

# International Journal of Human Sciences Research

## PRACTICAS INNOVADORAS DE LAS DOCENTES CON FUNCIONES DIRECTIVAS Y SUS EFECTOS EN EL RENDIMIENTO ESCOLAR DE LOS ALUMNOS

---

*Martha Cristina Olvera Díaz*

*Lucy Margarita Sánchez Gonzalez*

*Laura Yanelly Espinoza Sánchez*

*Olga Nieto Elias*

All content in this magazine is licensed under a Creative Commons Attribution License. Attribution-Non-Commercial-Non-Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).



**Resumen:** La investigación Practicas innovadoras de las docentes con funciones directivas y sus efectos en el rendimiento escolar de los alumnos, se realiza a docentes frente a grupo con comisión directiva en los planteles de jardines de niños, mediante un método cualitativo, para obtener la información sobre la investigación se diseñó y aplicó una encuesta, la cual incluyó preguntas cerradas y respuestas de opción múltiple, de las cuales se obtuvo la opinión de los sujetos informantes que consta de 5 docentes con funciones directivas. Se hizo uso de un formulario electrónico creado en Google Forms, el cual se envió a los docentes por medio de la aplicación Whatsapp, los cuales fueron contestados de acuerdo al tiempo de cada docente. Los hallazgos son diversos partiendo de la experiencia de las docentes las cuales se redactan en el contenido, relacionado con las teorías planteadas.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En México, en el siglo XIX, los niños menores de siete años quedaban de lado para obtener educación, por lo tanto, esta terminaba siendo la llamada informal, siendo más cualitativa y por tanto dejando de lado su importancia.

Desde el inicio de la educación preescolar hasta nuestros días, la importancia que se le brinda a este nivel educativo ha incrementado de manera satisfactoria y favorable para todos aquellos a los que nos dedicamos a la enseñanza de párvulos. Sin embargo, conforme la sociedad va dando esta importancia a dicho servicio educativo, de igual manera la demanda por el mismo ha incrementado, llevando a las autoridades a la necesidad de cumplir con aquello establecido en el artículo 3ro. Constitucional: Educación laica, gratuita y de calidad para todos.

Fue sólo hasta el gobierno del Presidente

López Portillo, que se fijó como meta brindar como mínimo un año de preescolar a todos los niños que fuese posible, por lo que a partir de ahí fue aumentando considerablemente la matrícula.

Con el gobierno del presidente Vicente Fox, se realizaron reformas que reconocían lo imprescindible que es para los niños asistir al jardín de niños, por lo que el 12 de noviembre de 2002, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto que reforma los artículos 3ro. Y 31º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos por el cual se establece la obligatoriedad de la educación preescolar, cuyo artículo quinto transitorio determina: “La educación preescolar será obligatoria para todos en los siguientes plazos: en el tercer año de preescolar a partir del ciclo escolar 2004-2005; el segundo año de preescolar, a partir del ciclo 2005-2006; el primer año de preescolar, a partir del ciclo 2008-2009...” (SEP, 2006)

Ante tal demanda, y en afán por alcanzar una mayor cobertura de la que se ha tenido en años anteriores, las autoridades educativas han optado por utilizar diferentes estrategias que permitan llevar la educación preescolar a todos los niños de nuestro país: se creó un nuevo modelo cuya unidad académica se conoce como Centro Rural Infantil (CRI) donde una promotora (persona capacitada para aplicar diferentes actividades que permitan el desarrollo de habilidades, valores y capacidades en los niños, pero que carece de un título como licenciada de educación preescolar) se encarga de atender a los alumnos en edad preescolar en comunidades muy lejanas; asimismo, comienzan a haber escuelas llamadas “unitarias”, “bidocentes”, “tridocentes”, que no cuentan con una educadora por grupo por lo que se debe organizar para mantener la escuela limpia, ordenada y organizada para un funcionamiento óptimo y de calidad.

En México, es tan necesario contar con el servicio que frecuentemente el personal adscrito a una escuela de este nivel termina realizando tareas por las cuales no están contratados y que además no se ven remunerados por ellas tal es el caso del personal docente que de manera informal es responsabilizado de efectuar funciones de dirección sin que se generen condiciones para ello.

Una docente encargada de la dirección escolar es tan común en el Estado de Tabasco, que es inverosímil que no existan investigaciones que hable de ello; tomando como muestra la zona escolar 09, sector 02 del municipio de Centro, Tabasco, de 15 escuelas que se encuentran inmersas en ella, son sólo 2 que cuentan con directoras efectivas y 1 con descarga de grupo; absolutamente todas las demás deben de ejercer ambas tareas, algunas con poco personal, otras con más de cuatro maestros.

Se aborda el concepto de innovación educativa, para Fidalgo (2018) “es un proceso creativo cuyo principal objetivo es mejorar aspectos relacionados con el aprendizaje. Se comprende el fin de la innovación educativa: cambiar y mejorar” (p. 83). Es decir, que la innovación educativa debe interpretarse como un proceso de adaptación para la mejora del aprendizaje en la cual intervienen diversos actores para su logro. Por tal razón, es importante analizar qué prácticas se consideran innovadoras dentro de los jardines de niños, para así conocer de qué forma se está impactando a la educación de los estudiantes cuando un docente ejerce a su vez la función directiva de la escuela.

