

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SEDE DE OCCIDENTE  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA  
POSGRADO EN EDUCACION CON MENCIÓN  
EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

**LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS DIRECTORAS DE  
CENTROS EDUCATIVOS PREESCOLARES Y SUS  
NECESIDADES DE FORMACION EN EL AREA DE  
LA ADMINISTRACION EDUCATIVA**

Informe de investigación de la Maestría  
en Educación con mención en Administración Educativa

Patricia Muñoz Quesada

Recinto de Grecia

Enero, 1999

## DEDICATORIA

*A mis hijos, Carlos Enrique y*

*María José,*

*quienes han sido la luz que ha iluminado,*

*día a día, el camino de mi investigación.*

*Para que ellos sepan imitar el ejemplo*

*de esfuerzo, superación y sacrificio*

*que he querido hacer y así puedan*

*alcanzar las metas que se*

*fijen en sus vidas.*

## AGRADECIMIENTOS

Ante todo, quiero agradecer a Dios el haberme dado la oportunidad de alcanzar una meta más en el largo camino de la vida.

A mi esposo, Juan Carlos, por el amor, la cooperación y la comprensión que siempre me brindó para que realizara esta investigación.

A mis padres, Victor y Myriam, que con su apoyo y ejemplo me estimularon para que me superara profesionalmente y no decayera en los momentos difíciles.

A mis hermanas, Roxana y Marlene, que siempre estuvieron presentes cuando más las necesité.

A la M.Sc. Grace Castro Torres, tutora de esta investigación, sin cuya guía y dirección no hubiera podido llegar al final.

Al M.B.A. Ferdinando Goñi Ortiz, Coordinador de la Maestría en Educación, quien hizo el gran esfuerzo para que todos lográramos terminar este Plan de Estudios.

A las Directoras y expertos, quienes desinteresadamente colaboraron con las entrevistas necesarias para la realización de esta investigación.

A los profesores, compañeros y todos los que de una u otra manera me ayudaron con esta gran tarea.

¡A todos muchas gracias!

## TABLA DE CONTENIDOS

### INTRODUCCION

### CAPITULO I. EL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS

1.1 El problema y su importancia	1
1.2 Situación actual	4
1.3 Formulación y sistematización del problema	8
1.4 Objetivos del estudio	10
1.5 Alcances y limitaciones	11

### CAPITULO II. MARCO TEORICO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

2.1 El circuito educativo 01 de la Dirección Regional de Enseñanza de San José	14
2.2 Caracterización de las instituciones seleccionadas	17
2.2.1 Jardín de Niños Cristo Rey	18
2.2.2 Jardín de Niños Juan Rafael Mora	19
2.2.3 Jardín de Niños Margarita Esquivel	22
2.2.4 Jardín de Niños Omar Dengo	24
2.2.5 Jardín de Niños Infancia Católica	26
2.3 Tipos de Dirección en la Educación Preescolar	28
2.4 La administración	31
2.5 Areas de la acción administrativa en la educación	36
2.6 Función del administrador	43
2.7 La formación de los administradores de la educación	45
2.7.1 Políticas de formación en administración de la educación	50
2.8 El director de una institución preescolar	51

2.9 La importancia de una buena administración de un Jardín de Niños	53
2.10 La Educación Preescolar	56

### **CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO**

3.1 Tipo de estudio	59
3.2 Sujetos y fuentes de información	62
3.3 Definición de variables	64
3.4 Procedimiento para recolectar y analizar la información	67

### **CAPITULO IV. ANALISIS DE LA INFORMACION**

4.1 Información general	70
4.1 Sobre las entrevistas a las Directoras	72
4.2 Sobre las entrevistas a los expertos	104
4.3 Sobre la entrevistas tipo grupo focal	110
4.4 Discusión final: contraste de la información analizada	113

### **CAPITULO V. PROPUESTA**

5.1 Introducción	127
5.2 Antecedentes	128
5.3 Objetivos	131
5.4 Formación Profesional	132
5.5 El Perfil del Administrador Educativo de Instituciones Preescolares	136
5.6 Cursos Propuestos	139
5.7 Recomendaciones Finales	144

