativos. La entrega recepción es una formalidad administrativa que registra, transparenta y evidencia la conclusión e inicio de las responsabilidades, facultades y actuación de los servidores públicos que como director o encargado, que en su empleo tiene el cargo o comisión, permanente o temporal, son asignados para el manejo de un Centro de Trabajo Educativo.

La entrega recepción se hace como consecuencia de una promoción, jubilación, fallecimiento, término e inicio de un interinato, contrato, comisión o cambio geográfico. El origen de dicha política es que en cada centro educativo se cumpla de manera ordenada y oportuna un adecuado control de todas y cada una de las responsabilidades inherentes a cada trabajador en su condición de servidor público en el ejercicio de sus facultades, funciones y actividades.

3.2. Trámite de Prestaciones. Esta da a conocer los conceptos que permitan al servidor público educativo agilizar, simplificar y eficientar el trámite y pago de las prestaciones en anteojos o lentes de contacto, apoyo para aparatos ortopédicos,

auditivos, sillas de ruedas y ayuda para la impresión de la tesis. Esta política contiene tres anexos en el que se especifica los criterios para operatizar dichas prestaciones.

3.3. Formalidades en Comunicados. Alude a las condiciones a observar en la elaboración de documentos como memorándum, oficios, acuerdos, comisiones, políticas y guías. En cuanto a las formalidades en la elaboración de documentos de comunicación de la Secretaría de Educación para establecer las condiciones mínimas a observar en los comunicados entre el personal de la misma.

#### 4.-Bienes Muebles e Inmuebles.

Este apartado tiene el propósito de dar a conocer los lineamientos en el uso de los Bienes Muebles con el objeto de promover y mantener la confiabilidad de los sistemas de control interno

4.1. Bienes Muebles. Donde se dan a conocer las condiciones a observarse en el uso de los bienes muebles, propiedad de la Secretaría de Educación. Marca las condiciones a observarse por cuanto al registro, conservación, uso y responsabilidad sobre los bienes muebles. Explica las disposiciones, cómo dar de alta, cómo identificar los bienes muebles, de la colocación de los números de identificación en los bienes muebles, de la desafectación y de las transferencias y cambios de resguardante.

4.2. Bienes e Inmuebles. En esta se da a conocer los lineamientos en el uso de los edificios escolares con el objeto de promover y mantener la confiabilidad de la misma mediante la interpretación de los sistemas de control interno, donde se marcan las condiciones a observarse, el uso correcto y óptimo aprovechamiento del bien. Es decir, conservar los edificios interna y externamente, así como darle el uso adecuado para la impartición del proceso enseñanza-aprendizaje, creando y manteniendo los espacios agradables y con ambientación de acuerdo a los criterios y disposiciones del presupuesto que disponen. Tenderán a hacer acordes a la cultura de la comunidad para favorecer los aprendizajes de los alumnos y la sociedad. (Edificio escolar).

## 5.-Organización y Funcionamiento.

5.1. Asociación de Padres de Familia. Esta tiene como propósito dar a conocer los lineamientos en cuanto a la organización y funcionamiento de la Asociación de Padres de Familia en los Centros de Trabajo Educativo (CTE). Estos lineamientos se encuentran en el Reglamento de la Asociación de Padres de Familia (1982) y están en resguardo bajo la responsabilidad del área educativa, jefas de sector y supervisores escolares. Esto es, para mantener de una manera clara y expedita las obligaciones del jefe inmediato superior y dar a conocer a cada una de las personalidades las responsabilidades a que están afectos cada uno de ellos. Especifica según el Acuerdo 96, lo que le corresponde al supervisor de zona, al director, a los docentes y a los integrantes de la Asociación de Padres.

## 6.-Normatividad.

6.1. Glosario de Leyes. Cuyo objetivo es informar sobre las principales normas contenidas en Leyes, Reglamentos y Decretos vigentes que regulan la actuación de los servidores públicos y se marcan las condiciones a observarse por cuanto al conocimiento y aplicación de las normas establecidas para mantener la eficacia y eficiencia de los recursos humanos, financieros y materiales de la Secretaría de Educación de acuerdo a lo antes señalado en los preceptos antes referenciados.

Estas dieciséis políticas educativas le facilitan al directivo su jornada de trabajo a través de estrategias que le permitan desempeñar el cargo con herramientas documentales, de manera ordenada y con el mínimo de error, al utilizarlas en los Centros de Trabajo Educativos. Esto es, con la finalidad de mejorar la función directiva desde diversos ángulos teóricos, metodológicos y prácticos que permitan el logro de los propósitos y principios del nivel educativo. Es decir, que el directivo cuente con herramientas útiles para desempeñar sus funciones específicas y generales, organizando y administrando su tiempo efectivo para los aprendizajes. Y que repercuta en una dirección acorde a una institución educativa.

### **1.10.5 Manuales**

Estos son documentos de consulta y observancia normativa y tiene su fundamento en el art.19 de la ley orgánica de la administración pública.

Estos manuales registran, entre otros, información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas (esto lo hace el titular de la Secretaría de Estado y el Departamento Administrativo). Como ejemplo de esta disposición está el Manual de la directora del plantel de educación preescolar, que incluye información técnico-administrativa, jurídica y sugerencias para el desarrollo de su trabajo (SEP 1985: 5) y el Manual técnico-pedagógico de la directora del plantel de educación preescolar, (SEP 1986: 6) que incluye la información sustantiva referente a: el subsistema técnico pedagógico, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la correlación de funciones técnico pedagógicas de la directora con el supervisor de zona y el personal docente, así como los procedimientos para llevar a cabo visitas y reuniones técnico pedagógicas. Todo lo anterior con el respaldo jurídico normativo del sistema educativo nacional.

Los documentos, técnico-pedagógico y administrativos son un sustento normativo que permite orientar al directivo del plantel de preescolar en el ejercicio de sus funciones. Estos manuales se han constituido como valiosos elementos de apoyo y sistematización de las tareas que debe de desempeñar el directivo en cada centro de trabajo de preescolar durante todo el ciclo escolar.

De los dos manuales, el principal es el Manual técnico-pedagógico de la directora del plantel de educación preescolar ya que éste plantea la coordinación del proceso administrativo con el de enseñanza aprendizaje y las funciones de la directora como orientadora en el proceso pedagógico.

El manual administrativo es útil para procurar que se logren los propósitos educativos del centro. Un ejemplo de esta vinculación de los dos manuales sería cuando la directora controla la asistencia y horario de los maestros y el avance de los niños en cuanto a su aprendizaje. El control de asistencia y horario sirve para saber la cantidad de tiempo y días en que la docente asistió, aunque este control es subjetivo puede indicar que si la maestra faltó significa que trabajó poco con los

alumnos los contenidos y por lo tanto esto repercute de manera negativa en el aprendizaje de los alumnos. En este ejemplo se observa que el aspecto administrativo indica la falta de logro de la parte pedagógica.

El manual de la directora del plantel de educación preescolar está organizado por cinco unidades.

La primera unidad se refiere al propósito del puesto de la directora de preescolar, sus funciones generales y específicas, asignadas en las nueve materias administrativas, así mismo se plantea el perfil solicitado para ocupar ese puesto, de acuerdo a las disposiciones establecidas al respecto por la Secretaría de Educación Pública, estas características son señaladas como las requeridas para el desempeño del mismo que incluyen los rasgos de conocimiento, capacidad y actitud, necesarios para cumplir con sus funciones.

La segunda unidad proporciona información acerca del papel que ejerce la directora como asesor técnico y de los fundamentos legales que regulan el proceso educativo, así como las sugerencias para auxiliarlo en el desarrollo de dicha función. Establecidas con fundamento legal en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la ley Federal de Educación.

La tercera, hace referencia a la definición del concepto de comunidad educativa, se describe la función de dirección de la responsable del plantel y se destaca la importancia del liderazgo, de las relaciones humanas y la motivación en el plantel escolar. Asimismo se le presentan las sugerencias que le facilitarán asumir el papel de líder de la comunidad educativa.

La cuarta, se refiere a la función que desarrolla la directora de educación preescolar, como administradora, entendiéndola como la persona que asegura el logro de los objetivos preestablecidos del centro con la mínima capacidad de esfuerzos, recursos y tiempos. Para el logro de esos objetivos la directora debe procurar mantener un buen ambiente de trabajo. Esta administración técnico pedagógico se refiere al proceso que se desarrolla en cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control;

La quinta unidad, da información acerca de la vinculación del plantel, con otros órganos educativos del sistema como son, los departamentos de educación

preescolar, de desarrollo educativo, de recursos materiales y humanos, las direcciones de educación básica y la Secretaría de Educación del Estado, las asociaciones de padres de familia, la supervisión escolar, entre otros.

Por otro lado, el contenido del Manual Técnico Pedagógico de la Directora de Educación Preescolar se divide en cuatro capítulos y un anexo que seguidamente se mencionarán:

El primer capítulo describe el Sistema Educativo Nacional, el Sistema de Educación Preescolar, las actividades que realiza la directora de un plantel, con relación a las cinco fases que integran el proceso administrativo y que se relacionan con el proceso técnico pedagógico.