## ANTECEDENTES

Debido a que el siguiente trabajo de investigación se encargará de recopilación de datos y su análisis para comparar resultados, se considera pertinente la metodología de la educación comparada, debido a que esta es la que estudia los hechos que pasan en el proceso de enseñanza-aprendizaje en un determinado lugar, en este caso en nuestro estado, es decir, aquello que se investiga, puede detonar resultados distintos de acuerdo al contexto geográfico en el que se encuentre.

El objeto de estudio de esta metodología es la educación-sociedad, por lo que se “deben de tener en cuenta dos dimensiones: la individual, desde la cual se procura continuamente el perfeccionamiento social, y la dimensión social en la medida en que ese perfeccionamiento contribuya al bien común y en la medida en que se realiza dentro de la sociedad, pues el hombre es un ser social por naturaleza” (Mavella, 2003)

Esta no es normativa, por lo que al analizar lo investigado no se emiten juicios entre lo que es correcto o no y en el caso de esta investigación es necesario que se tome en cuenta que la situación en la que las educadoras se encuentran está impuesta. Por lo anterior, una comparación profunda de los sistemas educativos debe contemplar el funcionamiento propio y las condiciones generales en las cuales se desarrolla

En concreto “La educación comparada es el estudio y análisis de las prácticas y políticas educativas en cuanto a sus diferencias y semejanzas, con la finalidad de lograr el perfeccionamiento de los mismos” (Marvella, 2003) lo que se pretende con esta investigación es conocer las condiciones en las que aprenden los niños y si estas benefician o perjudican los resultados académicos adquiridos, para permitir mejorar ante tal problemática.

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para obtener la información sobre la investigación se diseñó y aplicó una encuesta, la cual incluyó preguntas cerradas y respuestas de opción múltiple, de las cuales se obtuvo la opinión de los sujetos informantes que consta de 5 docentes con funciones directivas.

Se hizo uso de un formulario electrónico creado en Google Forms, el cual se envió a los docentes por medio de la aplicación Whatsapp, los cuales fueron contestados de acuerdo al tiempo de cada docente.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Tesis

Teorías documentadas en libros

Enciclopedias

## DELIMITACIÓN DEL TEMA

Geográfica: El estudio se llevará a cabo en una escuela que presente las condiciones ya mencionadas: El jardín de Niños “Luis Enrique Pestalozzi” Zona 09 sector 02 ubicado en Calle atlántico fraccionamiento nueva Villa de los Trabajadores, Centro, Tabasco.

Temporal: el estudio se realizó durante el mes de mayo 2024, ya que en ese entonces la escuela mencionada presentaba una docente encargada de la dirección escolar y una docente del mismo grado (3er.año); para posteriormente realizar la comparación entre sí.

Poblacional: La población habitante de este fraccionamiento, es de un nivel socioeconómico medio a alto, mismo que se ve reflejado en las cooperaciones que se solicitan para mejora de la escuela, sin embargo, en el apoyo de actividades educativas, se afecta el hecho de que los padres son económicamente activos y por lo tanto deben dejar a sus hijos a cargo de familiares o personas cercanas o contratadas para ello que se limitan a sólo cuidar a los niños en edad de tres a seis años.

Semántica: Los conceptos que se deben de tener en cuenta para el entendimiento de esta temática son:

- **Función directiva:** Son las actividades propias de la dirección de la escuela, quien las ejecuta se encarga de organizar, planear, dirigir, gestionar, todo lo relacionado con la escuela; actividades pedagógicas, administrativas y de convivencia entre todos los actores educativos.
- **Función docente:** Actividades propias del docente responsable del proceso de enseñanza-aprendizaje; quien las ejerce se encarga de planear, diseñar, organizar actividades, evaluar, y dar seguimiento al aprendizaje de los alumnos.
- **Educación preescolar:** Es aquella que se otorga a los niños en edad de 3 a 6 años cumplidos al 31 de diciembre, según el ciclo escolar y el grado que curse.
- **Doble función:** Cuando se presenta la necesidad del servicio, el sistema educativo se ve en la necesidad de dar comisiones, mismas que se le asignan a un docente y que se refieren a que este debe ejecutar funciones directivas (en este caso) para el manejo de la escuela, siendo contratado solamente como docente pero con ambas responsabilidades.
- **Rendimiento de alumnos:** refiriéndonos a los resultados de aprendizaje que presentan los niños.
- **Innovación educativa:** Palacios, et al. (2021), se refieren a la innovación educativa como “la implementación de actividades educativas novedosas y originales que tienen como objetivo mejorar la eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje” (p.136). Estas prácticas fomentan habilidades importantes como la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico; además, promueven una mayor interacción entre docentes y estudiantes.

## JUSTIFICACIÓN

El tener la responsabilidad de las funciones directivas repercute en quien lo ejerce de manera impactante; éste, debe buscar estrategias que permitan manejar el estrés al que es sometido dada la carga administrativa que prevalece en las escuelas, al solicitar un sinnúmero de información y datos por parte de diferentes instancias y durante todo el ciclo escolar, este proyecto permitirá que sea sabido y que por tanto el docente-directivo sea considerado al momento de ejercer las funciones que está llevando a cabo.

De lo contrario, continuaría la sobre carga administrativa, el descuido de las actividades pedagógicas para el cumplimiento de aquello que implica dar información una y otra vez, afectado directamente el aprendizaje que reciben los alumnos preescolares en el aula, asimismo, más docentes buscarían cambios a otras escuelas, permanecerían estresados y a merced de cumplir con aquello por lo que no fueron contratados.