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	146
---------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	151
---------------	-----

## ANEXOS

### 1. Anexo #1

Guía de Entrevista en Profundidad para Directoras 151

### 2. Anexo #2

Guía de Entrevista en Profundidad para Expertos 156  
(Director de Escuela de Administración Educativa)

### 3. Anexo #3

Guía de Entrevista en Profundidad para Expertos 160  
(Asesor Supervisor)

### 4. Anexo #4

Guía de Entrevista en Profundidad para Expertos 165  
(Directora con estudios en Administración Educativa)

### 5. Anexo #5

Guía de Entrevista en Profundidad 170  
Grupo Focal

## CUADROS

### 1. Cuadro #1

Resumen comparativo de la experiencia profesional. Fortalezas y debilidades de la gestión directiva de las Directoras de Centros Educativos Preescolares

94

### 2. Cuadro #2

Resumen de la información obtenida de las Directoras, Expertos y Grupo Focal según el grado de conocimientos, las necesidades de formación y los planes de estudio

115

## RESUMEN

# LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS DIRECTORAS DE CENTROS EDUCATIVOS PREESCOLARES Y SUS NECESIDADES DE FORMACION EN EL AREA DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA

Lic. Patricia Muñoz Quesada

## I Introducción

Ante el papel tan importante que tienen las instituciones preescolares en el desarrollo integral de la niñez costarricense, se precisa investigar si las directoras se encuentran debidamente preparadas académicamente para ejercer una administración sistemática y óptima en las instituciones en que realizan su gestión.

## II. Objetivos del estudio

### Objetivo General

Analizar si la formación universitaria recibida a nivel de Licenciatura en Educación Preescolar logra satisfacer las necesidades profesionales y laborales de sus graduadas para su gestión como directoras de un centro educativo a nivel preescolar.

### Objetivos Específicos

- Identificar los aspectos teóricos básicos necesarios para una apropiada formación profesional con el fin de que realice una adecuada gestión administrativa en una institución educativa a nivel preescolar.
- Determinar el grado de conocimiento que tienen las directoras de instituciones educativas preescolares sobre la administración educativa de un centro educativo de nivel preescolar.
- Reconocer las necesidades de formación que presentan las directoras de los centros educativos preescolares en el área de administración educativa.

- Proponer posibles modificaciones a los planes de estudios de Licenciatura en Educación Preescolar para lograr una mejor formación de las profesionales en el área de la administración educativa de acuerdo con las necesidades planteadas.

### **III. Marco Contextual**

El estudio se lleva a cabo en el Circuito Educativo 01 de la Dirección Regional de Enseñanza de San José 1. La acción se centraliza en las instituciones preescolares cuya gestión administrativa la realiza una directora que posea una Licenciatura en Educación Preescolar, y que labore como tal en el ciclo lectivo de 1998. Dichas instituciones deben ser independientes de la escuela respectiva, en los casos en que la hay, y pueden ser de carácter público o privado. Las instituciones que se incluyen en el estudio y que componen la población que reúne las características necesarias son:

**INSTITUCIONES PUBLICAS:** Jardín de Niños Cristo Rey, Jardín de Niños Juan Rafael Mora, Jardín de Niños Margarita Esquivel y Jardín de Niños Omar Dengo. **INSTITUCION PRIVADA:** Jardín de Niños Infancia Católica

### **IV. Marco Metodológico**

El estudio presenta características de tipo descriptivo, pero con rasgos de carácter cualitativo, porque toma elementos de la misma, como la entrevista en profundidad y el grupo focal.

### **V. Resultados obtenidos y Conclusiones**

Con el fin de identificar los aspectos teóricos básicos necesarios para una apropiada formación profesional se toman en cuenta los siguiente aspectos: áreas de la acción administrativa en la educación (planificación de recursos, organización, gestión de recursos humanos, financieros y física dirección y control y supervisión), funciones del administrador, la formación los administradores de la educación, las políticas de formación

administración de la educación y la importancia de una buena administración de una institución preescolar.