El segundo capítulo hace referencia en primer término, a las funciones, definiciones y caracterización del proceso de enseñanza-aprendizaje y aspectos que en él interactúan. Esto con el propósito de facilitar la tarea de la directora en las actividades del proceso enseñanza aprendizaje, definido como el conjunto de experiencias organizadas pedagógicamente para que interactúen en ella el educando, educador y el contenido programático, a fin de formar al educando como lo establece el artículo tercero constitucional. En segundo término se describen los elementos constituidos del subsistema técnico-pedagógico: planes y programas de estudio, apoyos didácticos, las técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje y algunas recomendaciones para su correcta aplicación.

Al final del segundo capítulo, se mencionan algunas recomendaciones sobre los aspectos relacionados con la acreditación que aunque forma parte del subsistema de control escolar, por su contenido, se constituye en un elemento de apoyo al subsistema técnico-pedagógico.

En el tercer capítulo, se nombra la correlación que guarda las funciones de la directora con los correspondientes a la supervisora y al docente. Además se presenta para cada función una serie de actividades sugeridas que pretenden brindar a la directora del plantel mayores elementos para el cumplimiento de sus tareas técnico-pedagógicas,

En el cuarto capítulo, se exponen los procedimientos que la directora deberá llevar a cabo con el fin de supervisar y orientar a los docentes en el aspecto técnico-

pedagógico. En esta descripción se presentan las consideraciones acerca de la importancia de cada uno de ellos, así como los tipos de visitas y de reuniones que deben realizar para abarcar todos los aspectos relacionados con la materia técnico-pedagógico, asimismo se incluyen las normas de operación que regulan la aplicación de cada procedimiento, la descripción de los mismos, los diagramas de flujo que permiten visualizarlos en su totalidad y los respectivos formatos que deben utilizarse durante la planeación y ejecución de los mismos.

De los cuatro capítulos que se mencionaron anteriormente, el contenido en su generalidad aún sigue vigente, en el sentido de las acciones a realizar. Sin embargo se considera que éstos requieren ser analizados con base a la reforma curricular de tal manera que se adapte a las necesidades de cada centro. Por ejemplo la directora necesita orientar al personal docente en el manejo e interpretación del programa, sensibilizar al personal para que mejore la calidad de su trabajo y rendimiento, supervisar los grupos para estimular el aprovechamiento escolar y en su caso orientar a la docente para mejorar su quehacer educativo, entre otros.

Estos dos manuales, como documentos de apoyo aún siguen vigentes, como una norma jurídica, sin embargo en la práctica no existe alguna instancia que supervise a los directivos para que asuman las funciones que les corresponde realizar para el logro de los propósitos educativos del nivel.

#### **1.10.6 Circulares**

Estas son comunicaciones internas de la administración pública, expedidas por las autoridades superiores a través de las cuales dan a conocer a sus subalternos, instrucciones, órdenes, avisos o interpretaciones de disposiciones legales para el logro del mejor desempeño de las atribuciones y obligaciones de carácter administrativo.

Este conjunto de leyes que constituyen la fundamentación legal del accionar directivo, se presenta con el fin de que la directora valore la importancia de estos documentos, ya que representan aspectos normativos esenciales para el buen funcionamiento de cada jardín.

## **CAPÍTULO 2. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL NIVEL PREESCOLAR**

Atender la problemática que se manifiesta actualmente en los Jardines de niños y que repercute en el proceso educativo, es la gestión escolar del personal directivo y su incidencia en el Programa de Educación Preescolar 2004. Por lo anterior se considera importante el análisis de esta problemática, dada la repercusión que tiene sobre los niños.

El hecho de que los Jardines apoyen la formación regular futura de la educación primaria, compromete a realizar la correcta aplicación de la currícula propuesta para la educación preescolar contenida en el Programa de Educación Preescolar 2004.

Hay que considerar que el personal directivo de Educación Preescolar fue capacitado para atender este nivel, así como para tramitar los casos especiales de problemas de aprendizaje o cualquier otra discapacidad, y ahora en los jardines atiende a grupos de niños con distintas discapacidades o necesidades educativas.

Entre los problemas detectados con relación a la gestión escolar del personal directivo en los Jardines se pueden mencionar (SEP, 2002), como relevantes, los siguientes:

Carencias en la función directiva.

Dificultades para desarrollar una cultura de trabajo colectivo.

Asimismo son de mencionar otros aspectos como son los siguientes:

Falta de asesoramiento, evaluación y seguimiento al trabajo de las educadoras desde la dirección y la supervisión.

Incongruencia entre la acción real y la función asignada al personal directivo.

Inadecuado ejercicio del liderazgo.

Apatía al cambio de algunos directivos.

Todos estos aspectos pueden considerarse como desventajas que afectan la instrumentación adecuada del PEP 2004 y requieren ser atendidas a fin de que el personal directivo y docente pueda interactuar con las instituciones y los padres de familia en lo que se refiere a las metas de desarrollo integral del niño, ya que ser docente de preescolar es tener la oportunidad de enfrentarse a situaciones que

hacen del ejercicio académico un rol gratificante y un reto permanente. (Santamaría, 2005)

## **2.1 Funciones directivas**

### **2.1.1 Asesoría y monitoreo**

Dentro de las funciones directivas la directora realiza acciones de asesoría y monitoreo.

La asesoría es una forma de acompañar a los docentes en donde se trazan rutas de comunicación y relación entre el profesorado. En estas rutas de comunicación se plantean inquietudes, necesidades o problemas. Por tanto, el asesoramiento es una forma de reconocer las necesidades y adversidades cuando la tarea pedagógica supone cambiar parte de aquello que está establecido para mejorar la escuela. En este sentido el asesoramiento busca construir nuevos conocimientos y afrontar las necesidades de cambio de los equipos docentes a partir del estudio de las prácticas de los sujetos y de las instituciones. Desde esta mirada el asesoramiento abre la posibilidad de reflexionar las repercusiones de sus cambios como una forma de mejorar la escuela.

El monitoreo también es parte de la función del directivo. Este es un proceso continuo y sistemático mediante el cual se verifica la eficiencia y la eficacia de un proyecto escolar a través de la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia se recomienda medidas correctivas para optimizar los resultados esperados. Por tanto el monitoreo es condición para la rectificación o profundización de la ejecución del proyecto y para asegurar la retroalimentación entre los objetivos y presupuestos teóricos y lo aprendido a partir de práctica. Los resultados que se obtengan del monitoreo es un insumo básico para la evaluación.

Para desarrollar la función Técnico –Pedagógica es importante que la directora conozca la relación que tienen sus propias acciones con las de los docentes y supervisora, con la finalidad primordial de apoyarse mutuamente y poder brindar las orientaciones necesarias que provoquen un cambio a favor de la calidad educativa. A continuación y considerando la importancia de tener conocimiento claro

y preciso de las acciones que en materia Técnico -Pedagógica se recomiendan realizar a partir del manual técnico -pedagógico de la directora de educación preescolar, se describen a continuación, todas y cada una de ellas (García, 1988)

1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo del programa de educación preescolar.

2.- Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.

3.- Orientar al personal docente para la correcta aplicación de los instrumentos de evaluación.

4.- Supervisar a los grupos para estimular su aprovechamiento y, en su caso, orientar a la profesora en la solución de las deficiencias observadas.

5.- Vigilar el logro de los objetivos programáticos del proyecto anual de trabajo.

6.- Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza -aprendizaje, se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del programa.

7.- Controlar que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica el plantel.

8.-Motivar al personal docente, a efecto de que utilice en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.

9.- Verificar que el personal docente realice correctamente el registro de avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

10.- Considerar y en su caso autorizar las estrategias y sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación del programa de educación preescolar.

11.- Implementar los proyectos de apoyo al desarrollo del programa que envíe al plantel la dirección general de educación preescolar.

12.- Detectar los problemas de actualización o capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia la inspectora de zona para su solución cuando dentro del propio plantel no pueda generarse está.

13.- Participar en las actividades de mejoramiento profesional que organice la dirección general de educación preescolar para las directoras de Jardines de niños.

14.- Canalizar hacia las instancias correspondientes de la dirección general de la educación preescolar a los alumnos que presenten: problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les dé la atención que requieran.

Cabe señalar que algunos de los términos utilizados para describir alguna de las acciones en materia Técnico -pedagógica, en la actualidad han cambiado su significado ó en su defecto los instrumentos de apoyo a la práctica que se utilizan tienen nombres diferentes, pero que en la actualidad estos mismos, están vigentes, denotándose un rezago importante al respecto, que como eje rector guía y orienta las prácticas directivas.

### **2.1.2 Control y evaluación**

Existen experiencias valiosas que demuestran que la intervención de las autoridades, no sólo a través del discurso, sino mediante acciones (procurando condiciones adecuadas para realizar los cursos de formación, manifestando su interés por el cambio pedagógico en visitas a escuelas, o al disminuir las exigencias extracurriculares o administrativas) impulsa efectivamente el cambio pedagógico; en primer lugar, porque las directoras y las educadoras saben que la Reforma interesa a las autoridades superiores y que, además de girar instrucciones, están dispuestas a emprender acciones de cambio en el ámbito de su función.