Por lo tanto, se plantea que en la innovación de la practica docente, se busquen las estrategias para que los estudiantes que son atendidos por estos docentes con doble función no se vean afectados en su rendimiento escolar.

Aunado a lo anterior, es del interés del investigador realizar el siguiente proyecto derivando la pregunta de investigación:

¿Cuáles estrategias innovadoras realizan las docentes con funciones directivas para contribuir al rendimiento escolar de sus estudiantes?

## OBJETIVO

Analizar mediante las experiencias de las docentes con funciones directivas las estrategias innovadoras que realizan para contribuir al rendimiento escolar de sus estudiantes.

Conocer cuales son los efectos del rendimiento escolar en alumnos que son atendidos por docentes con funciones directivas a través de los resultados obtenidos por los sujetos informantes

## MARCO LEGAL

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley General de Educación
- Ley General del Servicio Profesional Docente
- Acuerdo 717

Con fundamento en los artículos 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 2o., 3o., 6o., 8o., 12, fracción V Bis y 28 Bis de la Ley General de Educación; 5, fracción XVI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, se publica en el Diario Oficial de la Federación del día 7 de marzo de 2014, el Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar en los cuales:

Define

La autonomía de gestión escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende (ACUERDO, 2014).

En base a lo anterior, la reforma nos pide brindar un servicio de calidad, es decir, que la educación que brindemos a los niños contenga herramientas que les permitan desenvolverse en el entorno que les rodea, teniendo en cuenta que la meta de la institución educativa, del nivel que esta sea, es el aprendizaje.

En igual instancia, el acuerdo habla sobre la autonomía de gestión de las escuelas enfocándolo en función al docente y la comunidad educativa como principales responsables del alcance de la calidad y equidad, adquiriendo un compromiso de prevención de situaciones que incrementen desigualdades y la exclusión.

## HALLAZGOS

### LA GESTIÓN ESCOLAR

Para entender qué tipo de gestor es el que busca la ley de la general del servicio profesional docente, es necesario tomar en cuenta que gestionar no es lo mismo que administrar:

La gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo. (Botero, 2009)

De acuerdo con la definición anterior, la gestión es una acción que no es exclusiva del jefe, por lo que tanto docentes como directivos son capaces de realizarlo: es decir, si los directivos se encargan de dirigir la escuela y los docentes de la facilitación de los Planes y Programas de Estudios donde se encuentra el proceso enseñanza-aprendizaje, los actores educativos de un plantel, en su totalidad ejercen gestión de acuerdo a la delegación que le corresponde, claro está.

Serafín Antúnez (1998) propone tres componentes del proceso de gestión de un centro: agentes, ámbitos y funciones; los primeros son las personas a intervenir, es

decir actores educativos; los segundos, ya sean curriculares, administrativos, etc; y los terceros, la planificación, desarrollo, ejecución y control.

En base a lo anterior, una escuela es una institución cuyos empleados son capaces de realizar acciones de gestión pues es imprescindible que realicen sus funciones para que todo marche en beneficio de los objetivos planteados; si uno de los miembros del equipo falla por consiguiente pasa el efecto dominó, las demás responsabilidades se ven afectadas y por ende puede hasta que terminen por no llevarse a cabo o ser deficientes.

La gestión escolar en la escuela pone al director en función del ejercicio con relación al trabajo colegiado del personal y de su relación con los padres y la comunidad externa. Está asociada con la planeación escolar y el quehacer diario de la misma.

De manera prioritaria, debemos considerar los conceptos de gestión de la mano con la de liderazgo, en el Plan de Estudios 2011, se considera como un principio pedagógico que:

Requiere de la participación activa de estudiantes, docentes, directivos escolares, padres de familia y otros actores, en un clima de respeto, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. El liderazgo es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo. (SEP, 2011).

De igual manera nos marca características por parte de la UNESCO sobre el liderazgo las cuales son: la creatividad colectiva, la visión de futuro, la innovación para la transformación, el fortalecimiento de la gestión, la promoción del trabajo colaborativo, la asesoría y la orientación.



Es necesario aclarar la importancia del marco legal dentro de la siguiente investigación, debido a que las circunstancias en las que se presentan las escuelas cuyas directoras son comisionadas y por tanto encargadas también de la enseñanza de un grupo de preescolar determinado no está regido dentro de la normatividad de nuestras leyes.

*“me da una orden de comisión la supervisora”  
(m1r1)*

*“cómo somos escuela bidocente nos turnamos un ciclo escolar cada quien para no sentir tanto la carga” (m2,r1)*

Por tanto, el personal docente cuya comisión de directora es proporcionada por la Supervisora de la Zona Escolar, siendo electa por antigüedad, voluntaria, por votación o hasta de manera aleatoria; actualmente, en el Título Quinto de los Derechos, Obligaciones y Sanciones al Personal Docente, dentro de la Ley General del Servicio Profesional Docente, estas tendrán derecho a participar en los concursos de exámenes de oposición para la asignación de plazas directivas.

Al encontrarnos con este contraste entre el pasado y lo que marca la ley en el presente, es necesario retomarlas para verificar lo que está normado y la realidad en la que se encuentran las escuelas del Sistema Educativo Mexicano.

Para que un plantel educativo sea eficaz y de calidad, se necesita por naturaleza, de un líder directivo que sepa cómo manejar los diversos acontecimientos que suceden dentro y fuera de la escuela a manera de crear un ambiente propicio para el aprendizaje entre los alumnos y profesores.