Para determinar el grado de conocimiento que tienen las directoras en el área de la administración educativa, se elaboran los instrumentos necesarios para realizar las entrevistas requeridas con el fin de obtener la información. Estos se denominan "Guía de entrevista en profundidad para ..." (directoras, expertos: director de la Escuela de Administración Educativa, Asesor Supervisor, Directora con estudios de Administración Educativa). Con base en la información que se obtiene se precisan las áreas en las cuales dichas directoras necesitan una mayor preparación académica. Se considera que éstas son: la organización, la gestión de recursos humanos y la dirección. Los expertos también opinan que se necesita mejorar, en términos generales, la formación que se ofrece a nivel de Licenciatura en Educación Preescolar en el área de la administración educativa. El mismo concepto se obtuvo de la información obtenida en la entrevista tipo grupo focal.

Para reconocer las necesidades de formación que presentan las directoras elegidas se procede a transcribir cuidadosamente las entrevistas, luego resumir, comparar y contrastar la información obtenida. Por último, se realiza nuevamente la entrevista tipo grupo focal en la cual están presentes todas las directoras elegidas para determinar, en conjunto, dichas necesidades en forma conjunta y proponer posibles soluciones.

Posteriormente, se precisan las áreas fuertes y débiles en las cuales, según las directoras individualmente, los expertos y el grupo focal, se determinan respecto a las necesidades de formación. Las áreas fuertes la representan: la organización y la gestión de recursos físicos; mientras que las débiles: la planificación de recursos, la gestión de recursos humanos y financieros, la dirección y el control y la evaluación.

Por último, se propone una modificación parcial al Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar, con el fin de lograr una mejor formación

de las profesionales en el área de la administración educativa de acuerdo con las necesidades planteadas.

## **VI. Propuesta**

### **Introducción**

La educación de hoy exige de personas que sepan dirigir el complejo proceso que supone una organización moderna en un entorno cambiante, es decir, “requiere de personas que sepan desempeñar o desarrollar, la función gerencial o función directiva.” (Deb Puelles: 1980: 41)

### **Antecedentes**

Respecto a la variable, *Grado de conocimiento sobre administración educativa*, tanto las directoras, como los expertos y el grupo focal opinan que la teoría que se brinda en el plan de estudios es apenas suficiente, por lo que se necesita ampliar, reforzar y complementar dicha formación. Lo mismo se aplica respecto a la variable *Necesidades de formación en el área de la administración educativa*, ya que todos los entrevistados exponen que se necesita una mejor preparación académica en general, en todas las áreas que comprende la gestión directiva de una institución educativa. Por último, respecto a la variable *Modificación de los planes de estudio de Licenciatura en Educación Preescolar*, también todos los entrevistados manifiestan que se deben incluir otros cursos en dicho plan de estudios, o bien, modificar el existente complementándolo con los contenidos necesarios. Tomando como base los antecedentes citados y los principios teóricos necesarios se elabora la propuesta que se presenta a continuación.

### **Desarrollo de la Propuesta**

Para el desarrollo de la propuesta se expone la importancia de la **Formación Profesional** del administrador institucional. Para ello se plantean las siguientes interrogantes: ¿por qué formar profesionalmente una licenciada en educación preescolar con conocimientos en administración educativa? y ¿cuáles aspectos deberían considerarse en su formación?. Además, se

elabora un **Perfil del Administrador Educativo de Instituciones Preescolares** y se plantean los siguientes objetivos:

**Objetivo general:**

Proponer una modificación parcial al Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar que incluya los cursos necesarios para una mejor formación en el área de la administración educativa.

**Objetivos específicos:**

-Configurar un nuevo Perfil del graduando del Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar con base en la modificación planteada.

-Determinar los nuevos cursos que se deben incluir en el Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar para que ofrezca conocimientos y una mejor formación en el área de la administración educativa.

-Describir los nuevos cursos que se proponen en la modificación al Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar.

-Brindar recomendaciones respecto a la aplicación de los contenidos de la presente Propuesta.