Cuando, por lo contrario, las autoridades se limitan a girar algunas instrucciones, elaborar formatos (no siempre congruentes con los propósitos de la Reforma) o a diseñar nuevas exigencias a las maestras, suele lograrse el efecto contrario; en lugar de promover el cambio en las prácticas educativas, se envía el mensaje de que lo que importa es la entrega del documento (informe, reporte u otro), y en los hechos se obstaculizan los intentos de cambio de las educadoras y directoras.

Para las autoridades superiores la Reforma también implica el conocimiento y la comprensión del Programa, además de la toma de decisiones en apoyo a su aplicación.

A fin de que el proceso de reforma a la educación preescolar avance y se sostenga sistemáticamente, es necesario centrar la participación de cada instancia en tareas clave que permitan dar continuidad y mejorar las acciones ya emprendidas. En seguida se enuncian las tareas que corresponden a cada instancia que forma parte del proceso.

Estos enunciados están contenidos en la obra “La implementación de la reforma curricular en la educación preescolar: orientaciones para fortalecer el proceso en las entidades federativas” SEP, 2006).

En particular, se subraya que corresponde a las directoras de plantel:

a) Analizar el programa y estudiar el *Curso de formación...*, con la finalidad de comprender sus planteamientos e identificar en qué consisten los cambios en las prácticas pedagógicas y, en consecuencia, en el ejercicio de la función directiva.

b) Impulsar que las educadoras tengan libertad para elegir las formas de elaborar los planes de trabajo, así como las estrategias o métodos de enseñanza, atendiendo las necesidades del grupo y las competencias que se pretende desarrollen los niños.

c) Promover la participación de las madres y los padres de familia, informándoles sobre los propósitos fundamentales de la educación preescolar, el tipo de actividades que se realizan a partir del Programa y los cambios que implican respecto a las actividades a que están acostumbrados.

d) Observar periódicamente el trabajo de las educadoras, con la intención de conocer cómo empiezan a trabajar con el Programa y cómo participan los niños, mas no para verificar si las actividades cumplen con lo escrito en un formato ni para elaborar juicios acerca de la “disciplina o indisciplina del grupo”.

e) Realizar prácticas pedagógicas en grupos de educación preescolar, con la finalidad de vivir la experiencia de aplicar situaciones didácticas orientadas al desarrollo de competencias en los niños y comprender los retos que implica trabajar con el nuevo Programa.

f) Aprovechar los espacios de consejo técnico para la reflexión y el análisis de la experiencia de trabajo con los niños, y para la discusión académica de temas centrales relacionados con el *Curso de formación...*

g) Antes de autorizar o promover el uso de materiales de apoyo (libros, cuadernos para la educadora, propuestas de planificación y evaluación, entre otros que circulan) es indispensable revisar sus contenidos y valorar si son congruentes con las orientaciones y propuestas de trabajo que establece el PEP 2004.

## **2. 2 Dimensiones de la gestión directiva**

Las dimensiones de la gestión escolar del personal directivo proporcionan elementos centrales en la comprensión del objeto de estudio. En tanto que la explicación ampliada de los estándares de gestión, práctica docente, participación social y logro educativo aporta medios para su conceptualización. Los factores asociados a los estándares constituyen su plano empírico.

El jardín constituye un campo de acción formal, pues se trata de una institución dedicada socialmente a enseñar con el propósito de formar a los alumnos para contribuir a su desarrollo como personas y como ciudadanos. En ese campo hay muchos elementos (acciones y prácticas) que coexisten, interactúan y se articulan entre sí de manera dinámica, por lo que se influyen unos a otros.

Esos elementos se pueden distinguir y clasificar según la naturaleza diferente de las acciones, pues hay elementos de índole pedagógica, otros de carácter administrativo y organizativo; otros más son de tipo social comunitario. Esa distinción permite observar que al interior de la escuela y de sus procesos de gestión existen dimensiones o planos de acción diferente pero complementaria de la acción de los docentes y del director.

Las dimensiones son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela. La realidad escolar es compleja y multidimensional y para comprenderla se requiere hacerlo por partes; ese es el sentido y pertinencia de las dimensiones de la gestión escolar.

### **2.2.1 Pedagógica-Curricular**

Esta dimensión hace referencia a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico (cómo se entiende la enseñanza, cómo se concibe el aprendizaje, cómo se evalúa el desempeño de los alumnos, entre otros); y por otra, las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo nacional, esto es, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, el uso del tiempo disponible para la enseñanza, la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para actividades de enseñanza aprendizaje, la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos; el seguimiento y acompañamiento entre docentes y por parte del director de las actividades de enseñanza, entre otras.

En el ámbito del trabajo docente refiere al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes: El uso y dominio de planes y programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades; las relaciones con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje; la relación que se establece con los padres o tutores de los alumnos para acompañar su aprendizaje en el hogar; la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-pedagógicas, entre muchas otras.

En el ámbito del sistema educativo, considera la relación que la escuela establece con otras escuelas de su localidad o zona escolar, con la supervisión escolar y la administración educativa, en cuanto a programas y proyectos de apoyo a la enseñanza, sea con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico pedagógico, entre otros.

### **2.2.2 Organizativa**

En esta dimensión se describe, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar, guardias, entre otros.); el Consejo Técnico Escolar y la vinculación con la Asociación de Padres de Familia.

Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia, por ejemplo, el reglamento interno (cuando hay), las prácticas cotidianas, los ritos y las ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.

### **2.2.3 Administrativa**

Esta dimensión apunta al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo y recursos materiales; a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades, evaluación de su desempeño, entre otros); a la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos; a la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; a la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; a la seguridad e higiene de las personas y los bienes; a la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas).

Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

## **2.2.4 Comunitaria y de Participación Social**

Considera el modo en el que la escuela (el director y los docentes) conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

## **2.3 Estilos de Dirección**

Se denomina estilo de dirección, al conjunto de métodos estables que el director y sus dirigentes subordinados emplean para solucionar las tareas escolares y los problemas que se presentan en el proceso de dirección. En éste se pone de manifiesto la madurez del director para resolver los problemas del colectivo laboral y los estudiantes. Puede decirse también que es el sello distintivo que imprime el dirigente a su trabajo. (Manzano y Morales, 2008)

El estilo de dirección no se improvisa, se forma en un proceso que está determinado por la formación económico social concreta en que se ejerce la función de mando, las características personales del dirigente escolar y la de sus subordinados, el estilo del nivel superior de dirección, la naturaleza del asunto que se trate, la experiencia del dirigente, el nivel de preparación profesional de este, así como el empleo de métodos y procedimientos basados en los últimos adelantos de la ciencia de la dirección.

Julio César Casales, en su Tesis Doctoral, plantea que el estilo de dirección constituye aquel conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección. (Manzano y Morales, 2008)

Estas características se han formado a lo largo de la actividad del individuo (especialmente tareas de dirección) y se han condicionado por normas y

experiencias vitales. No se nace con un estilo determinado, este se forma y su proceso de formación parece ser que transcurre desde tempranas etapas de la vida.

El estilo de trabajo del dirigente hace necesario considerar las cualidades estudiadas en el tema referente al papel del director, es decir, los éticos personales y las organizativas profesionales.

La participación que el director escolar y sus dirigentes subordinados conceden a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones y en la actividad general de la escuela, es uno de los aspectos más estudiados y da lugar a distintos tipos de estilos que se basan en esta condición.

No existe un criterio universal en cuanto a los tipos de estilos; entre las clasificaciones existentes se encuentran, la de Bales y Slater (Manzano y Morales, 2008) que los agrupa en: centrado en las tareas y centrado en las relaciones.

El dirigente centrado en las tareas: Se caracteriza por jerarquizar ante todo el cumplimiento de las tareas, se ocupa primariamente de las vías específicas para la obtención de las metas grupales, preocupándose por la productividad más bien que por las relaciones interpersonales.

El centrado en las relaciones: Se caracteriza por la atención primaria al establecimiento y desarrollo de buenas relaciones con los miembros (como modo de potenciar los recursos humanos); la satisfacción de sus necesidades básicas se deriva del éxito de su rol como promotor de solidaridad y alivio de la tensión intra-grupo.

Otra clasificación que es la más manejada, corresponde a Kar Lewin, esta plantea tres tipos básicos de estilos: el autoritario o directivo, el democrático o colegiado y el liberal. (Manzano y Morales, 2008).

Estilo autoritario o directivo: Se caracteriza por la centralización extrema del poder, la tendencia hacia la exageración del papel del método administrativo, la solución unipersonal de la mayoría de los problemas, la minimizaron de los contactos con sus subordinados, el control rígido de las acciones de estos, la inflexibilidad de la exigencia de la realización de las tareas sin dar oportunidad a la iniciativa creadora.

Otras características son el no aprovechamiento de las experiencias del razonamiento colectivo y considerar las críticas al director como un atentado a su prestigio.

Si se valoran los aspectos positivos y negativos de este estilo, se deben señalar como positivo: que es eficiente en situaciones de gran tensión donde hay que dar respuestas a un problema dado o cuando reina el desorden en un colectivo. Como negativo se debe señalar que no propicia que los miembros del colectivo aporten iniciativas o ayuden a la solución de los problemas, no crea una atmósfera de confraternidad y participación entre sus miembros, no contribuye al desarrollo de los cuadros y además a la influencia en las relaciones con los alumnos.