## **FUNCIONES DIRECTIVAS**

El papel del directivo es fundamental; se exige de él la responsabilidad de la matrícula de los alumnos y los recursos del jardín de niños, por citar algunos ejemplos. Un directivo según Silvia Schmelkes (1995, p. 66) es a quien le corresponde la difícil tarea de ser el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logre niveles de resultados cada vez mejores y cada vez más acordes con las necesidades de sus beneficiarios.

Los jardines de niños, regularmente tienen un director efectivo, entendiéndolo a éste como la persona capacitada de acuerdo a un dictamen oficial para el desempeño de funciones administrativas, de gestión y liderazgo, que permitan llevar a la escuela y sus componentes al buen funcionamiento y obtención de resultados favorables

Para subrayar lo anterior Rivera (2006) señala que:

La escuela es una organización formal, ya que todo su contexto institucional tiene un andamiaje de roles. Este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y le hace desempeñar funciones independientemente de las características personales de sus integrantes: es decir, el director, sea quien sea, debe desempeñar el rol establecido y determinado dentro de la estructura de la dirección de la escuela” (p. 99).

Para llevar detalladamente el papel del directivo, es necesario retomar el Manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar donde nos marca lo que este tiene a cargo:

- Llevar el control de la matrícula de la escuela por medio de los registros de inscripción.
- Entregar documentaciones requeridas en tiempo y forma: acuses de recibo, oficios, actas, plantillas, etc.

- Realización y seguimiento del plan anual de trabajo de la institución (plan de mejora).
- Asistir con regularidad a la supervisión escolar para mantenerse informada de las requisiciones de zona o sector para la escuela.
- Asistir a reuniones y/o capacitaciones convocadas por las instancias oficiales.
- Vigilar el funcionamiento del jardín de niños y dar mantenimiento en su momento. Delegar funciones en su defecto.
- Dirigir los eventos oficiales y/o culturales que se realicen en el plantel educativo.
- Velar por los recursos de la institución en conjunto con los padres de familia (APF), entre otros aspectos.
- Autorizar permisos económicos.
- Llevar registro de asistencia del personal a su cargo.
- Expedir créditos escalafonarios (ahora obsoletos).
- Gestionar medios y recursos para beneficio del plantel educativo.
- Moderar el uso del sello y papelería oficial. (SEP, 1990, p. 17)

Es así como se resalta la gran responsabilidad que el nombramiento de una directora asume en los planteles de educación preescolar.

*“considero que es muy importante que sea alguien que se pueda dedicar solo al trabajo administrativo” (m1,r2)*

*“debe ser alguien que sepa administrar el tiempo y que tenga disponibilidad después de la hora laboral” (m3r2)*

*“que sepa realizar documentación que solicita de parte de la secretaria ya que a veces es muy detallada o mandan a correcciones” (m5,r2)*

Cecilia Fierro (2000), habla de la importancia de que los procesos de cambio sean construidos por los actores y considerando la práctica de los mismos., y también la importancia de la democracia en la gestión; promover un estilo de gestión en democracia, provocar experiencias para propiciar el aprendizaje colaborativo, democrático, autorregulador, autogestivo. Por ello, trabajar en colegiado, revisar, analizar las prácticas en las actividades académicas, plantear metas y objetivos, acuerdos, tareas y actores asignados a cada una de éstas es saber liderar la escuela hacia el alcance de la calidad educativa.

El directivo como líder es la persona que guiará los docentes por el camino de la seguridad e integridad, con miras hacia el futuro que le permitan emprender acciones positivas cada día, dando como resultado aprendizajes significativo en los niños y maestros. Estos últimos sintiéndose satisfechos con su trabajo y consecuentemente los padres de familia estarán convencidos y remunerados con el beneficio de la educación impartida a sus hijos. El contar con un líder efectivo es indicio de cambio. La persona más competente debe ser la encargada de dirigir la escuela, aunque en la práctica este principio no siempre se haga realidad.

*“es importante que sea una persona que sepa dirigir, gestionar, conciliar, que sepa delegar comisiones a sus compañeros” (m4,r2)*

Es necesario, en base a las competencias que demanda el ser un líder educativo, enlistar también actitudes que el directivo debe poseer ante tal papel:

Este **debe saber relacionarse y comunicarse**. Su tarea implica desde elaborar un documento o acuse de recibo, y relacionarse con la comunidad, hasta llegar a descubrir los planes de trabajo y metodologías de cada profesor. En referencia se señala que:



La eficacia de un director escolar está condicionada por su conocimiento de la dinámica de grupos y de los métodos y técnicas más empleados en una dirección democrática. La comunicación es una de las características fundamentales de su trabajo, ya que dentro de la escuela y aún fuera de ella, el director puede y debe estar en relación con los alumnos, con los docentes, con la comunidad y con sus superiores jerárquicos. (ENC. TEC., 1983, p.90).

Aunado a lo anterior, el desarrollo de **competencias prosociales** le permitirá congeniar sus subordinados (llámese maestros, personal de apoyo o padres de familia) y que al mismo tiempo, sea un estímulo e inspiración para que brinden lo mejor de sí, innovar y reconocer cuando el trabajo realizado es sobresaliente; fomentar en ellos el trabajo colegiado y el intercambio de ideas.