Posteriormente se determinan los nuevos cursos necesarios para cumplir con los requerimientos en el área de la administración educativa del profesional encargado de la gestión directiva de los centros educativos preescolares. Estos cursos son: *La Gestión Directiva y el Desarrollo del Currículo en las Instituciones Preescolares* y *La Gestión Directiva en la Administración de las Instituciones Educativas Preescolares*. Para cada uno de ellos se determina: objetivos, Descripción General y Contenidos. Por último se adjuntan las recomendaciones finales necesarias para la aplicación de esta Propuesta.

\* \* \*

## INTRODUCCION

En las últimas décadas todos los países se han enfrentado a un espectacular crecimiento de la demanda de educación y, como consecuencia de ello, a la multiplicación de nuevos centros de enseñanza, al reclutamiento masivo de docentes, a la formación de administradores educativos y a la inversión de cuantiosos recursos que cada vez suponen una mayor inversión y una mejor preparación de dichos profesionales. El simple crecimiento de la población escolar ha impuesto dramáticas tensiones en las administraciones educativas, que se ven desbordadas por la inmensa tarea de preparar la infraestructura y los recursos humanos necesarios. Además, este crecimiento ha generado nuevos problemas de orden cualitativo en la formación de los estudiantes que posteriormente tendrán la tarea de organizar y dirigir el sistema educativo. Por otra parte, los cambios que se han producido tanto en el interior del sistema educativo como en el entorno social, han llevado a cuestionar no solo los tipos de enseñanza impartidas, sino también la formación de los profesionales encargados de transmitirla y administrarla.

La formación de administradores de la educación solo tiene sentido si se encamina a dotar a la administración educativa del personal que ésta realmente necesita. Por esto el planteamiento de esta formación debe darse a partir de las características y funciones que ha de cumplir una administración educativa moderna, ya que las mismas varían de acuerdo con el objeto específico de su actividad y las circunstancias en que ésta se desenvuelve.

La concepción de que la administración de la educación es absolutamente diferente y específica por el hecho de estar indisolublemente ligada a la función de enseñar, ha llevado a dejar de lado la posible aplicación a los sistemas educativos del vasto caudal de conocimientos y experiencias que existen en otras esferas. Esta actitud ha llevado también a replantear la formación de administradores de la educación exclusivamente en el área de las tareas y preocupaciones habituales de las instituciones de formación del profesorado. A pesar de que existe una conciencia cada vez más clara de la necesidad de mejorar la formación de éstos profesionales en el área de la administración educativa, son raros los casos en que se observa una voluntad decidida de realizar un examen a fondo de su estructura y de sus procedimientos de funcionamiento desde una perspectiva de eficiencia. Esta necesidad ha servido de base conceptual para la elaboración de muchos esquemas de formación de administradores de la educación, los cuales lo conciben como una etapa más de la formación académica profesional del educador. También ha servido de punto de partida para la orientación de los estudios de administración de la educación en diversas universidades, ya que todo indica que el número de estos profesionales va a seguir aumentando en el futuro, y el crecimiento de la dimensión y de la complejidad de los sistemas educativos exige una tecnificación cada vez mayor del proceso.

El presente estudio comprende el análisis de la formación universitaria que reciben las profesionales a nivel de Licenciatura en Educación Preescolar y si el mismo logra satisfacer las necesidades profesionales y laborales para sí

gestión como directoras de un centro educativo a nivel preescolar. Para ello se analizan las siguientes variables: grado de conocimiento sobre administración educativa, necesidades de formación en administración educativa, aspectos teóricos básicos de la gestión administrativa, y se culmina con una propuesta de modificación a los planes de estudio de Licenciatura en Educación Preescolar.

En el Capítulo I se define el problema y su importancia, se formula y se sistematiza el mismo. Además, se expone la situación actual y se plantean los objetivos que se propone cumplir a través de la presente investigación. Por último se establecen los alcances y las limitaciones.

En el Capítulo II se presenta el Marco Teórico Conceptual y Contextual. Para el Marco Contextual se especifica el lugar donde se desarrolla la investigación con el máximo detalle posible. A su vez, en el Marco Conceptual se desarrolla el marco teórico, en el cual se analizan los diversos tópicos relacionados con la investigación, que se sustenta con la profundidad debida.