Estilo democrático o colegiado: Este se caracteriza por la delegación del mayor número posible de problemas al debate y decisión del colectivo; el dirigente escolar resuelve las cuestiones más importantes y complejas. Incluye, además, tomar en consideración los consejos de los trabajadores y escuchar sus opiniones, informar sistemáticamente y analizar en el colectivo el estado del trabajo de la escuela. El dirigente escolar emplea la persuasión. Este estilo es muy favorable para crear un clima correcto de trabajo y de ayuda al desarrollo de los cuadros, ya que permite el aporte de las iniciativas del colectivo a la solución de las tareas y tiende a reflejarse en las relaciones maestro-alumno.

Se le señala como desventaja que en situaciones de indisciplina y caos en el colectivo, es poco efectivo y que cuando se exigen resultados en poco tiempo, se hace inoperante.

Estilo liberal: Se caracteriza porque el dirigente escolar no toma en consideración prácticamente la persuasión ni toma las decisiones que son de su competencia, sino que las delega a sus subordinados o pide al nivel superior que las tome.

Las características que lo definen son: el poco control de la marcha de las tareas, la excesiva descentralización y la utilización de procedimientos inestables, es decir, se caracteriza por dejar hacer.

Este estilo no contribuye al desarrollo del colectivo ni al cumplimiento de las tareas. Es usado por aquellos cuadros que no desean buscarse problemas y carecen de prestigio para exigir a sus subordinados.

Cuando las condiciones del colectivo se caracterizan por indisciplinas y deficiencias en el trabajo organizativo, y es reducido el tiempo para rectificar tal situación, es necesaria la aplicación del estilo autoritario o directivo. Una vez normalizado el trabajo del colectivo, debe regresarse al estilo democrático, único capaz de incorporar ampliamente a todos los trabajadores y estudiantes al cumplimiento de las tareas.

Es obligación del dirigente escolar determinar en qué situaciones es conveniente la aplicación de cada estilo o en que proporciones deben combinarse, pues para esto no existen reglas fijas, en cualquier caso será dentro de los límites razonables y requeridos pues de lo contrario la influencia sobre los subordinados puede ser negativa y la terquedad o la falta de tacto, puede crear serias dificultades.

En la labor del dirigente escolar, a veces, se observan manifestaciones negativas en el estilo de trabajo, entre las que podemos citar: el burocratismo, caracterizado por el formalismo, el papeleo, la pérdida de flexibilidad en la dirección; otro fenómeno que se observa es el de directores que hacen descansar la dirección solamente o básicamente en su superioridad técnica sobre sus subordinados. Es indiscutible que esta superioridad ayuda en la gestión al dirigente escolar, pero considerarla determinante está negando el papel tan importante, de las organizaciones del centro y el colectivo en general, la comunidad y la familia en el desarrollo del proceso docente educativo.

Otro de los rasgos negativos o no deseables es la falta de atención a los problemas perspectivas y estratégicos, el paternalismo caracterizado por hacer descansar la dirección en una relación padre-hijo, aquí el dirigente es el protector del grupo, le acepta ciertas debilidades, le concede ciertas libertades que hacen que este reaccione positivamente aunque no es esta la motivación correcta. El democratismo, consiste en llevar a un plano exagerado la participación del colectivo de dirección. El dirigente subordina sus decisiones a los criterios de la mayoría, se

desgasta trabajando y tratando de lograr dicha mayoría una y otra vez sin decidirse a actuar.

Es importante que el dirigente escolar tenga presente que un estilo de dirección adecuado además de contribuir al desarrollo de sentimientos de responsabilidad y colectivismo, a la creación de una verdadera conciencia laboral en sus subordinados, permite el control de la actividad del colectivo y la movilización del mismo para la solución de las complejas tareas de la escuela. El estilo de dirección tiene una significativa importancia en la motivación y la satisfacción laboral.

Cabe considerar la incidencia del estilo de dirección en la relación con sus subordinados y con el alumnado y consecuentemente, su influencia en la labor educativa.

Un aspecto que contribuye a beneficiar el estilo de trabajo del dirigente es el arte de la oratoria, si se tiene en cuenta que la palabra es portadora de la información profesional por medio de la cual el dirigente hace llegar sus decisiones a sus subordinados.

Ella despierta entusiasmo y el deseo de cumplir mejor las decisiones adoptadas y puede ejercer una influencia psicológica positiva o negativa en sus subordinados.

## **CAPÍTULO 3. LA DIRECCIÓN ESCOLAR ANTE LA REFORMA EDUCATIVA 2004**

### **3.1 La Reforma Educativa**

El concepto de reforma alude a conceptos diferentes en el transcurso del tiempo, en el contexto de los desarrollos históricos y las relaciones sociales (...). En la actualidad mantiene una cosmología milenaria, pero depende en parte de las ideologías concretas del individualismo y la práctica profesional (...) su significado se modifica en un ambiente institucional en permanente cambio (Popkewitz, 1997: 26).

El autor sostiene que la escolarización de masas constituyó una reforma fundamental de la modernidad institucionalizada en los dos últimos siglos, de tal forma que el Estado moderno asumió las tareas de socialización y educación, compensando el fenómeno de la ruptura por la producción y la reproducción. De acuerdo a su planteamiento coloca al cambio en una relación con pautas de conocimiento, poder e instituciones formadas en el transcurso de la historia (Ibid., p.26).

Popkewitz señala que: “La reforma educativa no sólo transmite información sobre prácticas nuevas. Definida como parte integrante de las relaciones sociales de la escolarización, la reforma puede considerarse como un lugar estratégico en el que se realiza la modernización de las instituciones” (Ibid:25).

También destaca que las reformas actuales aprecian la escolarización de la niñez como un progreso de la sociedad, con ello involucran asuntos que tienen que ver con los contextos étnicos y de género, como parte de un discurso en que subyacen las políticas de los organismos internacionales (UNESCO 1990, BM 1990, OCDE 2004).

Un referente del concepto de reforma es concebido como un cambio, Aguilar Villanueva -investigador y especialista en las Ciencias Políticas-, considera que: La reforma es una innovación, que altera estructuralmente el sistema educativo en conjunto, tanto en la cuestión curricular como desde el servicio educativo.

En el texto de Popkewitz, T., Pitman, A. y A. Barry (1998). “El milenarismo en la reforma educativa de los años ochenta”, los autores plantean la ideología de

quienes planteaban a las reformas educativas con la importancia de privilegiar el razonamiento científico, la resolución de problemas y el descubrimiento de los verdaderos diseños curriculares que en un momento las pruebas psicológicas constituyeron el paradigma curricular. Se veía al individuo dentro del sistema escolar como propio para que desarrollara su independencia del contexto y lo empleara para su mejoramiento social (p. 11- 12).

Sin embargo, los estudios más recientes señalan que la tarea de las reformas es introducir coherencia y estandarización en los programas escolares, bajo los valores, prioridades, etcétera, mundiales, sólo pueden ser, por regla general, el resultado de una acción política y legislativa” (Ibid: 43-44).

Alberto Martínez Boom menciona sobre las relaciones que los Estados guardan con las transformaciones macro políticas, son el resultado del neoliberalismo y la globalización. Los sistemas educativos están dentro del marco de las políticas mundiales, las cuales orientan, recomiendan e informan sobre los paradigmas que en educación se proponen, no obstante persista una cultura escolar en cada escuela, en el que hay una identidad del ser maestro y las reformas intentan desarraigar algunos conceptos que subyacen en el pensamiento del docente: Las reformas llegan a la escuela, y las “dificultades” para incorporar o incorporarse se profundizan al enfrentarse a un ambiente cultural, político, social y económico que es radicalmente diferente de aquel sobre el cual dicha reforma organizó su propuesta pedagógica institucional. Ello sucede porque las actuales orientaciones y programas están conduciendo a una serie de cambios significativos en las instituciones educativas y, en general, a un cambio en la concepción del papel del maestro (Martínez, 2004).

En contraste, Díaz Barriga (2001), reconoce que existe una cultura escolar bien cimentada, que difícilmente una reforma puede romper con prácticas y concepciones institucionalizadas en un sistema educativo: La reforma no cambia los mecanismos y procesos del funcionamiento escolar. La reforma modifica libros, establece nuevos sistemas de regulación del trabajo académico (evaluación de docentes y de estudiantes), incorpora una nueva cosmovisión de la educación, pero no está concebida para modificar la «institución escuela», sus mecánicas de

funcionamiento, sus estructuras organizacionales (...) Así, las nuevas ideas de la reforma tienen que amoldarse a un funcionamiento escolar con rutinas muy establecidas, que a la larga terminan por impedir que la reforma camine hacia nuevos derroteros.

La Reforma de Educación Preescolar como el momento estelar de la actual política educativa en este subsistema, en la que se plantean como líneas de acción: a) la renovación curricular, b) la actualización y formación profesional, c) la elaboración de materiales de apoyo a las docentes y a los niños y niñas preescolares, y d) la transformación de la gestión escolar y además se añade:

La definición de la estrategia de reforma se evalúa como permeable al aprovechamiento de la experiencia y los conocimientos de los actores involucrados desde sus ámbitos laborales, además se requiere que sea pertinente para resolver problemas reales y sentidos por los protagonistas del hecho educativo; que éstos se involucren en el proceso de cambio desde la identificación de la problemática y el diseño de soluciones hasta las formas de implementación (...), es indispensable que la implementación de las reformas sean acompañadas del establecimiento de condiciones materiales, institucionales y académicas oportunas, suficientes y sostenidas a mediano y largo plazo (SEP, 2003: 9).