De igual manera, como ya se mencionó, debe poseer **conocimientos administrativos**, pues se enfrentará a la elaboración de documentación, así como las actas administrativas en caso de que algún actor educativo recaiga en una incidencia (como llegar tarde, inasistencia al trabajo, incumplimiento de comisiones); así como también **tener nociones o conocimientos de contabilidad**, pues es ella quien monitorea y verifica el uso de los recursos financieros de la institución.

Por otro lado, a ser un cargo que representa un puesto de alto rango, implica estar al frente de diversas situaciones de **mediación** y actuar **tomando decisiones** que son determinantes para la vida de la escuela. Por ello, la presencia de un director es necesaria para representar y enfrentar situaciones diversas, haciéndose imprescindible la existencia de una jerarquía institucional para la coordinación del buen funcionamiento del lugar.

Otro de los aspectos del perfil del directivo es **saber escuchar** a sus compañeros y estar

en constante **actualización** es decir estar a la vanguardia. Al respecto Gimeno (1995), menciona:

La dirección escolar constituye una dimensión de la educación institucional cuya práctica pone de manifiesto el cruce de intenciones reguladoras y del ejercicio del control por parte de la administración educativa, las necesidades sentidas por los propios profesores de enfrentar su propio desarrollo profesional en el ámbito más inmediato de su desempeño y las legítimas demandas de los ciudadanos de tener un interlocutor próximo que les dé razón y garantía de la calidad de la prestación colectiva de ese servicio educativo.(p. 15).

El director debe ser gestor, pues sin esta característica es imposible que se puedan movilizar los recursos de la escuela de forma fluida. Es pues el quien abrirá las oportunidades de crecimiento para la escuela y todos los allí involucrados.

Por último pero no menos importante el director debe **contar con valores éticos y morales** que lo caractericen como una persona íntegra y digna de ejemplo para la comunidad en la que se encuentra inmerso, de esta forma pondrá en alto la imagen social del nivel educativo que representa.

Inmerso en la Ley General del Servicio Profesional Docente, se habla de la posición de un directivo que gane su plaza en base a un examen de oposición, tomando en cuenta que serán aquellos quienes tengan un mayor acervo de fundamentación teórica, las escuelas y tendrán entonces líderes informados y capacitados para asumir la responsabilidad tan grande como la que es el dirigir una escuela.

De acuerdo a la Ley General del Servicio Profesional Docente y lo establecido al artículo 69; y posteriormente lo dictado en el Acuerdo 717 se compara lo que en el Manual se le establece como funciones pues:

El Personal Docente y el Personal con Funciones de Dirección (...)

**I.** Cumplir con los procesos establecidos para las evaluaciones con fines de Ingreso, Promoción, Permanencia y, en su caso, Reconocimiento, en términos de lo prescrito por esta Ley;

**II.** Cumplir con el periodo de inducción al Servicio y sujetarse a la evaluación que para dichos efectos refiere esta Ley;

**III.** Prestar los servicios docentes en la Escuela en la que se encuentre adscrito y abstenerse de cualquier cambio de adscripción, sin previa autorización, conforme a lo previsto en esta Ley;

**IV.** Abstenerse de prestar el Servicio Docente sin haber cumplido los requisitos y procesos a que se refiere esta Ley y demás disposiciones aplicables;

**V.** Presentar documentación fidedigna dentro de los procesos a que se refiere esta Ley;

**VI.** Sujetarse a los procesos de evaluación a que se refiere esta Ley de manera personal;

**VII.** Atender los programas de regularización; así como aquellos que sean obligatorios de formación continua, capacitación y actualización, y

**VIII.** Las demás que señale esta Ley y otras disposiciones aplicables. (PROFESIONAL DOCENTE, 2014)

Establece como obligaciones del Directivo:

- (...). Asegurar que las escuelas cuenten con los siguientes rasgos básicos:
- Todas las escuelas deben brindar el servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar, para ello las autoridades educativas locales y municipales deberán asegurar que las escuelas cuenten con el personal completo de la estructura ocupacional correspondiente, desde el inicio hasta

la conclusión del ciclo escolar y evitar que se tenga personal por arriba de la estructura autorizada;

- Todos los grupos deben disponer de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar, por lo que las autoridades educativas locales y municipales deberán garantizar que la sustitución de personal que se requiera en la escuela, dentro del ciclo escolar, se realice en tiempo y forma;

- Todos los maestros deben iniciar puntualmente sus actividades;

- Todos los alumnos deben asistir puntualmente a todas las clases;

- Todos los materiales para el estudio deben estar a disposición de cada uno de los estudiantes y se usarán sistemáticamente;

- Todo el tiempo escolar debe ocuparse fundamentalmente en actividades de aprendizaje;

- Las actividades que propone el docente deben lograr que todos los alumnos estén involucrados en el trabajo de clase;

- Todos los alumnos deben consolidar, conforme a su ritmo de aprendizaje, su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas, de acuerdo con su grado educativo, y

- Las demás que defina la autoridad educativa en función de la mejora de la calidad y equidad educativa. (ACUERDO 717, 2014)

En base al mejoramiento de la escuela, también el directivo tiene como responsabilidad, de acuerdo al Capítulo IV del mismo artículo, la promoción de que la Planeación Anual de la escuela se constituya en un proceso profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, realizando diagnósticos de la realidad educativa

identificando necesidades, prioridades, trazar objetivos, metas verificables, y estrategias para la mejora del servicio educativo concretando este proceso en la elaboración, desarrollo, seguimiento y evaluación de la Ruta de Mejora.