En el Capítulo III se presenta el Marco Metodológico; en el cual se presenta el tipo de estudio que es, los sujetos y fuentes de información, así como también el procedimiento para recolectar y analizar la información.

Por último, en el Capítulo IV se expone el análisis de los resultados obtenidos, donde se contrasta dicha información y se integran las conclusiones y recomendaciones del estudio. Todo lo anterior conlleva la propuesta para la modificación parcial del Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar y que representa la culminación de la presente investigación.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS

### 1. 1 El problema y su importancia

Las actividades administrativas son tan complejas que exigen en los seres humanos que participan en ellas un conocimiento teórico que responda a las necesidades de la época y la aplicación de metodologías adecuadas, con el propósito de obtener el máximo rendimiento de los recursos disponibles. En cualquier organización es muy importante la aplicación correcta de técnicas administrativas que respondan a las necesidades y objetivos propuestos. La administración moderna ha influido en forma positiva en el manejo de personal, favoreciendo una mayor interacción entre quienes desempeñan puestos de jefatura y sus colaboradores.

En la administración educativa es necesario basar las acciones en procesos interactuantes entre jefes y colaboradores para lograr los objetivos comunes propuestos. Además, se requiere una revisión constante con el fin de adecuar estos objetivos a la realidad que el proceso, el ambiente y la comunidad exigen.

Por las razones mencionadas anteriormente se considera que es importante realizar un análisis de las funciones administrativas que llevan a cabo los Directores de las instituciones preescolares, ya que se estima que su

buen funcionamiento depende, en gran medida, del conocimiento y de la aplicación del proceso administrativo y de las nociones que ellos posean sobre el papel de la educación preescolar en el desarrollo de la niñez.

Es en el Jardín de Niños donde la mayoría de los niños tienen el primer contacto fuera de su hogar y con personas ajenas a su familia. Al respecto Germani (1977) afirma que al ingresar al Jardín de Infantes, el niño entra en contacto por vez primera con una institución, y ello significa que del círculo de relaciones íntimas, inmediatas y numéricamente muy limitadas, pasa a una comunidad mayor, constituida por individuos parcial o totalmente desconocidos, a cuyo frente está una autoridad también desconocida.

La labor del Jardín de Niños es de gran importancia pues ofrece a los pequeños todas aquellas oportunidades para la adquisición de hábitos y destrezas y la ejercitación constante de sus sentidos. Así, mediante juegos diversos se favorece el desarrollo integral de su personalidad. Germani (1977) además sostiene que para el niño, el juego es una actividad que cumple a conciencia: es tan importante para él como lo es para el adulto su trabajo. Por eso es que el maestro debe aprovechar esta característica con el fin de ayudar al discípulo a adquirir, inconscientemente, los conocimientos que requiere su formación humana y todo aquello que pueda estimular su evolución natural, preparándolo así para la etapa siguiente: la escolaridad.

El nivel preescolar constituye entonces, el primer y más importante nivel de la educación costarricense, pues mediante la adquisición de hábitos,

destrezas y formas de conducta, permite a los educandos su crecimiento y adaptación a la sociedad a que pertenecen, y procura atender en forma adecuada, las necesidades físicas, intelectuales y emocionales, contribuyendo así a la plena realización de sus potencialidades. Al respecto, Ugalde (1984) opina que es misión de la enseñanza preescolar ayudar al niño en su crecimiento y desarrollo integral, perfeccionar las bases sobre las que ha de cimentarse toda la vida del ser humano, desarrollando sus aptitudes mentales y físicas, ayudando a la formación del carácter y favoreciendo la libre expresión de la personalidad infantil.