Popkewitz y Brennan (2000: 29) puntualizan el concepto de cambio en relación al progreso, como una justificación de romper con algo que ya no garantiza la aplicación razonada de los principios científicos. En el caso de la educación, es necesario romper con sistemas establecidos que no funcionan en la evolución de los sujetos que aprenden.

La noción de cambio como ruptura o rompimiento se encuentra en la historia de la ciencia desarrollada en Francia y en la historia conceptual de la historiografía alemana (...) sobre el cambio, el conjunto de relaciones que se convierte en la escolarización existe a través de diferentes dimensiones de tiempo y espacio, antes que a través del desarrollo de una historia continua (...) el cambio supone “una amalgama de prácticas institucionales y discursivas que funcionan como un conjunto colectivo de partes dispares sobre una única superficie” (Ibid, : 32).

La reforma educativa actual no se reduce, como sucedió con las reformas de la década de los sesenta, a la modificación de los planes y programas de estudio, a la introducción de más años de escolaridad o a la creación de instituciones y programas nuevos. Apunta básicamente a una profunda transformación de los modelos de organización y, sobre todo, de la conducción de los sistemas educativos nacionales, lo que hace que se redefina la totalidad de prioridades y estrategias (SEP 2004: 11-12).

La noción de actor y de cambio tienen que ver necesariamente con la de reforma, ésta se vincula con la identificación de:

Los sujetos que [dan] cierta dirección al propio cambio (...) identificando a los grupos que pretenden producir un mundo redimido (...). Los discursos dominantes y liberales de la reforma educativa tienden a organizar instrumentalmente el cambio como lógico y secuencial, aunque ha habido un cierto reconocimiento de las cualidades pragmáticas de la vida social (...). Aunque el centro de atención específico puede cambiar, los agentes de la redención son el Estado y los investigadores educativos, mientras que los agentes del cambio son los maestros, como profesionales “automotivadores” (Popkewitz, 1997: 20 - 21).

Díaz Barriga e Inclán (2001), agregan a su concepción de reforma en torno a los actores, que: a partir del trabajo de un conjunto de especialistas, quienes interpretan las tendencias generales de la educación, en particular las que constituyen los elementos centrales de la discusión actual sobre la educación, y dan una visión sobre la situación actual del sistema educativo —una perspectiva diagnóstica— y sobre los cambios que requiere para su mejor funcionamiento. Con estos elementos se conforman las líneas generales de una reforma educativa, dejando a los directores y docentes del sistema la tarea de apropiarse de la misma, y también la responsabilidad de instrumentarla.

Es necesario definir que las reformas son elaboradas por un grupo de tomadores de decisiones, quienes tienen una visión de hacia dónde dirigir el sistema educativo, el papel de sus actores, su participación, su trayectoria y los resultados que de ese proceso se genere, involucrando un análisis propio y en relación con el exterior.

Las reformas educativas son actos de gobierno, es decir, como acciones a través de las cuales el Estado establece elementos para orientar las políticas de la educación, son el resultado de un proceso complejo en el que intervienen componentes internos y externos a la realidad social y educativa de un país (Díaz Barriga e Inclán, 2001).

Un trabajo comprometido también da evidencia de cómo los actores se internan en la propia reforma y valoran lo que los “otros”, saben y pueden compartirles. Entonces en ese sentido, se considera que la parte o el proceso que se ha llevado a cabo, da precisamente la información que se requiere para partir de un diagnóstico de la educación actual, cómo está operando la educación preescolar, cuáles son los problemas que enfrentan las educadoras, en que son distintos esos problemas de los que han enfrentado las educadoras de muchas generaciones.

El involucrar a otros actores, que no son los que definen las pautas conocimiento, sus estrategias y las ideologías de un proceso de cambio en el sistema educativo, significa tomar en cuenta a los profesores; estos considerados como los que operan un currículo, lo llevan a la práctica docente y desentrañan sus tejidos teóricos. Son los profesores quienes toman la tarea de hacer una práctica empírica de la teoría y política curricular; “Cuando los profesores hablan sobre escuela como gestión, sobre enseñanza como producción de aprendizaje, sobre niños pertenecientes a grupos de riesgo, de formas históricamente construidas de razonar, son a la vez los efectos del poder” (Popkewitz, 1997: 23).

El documento del primer informe de la reforma educativa señala los requisitos para incorporar a actores de primer nivel y hagan suyas las estrategias para desarrollar las etapas de esta política educativa:

El eje del proceso es la reforma curricular, las acciones específicas para las otras líneas de acción como resultado del diagnóstico, como la formación de grupos técnicos para impulsar la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de los Jardines de niños, la actualización del personal docente y directivo y la elaboración de un Curso Nacional y los Talleres Generales de Actualización, así como el fortalecimiento del equipamiento didáctico (SEP, 2003:10).

El programa de educación preescolar es analizado como una política curricular, en la cual se identifique el proceso de construcción de sí mismo y la relación que guarda con las políticas educativas, para argumentar este análisis se consideran los planteamientos de Eggleston (1980), el cual menciona que el currículo es un instrumento valioso del proceso educativo, además de ser un factor central en el establecimiento y la conservación de las estructuras de poder y autoridad, tanto en la sociedad como en la escuela .

Cabe mencionar que la propuesta de la reforma en la educación preescolar ya se estaba ideando desde distintos escenarios, dado que al realizar el diagnóstico en el nivel escolar, las educadoras mencionaron estar esperando una definición de programa, dado que el de 1992 no respondía a las exigencias del ámbito educativo, además que surgían otras propuestas pedagógicas a modo de ensayo.

Es decir, la renovación de la educación preescolar es algo que se había estado esperando desde hace mucho, era una posibilidad de reconocer la importancia de este servicio, y que muchos esperaban ansiosos de que se tomaran decisiones más formales oficiales respecto al servicio.

El testimonio de esta docente enfatiza la importancia de su participación en el proceso de la reforma, además de considerar la diversidad de la población a quien se proporciona el servicio educativo.

Se hizo una evaluación interna, y se habló de que se considerara una escuela de distintos contextos, por ejemplo, matutino y vespertino; de distintas modalidades para los jardines regulares o con servicio continuo; que fueran, en zonas urbano marginadas y otros totalmente urbanos.

El objeto de estudio es visto no solo como una disposición de innovación educativa, sino que se trata de indagar bajo un análisis de la política educativa los componentes que le dan sentido, cuáles son y de dónde toman forma y se conciben. Cómo es el cuerpo de análisis de esta promesa, bajo qué fundamentos y categorías políticas y cómo ha sido la toma de decisión de sus diseñadores para distinguir con precisión las políticas curriculares:

Esta nueva propuesta tiene que ver con el análisis del trabajo que se hace en los Jardines de niños. Otro antecedente que considero básico es la reformulación

que se da en los programas a nivel licenciatura, está inmersa esa propuesta y que mucho de lo que se ve reflejado en este programa tiene que ver con esta formación de las personas que quieren ser educadoras.

La reforma de la educación preescolar ha sido generada como una política educativa que asesta sobre la concreción curricular, es decir, se materializa con el Programa de Educación Preescolar 2004. Por lo que se advierte, según López, (2005) que responda a una esperanza de logro pedagógico en el medio de ese nivel educativo, como una promesa de plenitud o completud a la que le han apostado los diseñadores del currículo. Una vez que se defina el currículo de preescolar, se pudiera reorganizar el sistema educativo para tener unas expectativas más claras acerca de que se espera para cuando salgan los niños una vez que han concluido la educación básica.

Otro informante señala que el problema no era precisamente el currículo, sino las formas en como los actores educativos han intervenido en la práctica docente, desde su función, como las supervisoras:

El programa educativo como promesa completud será explicado desde el planteamiento de Alexis López, el cual dice que los programas deben entenderse:

Como elaboraciones humanas, que al igual que muchas otras estructuras sociales son producto de enfrentamientos y negociaciones entre sujetos individuales y colectivos que, desde diferentes experiencias, buscan posibilidades para decidir e imponer (...) Los programas pueden [verse] como promesas para satisfacer la completud de los miembros de un cierto país (...) se entenderían como intentos de cerrar la fisura (incompletud) en una cierta comunidad, mediante la expansión de un proyecto ético político, articulado a un conjunto más o menos coherente de opciones para la reestructuración social (López, 2005:7).

Añade el investigador que la existencia de los programas educativos tiene relación con la política educativa en sus distintos ámbitos: internacional, nacional, regional y local. Es decir, cómo se entiende el mundo en cada región, cómo se le considera lo deseable (...) Se trata de plantear el tipo de personas, comunidad o sociedad educada.

La reforma educativa tiene varias aristas, desde las condiciones en las que se pretende establecer, y los asuntos que impiden su mejor desarrollo: Llevado a problemas con la calidad en preescolar, y básicamente, hace imposible que a corto plazo la reforma tome vuelo en la manera en cómo se ha pensado. Porque dentro de la reforma aunque se hable en términos de competencias y las categorías del desarrollo, etc. de todos modos si tú ves la base para una reforma de preescolar, es muy de Vygotsky y de socio constructivismo, y esto implica una situación en que una educadora no tiene 25 niños en el aula, entonces cómo se puede apuntar la reforma en situaciones que no permite que se aplique la reforma (SEP, 2006).