Como primer punto a recalcar, se tiene que es responsabilidad de la autoridad que la escuela cuenta con el personal completo y capacitado para el ejercicio de sus labores y cumplimiento de uno de los rasgos de prioridad marcados al inicio del ciclo escolar que se aborda durante los Consejos Técnicos Escolares tomados los últimos viernes de cada mes; la Normalidad mínima, que abarca el hecho de que todos los alumnos asistan a clases los 200 días de calendario escolar; Al tener una docente con funciones directivas, al inscribir, tomar y dar los Consejos Técnicos Escolares, reuniones con la Supervisora, realización de gestiones de mobiliario, personal, actas administrativas, entre otros, se tiene que ausentar de su grupo teniendo como consecuencia la suspensión de clases.

## **LAS PRACTICAS INNOVADORAS DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN PREESCOLAR**

La docente preescolar representa la cara del sistema educativo en cada centro escolar; pues es quien organiza la enseñanza, el tiempo, el espacio y propicia la relación con los agentes educativos en función de los objetivos institucionales que se desean alcanzar. El papel de la educadora en el jardín de niños se convierte en uno de los elementos más importantes y cruciales en todo el proceso educativo, es quien guía de forma directa la enseñanza-aprendizaje de todo un grupo de alumnos, ya que mantiene un contacto estrecho con el niño y los padres de familia, convirtiéndose en el lazo que vincula a la educación con la sociedad en sí.

La educadora es para los niños, un modelo significativo, que al igual que sus padres y otras personas mayores relevantes en sus vidas, permiten forjar una imagen adulta que en buena medida va a incidir en su desarrollo futuro.

*“Realizar una planeación con tiempo y considerando los intereses de los alumnos” (m1,r3)*

En cuanto al trabajo pedagógico y administrativo que a menudo se desempeña en la escuela, son múltiples las tareas que realiza. El trabajo de la educadora no sólo se limita a la didáctica, sino también a las demandas de las autoridades educativas inmediatas.

El equipo docente tiene asignadas diferentes tareas y funciones y su capacitación se corresponde con ellas. La importancia de la capacitación docente es fundamental en una escuela que se concibe como un sistema, ya que se espera que el docente participe y aporte dentro de su rol de trabajo, y que la escuela contribuya a formar un estilo compartido.

Esa unidad de estilo tiene que ver con el perfil de salida de los alumnos, y requiere el conocimiento profundo de objetivos, técnicas y recursos que conciernen a la identidad de cada escuela (Schlemenson, 1996, p.185)

De acuerdo a lo anterior, se relaciona con una docente entrevistada, la cual menciona que:

*“organizar los tiempos por la documentación administrativa, hay veces que en el salón de clases tengo que hacer el espacio para atender las dos cosas” (m3, r3)*

En base a lo citado en los anteriores párrafos es relevante mencionar que la maestra de preescolar al frente de un grupo de alumnos e institución educativa requiere:

- De una formación profesional que le permita identificar los procesos de aprendizaje en sus alumnos.

- Amplio conocimiento acerca de los procesos de desarrollo de los niños.
- Conocimientos pedagógicos.
- Conocimientos administrativos.
- Conocimientos sociológicos (relaciones humanas).
- Trabajar en equipo y socializar sus ideas en colegiado.
- Valores.
- Evaluación constante y pensamiento crítico – reflexivo.
- Dominio de las herramientas tecnológicas.
- Creatividad, iniciativa e innovación (SEP, 1999, p. 27)

Es así como se establece la responsabilidad que recae sobre el docente preescolar al estar frente a grupo, pues es un agente que proyecta con su labor al interior y al exterior de la escuela en la que trabaja, impacta tanto en el aula, como en sus compañeros maestros y líderes, así como en la sociedad en la que se encuentra.

*“organizar mi clase con materiales que a ellos le llamen la atención” (m4,r3)*

Las educadoras desempeñan un papel fundamental en el marco educativo: tanto en el aula como en el plantel escolar en sí, su labor no solo se limita a impartir clases frente a un grupo de alumnos, sino que va más allá de una cátedra con fines de enseñanza.

*“considero que es tomando en cuenta lo que los niños a veces quieren trabajar o conocer, además procuro no siempre estar en el aula” (m5, r3)*

Como parte del perfil del docente de preescolar, es importante destacar aquellas que determinan y enmarcan las funciones que desempeña dentro y fuera de su aula de trabajo en cumplimiento de sus deberes como profesor.

Resulta pertinente señalar que la labor que realiza la educadora dentro y fuera del aula de clases con los niños requiere de una vasta gama de capacidades y habilidades para poder realizarla. Su labor en particular demanda tiempo para estar al pendiente de los niños y la adquisición del aprendizaje, tarea que es un tanto compleja en su momento.