Por ello, día con día se hace más necesario que los directores de instituciones preescolares posean conocimientos claros sobre la administración de sus centros pues sólo así tendrán capacidad para orientar a las maestras con el objetivo de que desempeñen cada vez mejor su labor docente. Además, deberán tener presente los objetivos generales y específicos de la educación preescolar y las funciones y actividades que se llevan a cabo dentro del salón de clase en un jardín de niños. Todo ello con el propósito de organizar, dirigir y evaluar mejor, con criterio propio y de manera objetiva, las labores técnicas y administrativas del jardín. Carballo (1975) destaca que en todo este importante proceso, la influencia del director es decisiva, pues a su cargo está el guiar a los maestros y padres de familia para lograr tan delicada función.

## 1. 2 Situación actual

La labor del administrador educativo debe dar seguimiento a los lineamientos del Ministerio de Educación, tanto en el proceso de la administración, como en la interacción con la sociedad. Según la teoría, la educación es un sistema o conjunto de partes, elementos que se integran y se orientan con audacia por parte del administrador y del educador, con un objetivo común y realizando acciones que faculten a las personas a hacer sus mejores aportes a la institución. El administrador educativo debe estar a la expectativa del entorno, tanto interno como externo y del contexto global que le permita ubicarse en el acontecer histórico-educativo para ejercer acciones que conlleven a dar una respuesta de formación educativa acorde con la estructura sociopolítica vigente. Además, Arrien (1997: 234) señala que, “la gestión administrativa en su concepción moderna no se limita simplemente a facilitar el proceso sino que conlleva una acción directiva en pro del mejoramiento de la calidad educativa comprendiendo ésta como eficiencia y rendimiento escolar”.

El director o administrador de instituciones educativas necesita de habilidades y conocimientos del quehacer didáctico, curricular y de los procesos imprescindibles para desarrollar la labor administrativa de la institución, requiriendo de constante formación y capacitación. Actualmente se precisan directores con conocimiento de causa sobre su función, creativos,

audaces, con respaldo a su personal, comprometidos con las metas de la institución e involucrados con las diversas acciones comunitarias.

De lo expuesto anteriormente se puede inferir que resulta innegable que la administración de un centro de educación preescolar requiere de una variedad de habilidades para administrar, organizar, dirigir, coordinar, comunicar, controlar y evaluar constantemente la interacción del proceso enseñanza-aprendizaje y las labores técnicas y administrativas. Al respecto Click (1975: 12) afirma que "a menudo, la única persona responsable de la administración de una institución para niños pequeños es la directora de la misma, quien debe dirigir las múltiples partes del programa, estar familiarizada con todas las actividades de la institución y capacitada para desempeñar cualquier función en casos de urgencia".

Por lo anterior, y ante el papel tan importante que juegan las instituciones preescolares en el desarrollo integral de la niñez costarricense, se hace necesario investigar si las directoras están debidamente preparadas académicamente para ejercer una administración sistemática y óptima en las instituciones en que realizan su gestión.

Sin embargo, se considera que actualmente existe lo que se podría denominar como un "desfase", o una descoordinación, entre la formación universitaria y la práctica a nivel profesional de las egresadas a nivel de licenciatura en educación preescolar de las universidades. Las maestras

graduadas a nivel de licenciatura, cuando se disponen a ejecutar su labor en el área de la gestión administrativa como directoras de algún centro educativo, se enfrentan con una serie de acontecimientos y necesidades que deben satisfacer y que incluyen la aplicación de conocimientos y herramientas que no le fueron dados en las aulas universitarias. Esto implica una serie de problemas que afectan su desempeño profesional y que, a la postre, pueden influir en la calidad de su gestión administrativa.

Es importante mencionar que en el momento que son nombradas como directoras de determinado centro educativo, ya sea en propiedad o en forma interina, basta con tener el título profesional que la acredite como Licenciada, u otros estudios superiores, para ejercerlo. El Ministerio de Educación Pública, ente encargado de nombrar a las profesionales respectivas en el cargo correspondiente, no toma en cuenta, ni administra alguna prueba específica que demuestre si a esa profesional se le brindaron los conocimientos básicos en el área de la administración educativa con el fin de que ejecute adecuadamente su labor, sino que toma en cuenta que la persona tenga estudios a nivel superior, especialmente a nivel de licenciatura para otorgárselo. También toma en cuenta la experiencia que el profesional pueda tener en su campo y otros factores necesarios para el desempeño adecuado del cargo que solicita. Estas profesionales, una vez que asumen su función, se encuentran, en la mayoría de las ocasiones, con que “la práctica es muy diferente a la teoría”, lo cual afecta en alguna medida su labor. En