### **3.2 Programa de Educación Preescolar 2004**

Considerando lo anterior, y partiendo de la esencia de la educación preescolar, que son los niños, que dieron vida y sentido a la labor de la educadora y del educador, se tiene como resultado de la evolución, influenciada por los acontecimientos sociales y culturales, y el avance acerca del conocimiento del desarrollo y el aprendizaje infantil, que ya se está logrando un reconocimiento social de la importancia de este nivel educativo y se ha ido superando también la visión que minimizaba la función de este servicio educativo, que lo consideraba como un espacio de cuidado y entretenimiento para los niños.

Los avances educativos de la época actual hicieron necesaria la reforma curricular del programa de educación preescolar, surgiendo el Programa de Educación Preescolar 2004.

Este programa parte del reconocimiento de los rasgos positivos de este nivel educativo, asumiendo el desafío de la superación de aquellos factores que afectan la calidad de las prácticas docentes, y el desarrollo de las potencialidades de los niños.

Para la implementación del Programa de Educación Preescolar 2004, se inició con una fase de aplicación gradual en Jardines de niños “piloto” llevando el seguimiento el Departamento de Educación Preescolar. Posteriormente se implementó el programa en todos los Jardines de niños, contando con la asesoría y

acompañamiento de los asesores técnico-pedagógicos de zona sector y departamento, y por las autoridades educativas y escolares.

Ha sido un proceso difícil la puesta en marcha del Programa de Educación Preescolar 2004, ya que ha habido muchas interpretaciones personales por parte de las responsables de dar a conocer los contenidos. Otra dificultad que se encontró es que la educadora no estaba preparada para asumir la responsabilidad de ejercer su libertad pedagógica, sin embargo está operando el Programa de Educación Preescolar 2004, buscando apoyo para resolver las dudas en los colegiados escolares.

El personal directivo, de supervisión y de sector también, por el arraigo de prácticas tradicionales para ejercer la función de dirección y de supervisión, la mayoría de las ocasiones da mayor importancia a la forma en que planean y diseñan situaciones didácticas las educadoras, y se descuida la importancia de promover la transformación de la práctica docente.

El personal docente y directivo, aún no han integrado completamente los fundamentos, propósitos y lineamientos para operar el programa vigente, sin embargo se continúa con el estudio y análisis del PEP 04, en los grupos colegiados que integran los Consejos Técnico Consultivos escolares con profesionalismo para contar con más elementos teóricos que nos permitan optimizar el desempeño de la función dentro del ámbito que correspondiente.

En la actualidad el Programa de Educación Preescolar, 2004, se encuentra en operación en todos los Jardines de niños

El programa 2004 vigente tiene las siguientes características:

Es nacional de acuerdo con los fundamentos legales que rigen la educación.

El programa de educación preescolar será de observancia general en todos los planteles y las modalidades en que se imparte educación preescolar en el país, sean éstos de sostenimiento público o privado.

Establece propósitos fundamentales para la educación preescolar, entendida como un ciclo de tres grados.

Esta organizado a partir de competencias, entendidas como la capacidad de utilizar el saber adquirido, para aprender, actuar y relacionarse con los demás.

Es abierto. El programa no define una secuencia de actividades o situaciones que deban realizarse sucesivamente con los niños; las competencias son la base para organizar, desarrollar y evaluar el trabajo docente.

La organización del programa es con propósitos fundamentales para la definición de las competencias, agrupadas seis campos formativos.

Los aportes de las investigaciones recientes constituyen uno de los fundamentos centrales de la organización del nuevo programa de educación preescolar, porque dan evidencias de las capacidades y potencialidades de los niños, de todas las posibilidades de aprendizaje de los niños que no necesariamente desarrollan por naturaleza o por la influencia espontánea del ambiente social, requiriendo una intervención educativa intencionada y sistemática.

El programa reconoce que los niños han construido aprendizajes antes de ingresar a la escuela, por lo tanto los docentes tienen el reto de dar continuidad al proceso del educando. La educación preescolar tiene un fuerte impacto en la formación de los niños pequeños, tanto por lo que puede lograr a través del trabajo sistemático, como por lo que implica lo que se deja de hacer cuando las actividades se vuelven rutinarias, ya que con esas actividades de rutina sin intención pedagógica definida se podría dejar de atender aspectos prioritarios relacionados con el aprendizaje y el desarrollo de los niños.

La renovación curricular tiene las siguientes finalidades principales:

a) Contribuir a mejorar la calidad de la experiencia formativa de los niños durante la educación preescolar.

b) Contribuir a la articulación de la educación preescolar con la educación primaria y secundaria

Considera la acción de la educadora, como un factor clave para que los niños alcancen los propósitos fundamentales. Se busca también fortalecer el papel de las y los maestros en el proceso educativo, estableciendo una apertura metodológica, teniendo como base y orientación los propósitos fundamentales y las competencias del programa, para que seleccione o diseñe las formas de trabajo más apropiadas según las circunstancias particulares del grupo y el contexto donde este laborando.

El programa está organizado en los siguientes apartados:

- I) Fundamentos: una educación preescolar de calidad para todos,
- II) Características del programa,
- III) Propósitos fundamentales, como un ciclo de tres grados
- IV) Principios pedagógicos,
- V) Campos formativos y competencias,
- VI) La organización del trabajo docente durante el año escolar,
- VII) La evaluación

### **3.3 Enfoque por competencias**

Los programas anteriores estuvieron organizados por unidades, bloques, objetivos y contenidos y en la actualidad están organizados por competencias que, están agrupadas en campos formativos y tiene la intención de ofrecer a las educadoras y los educadores un instrumento, como guía de su trabajo cotidiano, que les ayude a buscar situaciones y organizar la actividad educativa de una manera dinámica y diversificada, congruente con las características de los niños pequeños.

La definición de competencias que describe el programa dice que “es un conjunto de capacidades que incluye conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos”. (PEP, 2004:14).

Las competencias que se pretende que los niños logren, los coloca en el centro del proceso educativo: el reconocimiento de las capacidades que los pequeños pueden movilizar es la base para que la educadora diseñe las situaciones didácticas o experiencias educativas que les permitan avanzar en su aprendizaje y desarrollo. Las situaciones didácticas son un conjunto de actividades unidas entre sí, que implican relaciones entre los niños, los contenidos y la maestra, con la finalidad de construir aprendizajes.

El Programa de .Educación Preescolar 2004, incluye diez principios pedagógicos, agrupados en tres aspectos que son:

- a) Características infantiles y proceso de aprendizaje

1.- Los niños y las niñas llegan a la escuela con conocimientos y capacidades que son la base para continuar aprendiendo.

2.- La función de la educadora es fomentar y mantener en los niños y las niñas el deseo de conocer, el interés y la motivación por aprender.

3.- Los niños y las niñas aprenden en interrelación con sus pares.

4.- El juego potencia el desarrollo y el aprendizaje en las niñas y los niños.

b) Diversidad y equidad.

5.- La escuela debe ofrecer a las niñas y los niños oportunidades formativas de calidad independientemente de sus diferencias socioeconómicas y culturales.

6.- La educadora, la escuela y los padres o tutores deben contribuir a la integración de las niñas y los niños con necesidades educativas especiales a la escuela regular.

7.- La escuela, como espacio de socialización y aprendizajes debe propiciar la igualdad de derechos entre niñas y niños.

c) Intervención educativa.

8.- El ambiente del aula y de la escuela debe fomentar las actitudes que promuevan la confianza en la capacidad de aprender.

9.- Los buenos resultados de la intervención educativa requieren de una planeación flexible, que tome como punto de partida las competencias y los propósitos fundamentales.

10.- La colaboración y el conocimiento mutuo entre la escuela y la familia favorece el desarrollo de los niños.

Los principios pedagógicos constituyen el referente conceptual de nuevas prácticas educativas, congruente con los propósitos fundamentales. Estos principios destacan una visión distinta sobre las potencialidades de aprendizaje de los niños, así como las condiciones institucionales que favorecen una intervención educativa dinámica y eficaz, que considere la participación de los pequeños en los procesos de aprendizaje y por lo tanto basada en formas de relación que propicien la comunicación y la confianza entre los niños y su maestra.

Uno de los cambios más importantes en las prácticas educativas es el siguiente:

De una educación preescolar centrada en propiciar el aprendizaje del niño.

A una educación que dé prioridad al desarrollo cognitivo en los niños, exige partir de una meta de esta naturaleza y diseñar situaciones didácticas que al propiciar el movimiento, la imaginación, la creación, el manejo de materiales, también contribuyan a otros campos del desarrollo infantil y al logro y dominio de competencias en los niños.