A simple vista el quehacer educativo es una tarea sencilla, de la cual no se requiere el mínimo esfuerzo y dedicación; el estereotipo social indica que en preescolar solo se intenta entretener a los niños; no obstante es todo lo contrario; inmersos en el ámbito de la práctica educativa, se puede confrontar la realidad y visualizar la dimensión de lo que implica estar al frente no solo de un grupo o conjunto escolar infantil sino de toda una comunidad escolar que exige cierta inversión de tiempo y esmero. A continuación presentamos algunas de las implicaciones a las que se enfrenta una docente preescolar:

Los maestros cuya responsabilidad es la aplicación de programas anuales en el aula y el contacto con los educandos, principio y objeto de la educación. El maestro regula de forma individualizada el proceso de enseñanza-aprendizaje considerando el ritmo y el estilo individual de aprendizaje. Conduce el proceso del aula y administra el contenido programático de los planes definidos por la dirección. Informa a esta sobre ruidos en el aula que afectan los procesos de aprendizaje, asimilación y acomodación de los educandos. Como agentes fundamentales responsables de personalizar la enseñanza, los maestros transmiten de forma fidedigna los problemas individuales o grupales a fin de producir, en conjunto con la dirección, los ajustes pertinentes (Schlemenson, 1996 p.59).

Relacionado a lo anterior el manual de organización del plantel de educación preescolar, emitido por la Secretaría de Educación señala que las educadoras deben realizar las siguientes funciones:

- Elaborar su plan de trabajo relacionado a su grupo en base al programa en vigencia.
- Preparar material didáctico para trabajar en clase con sus alumnos.
- Cumplir con el horario.
- Realizar el inventario de su aula.
- Participar y apoyar en programas y eventos relacionados con la mejora de la escuela.
- Participar en el desarrollo de las actividades relacionadas con la inscripción de los alumnos y entregar a la dirección del plantel la información y documentación correspondiente.
- Registrar y controlar la asistencia de los alumnos del grupo.
- Realizar reuniones periódicas con los padres de familia para informar de los logros y dificultades de sus hijos en el proceso de aprendizaje.
- Promover y participar en actividades cívicas y socioculturales.
- Cumplir con comisiones de trabajo otorgadas por el jefe inmediato.
- Organizar y elaborar la documentación del grupo a su cargo durante el ciclo escolar.
- Realizar evaluaciones durante el ciclo escolar.
- Realizar y registrar observaciones de los niños en el diario de trabajo.
- Acompañar en las actividades musicales y deportivas, en su caso específico (SEP, 1990, p. 27)

Según se aprecia, las funciones de la educadora son vastas, retadoras y demandantes, pues son ellas que además de encargarse de ejecutar los planes y programas

de estudio se hacen responsables de identificar y conocer a su grupo mediante un diagnóstico. Asimismo diseñan las actividades adecuadas al grado de estudio de los niños. Llevan un control de los logros y dificultades de cada educando de manera periódica. Mantienen un expediente personalizado y al día. Llevan un diario de trabajo como parte de un proceso de análisis y autoevaluación. Mantienen control sobre las asistencias, Atienden a niños con necesidades educativas especiales y/o en su caso con una discapacidad, Organizan eventos tradicionales y propios de cada cultura, recolectan evidencias significativas de sus alumnos y realizan observaciones, modifican su curriculum de situaciones didácticas para integrar aquellas sugeridas bajo una celebración especial; y a esto se le añade la labor que se desarrolla con los padres de familia, tales como realizar reuniones asiduas para tratar asuntos urgentes e importantes y resolver algunos conflictos, Administran el tiempo de su jornada de trabajo para poder efectuar varias de las tareas enlistadas y al mismo tiempo atender a su grupo de niños pequeños.

En vista de lo anterior es notable que el logro de las metas de un centro educativo y de la dirección escolar circule en torno a la gestión que día a día desempeña una profesora desde su aula. Cabe señalar que hoy en día, en el panorama que se observa, se requiere de un perfil académico a fin, como iniciativa para poder desarrollar ciertas tareas en las contadas horas de trabajo. De esta manera es como identificamos que el papel desarrollado por la educadora es clave en el proceso educativo y la gestión escolar.

Son muchos los elementos que inciden e intervienen en una institución educativa: entorno, marco legal, miembros, proyectos, objetivos, intervenciones pedagógicas y didácticas, contenidos, necesidades económicas, etc. Para que todos converjan al logro de los objetivos pretendidos por el



sistema educativo, se impone integrarlos ordenada y sistemáticamente. El elemento por excelencia de esta integración es la gestión educativa (Becerra, 2006, p.5)

Bajo un esquema organizativo y de trabajo en equipo se hace presente la gestión educativa, con miras hacia el futuro y con ambiciones centradas en la calidad educativa, de aquí que la calidad de la educación no depende solo de un actor, sino de todos los involucrados. Por lo que tanto la directora y la educadora efectúan un rol muy importante dentro de la escuela.

Además, las docentes con funciones directivas buscan realizar practicas innovadoras en sus aulas estas definidas como

El conjunto de acciones que se realizan para contribuir al logro de los aprendizajes esperados planteados en los programas de estudio, a fin de mejorar una situación específica de la convivencia en el aula o en el centro escolar, o en la gestión pedagógica; a través de la incorporación de elementos o de procesos que sean originales o novedosos en el contexto específico en que se planearon y llevaron a cabo (INEE, 2017).

Estas en su mayoría, van surgiendo de acuerdo a las experiencias que han tenido los docentes y en los momentos de análisis y reflexión que se comparten entre colegas desde los espacios que brindan los Consejos Técnicos Escolares.

Es de acuerdo a lo que se ha mencionado hasta el momento donde las docentes consideran que realizan practicas innovadoras con sus estudiantes a pesar de la carga administrativa.