Este cambio, implica un desafío a nuestras creencias, expectativas y actitudes respecto a nuestros alumnos; es necesario considerar que desde muy pequeños construyen conocimientos, elaboran sus propias teorías sobre el mundo que les rodea y que éstas son la base para decidir la acción educativa escolar de cada día, para prepararlos para el mundo futuro. Por esta razón es necesario concentrar la tarea en el desarrollo cognitivo –que se da en la interacción con otros y, en parte, a través del juego- sin olvidar otros aspectos del aprendizaje y desarrollo de capacidades como concentrar la atención en uno o varios aspectos de hechos naturales o sociales, preguntar y explicar, resolver problemas, entender los argumentos de otros y explicar los propios, etcétera, favorece también un sano desarrollo emocional y social.

Las competencias se agrupan en seis campos formativos, para “identificar, atender y dar seguimiento a los distintos procesos del desarrollo y aprendizaje infantil, y contribuir a la organización del trabajo docente”. (PEP, 2004)

Cada campo se organiza en dos o más aspectos, en cada uno de los cuales se especifican las competencias a promover en los niños y en las niñas.

El PEP 2004, ha revolucionado totalmente el carácter pedagógico en todos los sentidos de este nivel.

Con el enfoque sociocultural, como primordial aspecto destaca a la socialización, porque en todo momento ubica en la importancia de respetar al niño, su contexto, su familia y el trabajo colectivo entre otros, Lo anterior lleva a establecer una serie de comparaciones de lo que ha sido la educación preescolar y las transformaciones a las que ha llegado, mencionando las siguientes:

El cambio del método, el cual estaba más encaminado a favorecer habilidades manuales.

Al desarrollo de competencias en los niños, que son el punto de partida para organizar la intervención educativa.

De una rutina establecida. Se llega al diseño y puesta en práctica de situaciones de aprendizaje oportunas y variadas, el reto para el docente radica entonces, en encontrar alternativas que impliquen una organización distinta de la jornada, incluyendo el tipo de actividades a realizar, así como el aprovechamiento educativo de los espacios y los recursos del aula y la escuela.

De la actividad dirigida. Se pasa a la expresión y la interacción. Si la educadora asume que su trabajo tiene como propósito favorecer el desarrollo y fortalecimiento de competencias en sus alumnos, comprenderá también que su función se vuelve más compleja.

Más que ser la maestra que explica. Debe convertirse en la maestra que propicia el trabajo en pequeños grupos, que se mantiene alerta a lo que hacen los niños y a sus reacciones, que plantea preguntas en el momento oportuno para hacerlos pensar, reflexionar y explicar y que decide cómo intervenir cuando trabajan en colaboración siendo importante propiciar en los niños, el trabajo en equipo, porque es indispensable que aprendan a hacerlo porque es así como pueden regular su comportamiento, y avanzar en el logro de un trabajo cada vez más autónomo.

De una enseñanza superficial, y la comprensión de ciertos temas. Se pasa a los aprendizajes profundos, el sentido del trabajo educativo radica en la búsqueda del desarrollo de competencias, la importancia de la intervención de la educadora está en su capacidad y sensibilidad para seleccionar los temas, preguntas o problemas didácticos que pueden ser útiles e interesantes para que los alumnos avancen en sus competencias, aceptar que los niños con quienes trabajan saben y requieren aprender más, impone el reto del estudio permanente como base para ampliar los conocimientos.

Del individualismo. Se va a propiciar que se pase a la convivencia social, a la colaboración. Los propósitos fundamentales de la educación preescolar son un referente común para organizar el trabajo no sólo en el aula, sino en la escuela.

Implica un esfuerzo sistemático por parte del personal docente y directivo de cada plantel para la revisión y el intercambio de experiencias, la valoración de avances y dificultades que identifican en los niños, el establecimiento de acuerdos, y la toma de decisiones para mejorar el proceso educativo. Además se debe informar y orientar a las madres y padres de familia sobre el tipo de actividades que se realizan en la escuela, a fin de lograr formas de participación y apoyo congruentes con tales propósitos.

De una supervisión centrada en la recepción y revisión de documentos.

Se logra llegar a una que ofrece el apoyo técnico que requiere la educadora, ésta será más factible en la medida en que directoras y supervisoras de zona y sector asuman también una actitud de apertura, dando oportunidad a un trabajo más libre y autónomo, tomar en cuenta que el cumplimiento de la labor docente no se refleja en un documento, sino en el desempeño cotidiano. Valorando que por el trabajo directo que realizan con los niños las educadoras tienen una enorme e importante responsabilidad en la renovación pedagógica.

### **3.4 El Programa de educación Preescolar 2011**

El PEP 2011 conserva las características principales del PEP 2004, sin embargo subraya que la implementación de la reforma pedagógica ha implicado grandes desafíos para las educadoras y el personal directivo de preescolar, entre los que destacan: el reconocer a las niñas y los niños pequeños como sujetos capaces (de pensar, reflexionar, comprender el mundo, comunicar sus ideas y construir aprendizajes a partir de su experiencia), el aprender a trabajar de una manera distinta (buscando alternativas para poner a los alumnos en situaciones desafiantes que los hagan ampliar y profundizar sus conocimientos) y transformar la organización y las relaciones internas de las escuelas (para que el trabajo pedagógico se oriente, en todo momento, al logro de los propósitos educativos). (SEP, 2011)

Para avanzar en la consolidación de este proceso de cambio -en el marco de la Reforma Integral de la Educación Básica- y tomando en cuenta las preguntas, opiniones y sugerencias del personal docente y directivo, derivadas de su

experiencia al aplicar el PEP 2004, se introdujeron modificaciones específicas a la propuesta pedagógica anterior, sin alterar sus postulados y características esenciales; en este sentido se da continuidad al proceso de reforma pedagógica de la educación preescolar. (Ídem).

Estas modificaciones consisten en la reformulación de algunas competencias y, en consecuencia, su reducción en número, así como la precisión de las manifestaciones (“Se favorecen y se manifiestan cuando...”), especialmente aquellas que incluían reiteraciones innecesarias o que carecían de relación evidente con determinada competencia. Porque la centralidad del trabajo pedagógico en preescolar es favorecer el desarrollo de competencias en los niños, éstas constituyen los aprendizajes esperados. (SEP, 2011: 2)

El Programa de Educación Preescolar 2011 contiene los siguientes apartados:

I) Características del Programa, II) Propósitos de la educación preescolar en el marco de la educación básica, III) Estándares curriculares para la educación preescolar, definidos para Lenguaje, matemáticas y ciencias, IV) Bases para el trabajo pedagógico y V) Campos formativos y aprendizajes esperados. (Ídem: 2)

## CONCLUSIONES

Como reflexiones finales, las conclusiones más relevantes del presente trabajo de tesis, enfatizan que hoy en día, ante las diversas reformas en preescolar, se constituye como una prioridad atender los apoyos a todo el personal involucrado en su implementación, para que éstos, sigan siendo protagonistas de los cambios, y estén en posibilidades de fomentar una mejor calidad al sistema educativo.

Es conveniente señalar, que como consecuencia del análisis del contexto de la práctica directiva, surge la propuesta de vincular la planeación educativa y las definiciones de orden instrumental, con los fines de las políticas del programa de educación preescolar y su proyecciones a futuro, dicha articulación deberá tener cabida dentro de una comunidad educativa, donde participen en forma organizada todos sus integrantes.

Es importante destacar que, para que exista liderazgo en las funciones del directivo preescolar, entendido como un proceso que las personas utilizan cuando producen lo mejor de sí mismos y de los demás de acuerdo con visiones y con valores compartidos, el desempeño del personal directivo debe ser coherente y consistente con los conocimientos que interioriza y las disposiciones que posee, y éstos en consecuencia, es un problema de formación, de conciencia profesional, que la sociedad en general debe apoyar, sostener y valorar.

Escuchar las peticiones, quejas y sugerencias de los involucrados en el proceso educativo no se traduce necesariamente en obligación de darles una respuesta afirmativa, sino de atender una necesidad emocional, es por ello, que la formación del personal directivo en nuestra sociedad y prioritariamente para los jardines escolares es una necesidad inaplazable ya que de ello depende en mucho el éxito de la labor educativa.

Si se es consciente de que el fin último de la educación, es la formación de mejores seres humanos, felices, plenos, integrales; se hablaría una sociedad con las mismas características y la raíz debiera estar, en respirar ese ámbito en la familia en las aulas escolares donde se respira y se forma día con día, sin embargo, nadie puede dar aquello que no tiene y el personal directivo tiene la obligación de tener

para dar de ahí la necesidad de formarse como líderes, líderes en verdad formados con todo cuidado con una alta autoestima para que puedan ser portadores de ello con tan solo mirarse.

Es justo mencionar, que en esta investigación se explica de manera general el marco de la política educativa, el proceso de la reforma en el subsistema de preescolar, la función que desempeña el personal directivo y otros actores educativos, y las interacciones que guardan entre sí con relación a las políticas y orientaciones, locales, nacionales y de organismos internacionales, como las tendencias a seguir en el diseño curricular por los distintos gobiernos.

Sin embargo, aún existen fallas en el ofrecimiento del servicio, en el mejoramiento de la calidad educativa.

Priorizar a la educación preescolar en el país, ha sido resultado de un esfuerzo muy intenso, que no termina de consolidarse. Primero quizás, por el propio personal directivo, que se esfuerza por realizar un trabajo, con las mejores cualidades profesionales, además intentando hacer legítimo el reconocimiento ético del nivel educativo por parte de la sociedad, como una batalla de varias generaciones y finalmente; hay que resolver los enormes pendientes en materia de financiamiento, cobertura, equidad, diversidad y profesionalización de este subsistema.