## EL RENDIMIENTO ACADÉMICO

El rendimiento académico puede verse desde distintas perspectivas ya que existen factores que influyen significativamente en este proceso, sin embargo se ha seleccionado el siguiente concepto como referencia:

El rendimiento académico es entendido por Pizarro (2000) como una medida de las capacidades indicativas que manifiestan, en forma estimativa, lo que una persona ha aprendido como consecuencia de un proceso de instrucción o formación. Definiendo el rendimiento académico como la capacidad que da respuesta a estímulos educativos y que es susceptible de ser interpretado según objetivos o propósitos educativos pre-establecidos

De acuerdo al rendimiento académico las docentes consideran que:

*“considero que si solo me dedicara a mi grupo mis alumnos podrían tener un mejor rendimiento escolar” (m1,r4)*

*“a pesar que a veces descuido un poco al grupo por temas administrativo, creo que la mayoría de mis alumnos ha logrado desarrollar los procesos de desarrollo de aprendizaje que planteo en cada proyecto” (m3,r4)*

Se da cuenta también que el rendimiento académico esta relacionado con la motivación y la evaluación que el docente realiza con sus estudiantes.

*“siempre motivo a los alumnos cuando hago preguntas para evaluar lo aprendido, creo que es importante para que ellos sientan el interés” (m5,r4)*

## LA EVALUACIÓN EN PREESCOLAR

Retomando lo mencionado en la justificación, que las docentes de preescolar lleven una doble función repercute de manera favorable o no en la enseñanza que estas brindan a los niños y por ende en el aprendizaje que ellos adquieren; como el objetivo de esta investigación es conocer los resultados que obtienen los niños a cargo de una docente encargada de dirección y compararlos con alguna que no tenga esa comisión, es necesario que se dé a conocer al lector que los indicadores que se toman al ir adquiriendo una competencia es el apartado

llamado “aprendizajes esperados” que están dentro del Programa de Educación Preescolar, esto es como su nombre lo dice, aquel aprendizaje que espero que los niños alcancen, el propósito de las situaciones didácticas que se trabajan en el día.

Estas se evalúan de manera constante, incluso trabajando con los alumnos en el nivel preescolar se retoma la evaluación cualitativa, o también llamada formativa, que busca conocer y valorar el desarrollo de las acciones y actividades, mientras se van realizando. (Apud, 2000)

*“casi diario evaluó a los alumnos ya que siempre trato de plantear preguntas para conocer lo que saben y lo que no” (m2,r5)*

*“lo realizo durante el dia, siempre trato de cuestionar a los niños sobre lo que vamos haciendo” (m3, r5)*

Evaluar es todo un proceso de intervención que identifica lo que se propuso realizar y alcanzar, es decir el propósito, y se obtiene información de gran importancia que permitirá llegar a conclusiones sobre toma de decisiones acerca de si es efectivo o no el funcionamiento del método o intervención

que se está brindando al alumno, para continuar o modificar el mismo.

Es decir, no se asignará un número o una letra, sino el conocimiento que los niños tengan, aquello que puedan realizar con facilidad, dificultad o que está en proceso de alcanzarse.

De igual manera, se marcan tres cortes; diagnóstico, medio y final, que son en septiembre, mediados de ciclo y junio, donde la educadora hace una descripción de todo aquello que el niño puede y se le dificulta realizar, o se encuentra en proceso de alcanzar.

*“considero que diario, sin embargo los cortes evaluativos son tres donde evaluamos en plataforma de la secretaria” (m4,r5)*

Debido a que el programa posee un carácter abierto (que la educadora elige los contenidos del campo que va a trabajar en los tiempos y maneras que ella cree pertinente y en respuesta al diagnóstico de las necesidades de sus alumnos) la evaluación vendría en función a lo ellos son capaces de realizar y las evidencias que presenten las docentes que respalden lo descrito en los cortes que se dan de acuerdo al mismo.

## REFERENCIAS

Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Horsori.

Apud, O. (2000). *Evaluar para la transformación*. En Secretaría de Educación Pública del Estado de Durango. Coordinación General Estatal del Programa Escuelas de Calidad. Argentina: Paidós.

Becerra, B. R., Blasco, J.F. y García, J.J., López Esquer, M.L., Moreno, C., Olmedo, J., Rico, C. (2006). *Enciclopedia temática de la educación*. Argentina: Del valle de México. pág. 5

Botero, C. (2006). *Cinco Tendencias de la Gestión Educativa*. En Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653.

Enciclopedia Técnica. (1983) *Organización y administración escolar. Psicología de la educación*. México D.F. Santillana. Pág. 90

Fierro, E. (2000). *La gestión: una perspectiva para el análisis de procesos de innovación educativa*.

Gimeno, J. (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas: proyectos de investigación*. CIDE, Ministerio de Educación y Ciencia. Pág. 15

Marín, R., Guzmán, I. y Castro, G. (2012). Diseño y validación de un instrumento para la evaluación de competencias en preescolar. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 14(1), 182-202. Consultado en <http://redie.uabc.mx/vol14no1/contenido-maringuzmanc.html>

Rivera, a. y Rivera I. (2006). *Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas*. México D.F. UPN. Pág. 99

Schlemenson, A. (1996). *Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor*. Argentina: Paidós.

Schmelkes, S. (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP.

SEP. *Manual de organización del plantel de educación preescolar*. México D.F. 1990.

SEP (2011). *Plan de Estudios 2011*. Secretaría de Educación. México: SEP.

SEP(2011). *Programa de Educación Preescolar 2011*. México: SEP.

-Ley General de Educación

-Ley General del Servicio Profesional Docente

-Acuerdo 592