Es en este principio de milenio, la educación preescolar en México está viviendo momentos de efervescencia, en los que los distintos actores podrán ser parte importante de la consolidación de la reforma educativa. No menospreciando el legado histórico y pedagógico que han heredado las directoras de preescolar, con la visión de construir las bases para el bienestar y desarrollo humano de los niños y las niñas.

## **Recomendaciones**

Considerando los elementos teóricos analizados y la experiencia de la sustentante se exponen las siguientes sugerencias:

A los Investigadores;

Que en las futuras investigaciones vinculadas con la función directiva, se busque profundizar el marco conceptual y metodológico.

Al personal Directivo de los Jardines;

Aunque no es sencillo recomendar acciones más allá de aquellas institucionales, es necesario mantener y desarrollar una función positiva hacia la enseñanza de calidad en los Jardines, fortaleciendo armónicamente todos los componentes educativos. Asimismo procurar el uso eficiente de los diversos recursos pedagógicos aplicados para atender las carencias de los docentes, en particular realizar acertadamente los cambios necesarios de acuerdo al programa escolar.

Con relación a la función directiva en Preescolar se sugiere lo siguiente:

Estar al pendiente de que los servicios de educación preescolar, se orienten a que los niños adquieran una educación integral y se promocióne la estimulación temprana, como una forma de establecer las bases para el mejor desarrollo del niño.

Otro aspecto a considerar es que se encause la educación preescolar de manera que el niño desarrolle seguridad afectiva, así como la confianza en sus capacidades; estimule su curiosidad, desarrolle formas sensibles de relación con la naturaleza a fin de que se prepare para el cuidado de la vida en sus diversas manifestaciones; logre su socialización a través del trabajo en grupo, fomente formas de expresión creativa, lo acerque al campo del arte y la cultura.

En el caso de prestar servicios de educación en comunidades poco favorecidas, impulsar las relaciones con los padres de familia en general con el firme propósito de que adquieran los conocimientos básicos sobre el desarrollo del niño, en sus aspectos físico, cognoscitivo, afectivo y social, desde su nacimiento hasta los seis años de edad.

Aspecto esencial es la aplicación y el seguimiento al proyecto escolar para promocionar la educación significativa que facilite las tareas de análisis, revisión, consulta, evaluación y aplicación creativa de los planes y programas de estudio.

Se ha observado que el asesoramiento a docentes de las escuelas, en todas las actividades educativas, implica poner especial atención a la articulación del sano desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social, así como en la estimulación de los niños para que exploren y conozcan su entorno, el dominio del lenguaje y la capacidad de interactuar con seguridad con las personas.

Para el personal directivo es fundamental prestar atención al diálogo del personal docente y el supervisor, escuchar sus inquietudes respecto al proceso educativo, y sobre todo valorar y considerar sus opiniones.

El marco legal tipifica aquellos aspectos obligatorios para el personal directivo sin embargo, cuando así sea necesario, conviene proponer adecuaciones si con ello se podría mejorar la educación preescolar, así como favorecer el control de su calidad. Para ello es recomendable difundir los lineamientos normativos en materia técnica-administrativa, a fin de orientar y asesorar al personal docente.

De manera rutinaria es trascendente la promoción, el sostenimiento y la valoración de aquellas estrategias para que los docentes se reúnan en consejos técnicos con el fin de planear, evaluar y señalar las directrices necesarias para impulsar con excelencia el proceso educativo de cada plantel. Proponer estrategias que permitan optimizar la capacitación y/o actualización del personal docente del nivel preescolar.

Aun cuando es una práctica continua es conveniente insistir en la necesidad de asesorar y apoyar permanentemente en materia técnico-pedagógica al personal docente en sus centros de trabajo o en los lugares que señale la autoridad educativa, así como proponer estrategias que permitan optimizar la capacitación y/o actualización del personal docente del nivel preescolar.

A esta acción se agrega la propuesta de valorar y estimular la labor magisterial, con el propósito de superar los retos en el mejoramiento continuo del servicio y la excelencia en la educación preescolar.

Con todo y ser una práctica continua se recomienda que el personal directivo verifique que en las escuelas de educación preescolar, se desarrolle el proceso de enseñanza-aprendizaje conforme al calendario escolar y a lo establecido en los planes y programas de estudio.

Ante el reto de impulsar la enseñanza por competencias se considera importante la promoción del diseño, así como la generación y uso de materiales, recursos, medios e instrumentos tecnológicos y didácticos que permitan mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez, Serafín (2004). Organización escolar y acción directiva. México: Biblioteca para la Actualización del maestro.
- Díaz B., I. (2001). El enfoque de competencias en el campo del currículum. En Agüera, I., E. ( ). Retos y perspectivas de la educación superior. México: UAP-Plaza y Valdés
- Canales, F. H.; Alvarado, E. L.; Pineda, E. B. (1998) Metodología de la Investigación. México: Edit. UTEHA.
- Castellanos (2010) El marco Normativo de la Educación Pública en México. Consultado el 12 de Noviembre de 2012, de [www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res062/txt3.htm](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res062/txt3.htm)
- Desafíos de la educación (1990) Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IPE, UNESCO, Buenos Aires, pp. 19-23 pp.
- Eggleston, J. (1980). Elementos para una Sociología del Currículo, México, McGraw Hill
- García Amalia (1988) La Asesoría Técnico-Pedagógica: Recurso para Transformar las Prácticas Educativas de la Directora de Educación Preescolar. Tesis de Licenciatura en Educación Preescolar, Plan 1985, México: SEP Universidad Pedagógica Nacional Unidad 094 Centro D.F.
- García, C.; Escalante, H.; Escandón, M.; Fernández, T.; Mustri, D. y Puga V. (2000) Integración Educativa en el Aula Editorial México: SEP.
- González E. (2010) La función directiva frente a la reforma. Directora de plantel. La implementación de la reforma curricular en la Educación preescolar: desafíos para La función de asesoría SEP170003. Lecturas para el participante 6.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2006). Metodología de la investigación México: McGraw Hill.
- López P., A. (2005), Ponencia en el seminario de formación en política educativa. México: UPN. Manuscrito no publicado

- Manzano Roberto y Morales Juana (2008) Folleto: Dirección Escolar. México: Chimalhuacán, diciembre.
- Martínez, M. (2004), La Gestión de un nuevo Sistema Educativo en función de la Escuela. En Educar publicación trimestral de la Secretaría de Educación Jalisco
- OCDE (2004). Niños pequeños, grandes desafíos. Educación y atención en la infancia temprana. México: FCE-OCDE-OEI
- Perrenoud. P. (2004) Diez nuevas competencias enseñar. México. México: Biblioteca para la Actualización del maestro.
- Popkewitz, T. (1997). Sociología política de las reformas educativas. Madrid: Editorial Morata
- Popkewitz, T., Pitman, A. y Barry, A. (1998). El milenarismo en la reforma educativa de los años ochenta. En: Política educativa y reforma del currículum. Revista de Estudios del Currículo. (Abril, 1998, 1, 2)Madrid: Ediciones Pomares-Corredor.
- Popkewitz, T. y M. Brennan (2000). Reestructuración de la teoría social y política en la educación: Foucault y una epistemología social de las prácticas escolares. En: Popkewitz, T. y M. Brennan (comp.) (2000). El desafío de Foucault. 224 Discurso, conocimiento y poder en la educación. Barcelona: Ediciones Pomares-Corredor, pp. 17-52
- Santamaría Leda ((2005) Elementos para evaluar planes de estudios en la educación superior. Revista electrónica Redalyc. Numero 001 Costa Rica.
- S.E.P. (1982) Reglamento de la Asociación de Padres de Familia.
- S.E.P. (1984) Manual de Organización del plantel de educación preescolar. México.
- S.E.P. (1985) Manual Técnico-administrativo de la Directora del Plantel de Educación Preescolar.
- S.E.P. (1986) Manual Técnico-pedagógico de la Directora del Plantel de Educación Preescolar.
- S.E.P. (1993) Guía para asesorar la práctica docente orientada a personal Directivo y de Supervisión de Jardines de niños. México.

- S.E.P. (2002). Programa Nacional de Fortalecimiento de la Educación Especial e Integración Educativa. México: SEP.
- S.E.P. (2003). Revisión de las Políticas de Educación y Cuidado de la Infancia Temprana. Proyecto de Cooperación con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Reporte de Antecedentes de México. (Versión preliminar para discusión). México: Subsecretaría de Educación Básica y Normal.
- S.E.P. (2003) Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal transferido de la Secretaría de Educación del Estado de Yucatán, Mérida, México.
- S.E.P. (2003) Nuevas Propuestas para la gestión educativa. Biblioteca para Actualización del maestro. México.
- S.E.P. (2004). Programa de Educación Preescolar. México: SEP.
- S.E.P. (2005) Curso de Formación y Actualización Profesional para el Personal Docente de Educación Preescolar. Volumen I y II. México: SEP.
- S.E.P. (2006) La implementación de la reforma curricular en la educación preescolar:
- S.E.P. (2010) Disposiciones de la Secretaría (políticas Internas)
- S.E.P. (2011) Programa de Educación Preescolar 2011.