conversación sostenida el 20 de octubre del presente año con la Licenciada Ligia Espinoza Molina, Jefa del Departamento de Carrera Docente (Servicio Civil) ubicado en el Ministerio de Educación Pública, menciona que actualmente para la selección de las directoras de los centros educativos a nivel preescolar se toma muy en cuenta los estudios superiores que la candidata posea. Esta característica, según Espinoza, se presenta de unos pocos años para acá debido a que las candidatas cada vez son más preparadas académicamente y se especializan cada vez más en su área en detalle.

Si las políticas de formación de profesionales con un nivel de licenciatura en el área de la educación preescolar continúan operando como hasta ahora, se considera que la gestión educativa de dicho profesional en educación se puede ver perjudicada. Esto puede influir también, como se mencionó anteriormente, en su desempeño profesional, lo cual, con el transcurso de los años se constituirá en una carencia que logrará afectar también la formación de los niños preescolares.

Dicho problema puede causar una desmotivación en el profesional, aspecto que también influye en su desempeño profesional ya que la motivación es necesaria, entre otros, para alcanzar las metas de la institución. En este sentido, Robbins (1994: 207) define la motivación como "la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad

personal". Es claro entonces que esta definición de motivación incluye la preparación académica y la formación que para ejercer su labor tienen los profesionales en general.

Para realizar este análisis se toman en cuenta las maestras graduadas en la Licenciatura de Educación Preescolar y que actualmente se desempeñan como Directoras de un centro educativo preescolar en el Circuito #01 de la Dirección Regional de San José.

### **1.3 Formulación y Sistematización del problema**

Lo expuesto en los párrafos anteriores permite formular el siguiente problema de estudio:

¿Logra la formación recibida a nivel de Licenciatura en Educación Preescolar satisfacer las necesidades profesionales y laborales de las graduadas para su gestión como directoras de un centro educativo a nivel preescolar?

## Sistematización del Problema

- ¿Qué aspectos teóricos son necesarios para una adecuada formación de la profesional en educación preescolar para que pueda realizar una apropiada gestión administrativa?
  
- ¿Cuál es el grado de conocimiento que poseen las directoras de instituciones educativas preescolares sobre la administración educativa?
  
- ¿Cuáles son las necesidades de formación que tienen las directoras de los centros educativos preescolares en el área de la administración educativa?
  
- ¿Es precisa una propuesta para la modificación del plan de estudios de Licenciatura en Educación Preescolar con el fin de lograr una mejor formación de las profesionales de acuerdo con sus necesidades en el área de la administración educativa?

## **1. 4. Objetivos del estudio**

### **Objetivo General**

Analizar si la formación universitaria recibida a nivel de Licenciatura en Educación Preescolar logra satisfacer las necesidades profesionales y laborales de sus graduadas para su gestión como directoras de un centro educativo a nivel preescolar.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los aspectos teóricos básicos necesarios para una apropiada formación profesional con el fin de que realice una adecuada gestión administrativa en una institución educativa a nivel preescolar.
  
- Determinar el grado de conocimiento que tienen las directoras de instituciones educativas preescolares sobre la administración educativa de un centro educativo de nivel preescolar.
  
- Reconocer las necesidades de formación que presentan las directoras de los centros educativos preescolares en el área de la administración educativa.

- Proponer posibles modificaciones a los planes de estudios de Licenciatura en Educación Preescolar para lograr una mejor formación de las profesionales en el área de la administración educativa de acuerdo con las necesidades planteadas.

### **1. 5. Alcances y Limitaciones**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y de los conceptos básicos en el área de la administración educativa, como son el desempeño profesional, la dirección y la supervisión, entre otras, encontrar si existe carencia de formación en el área administrativa de las directoras de instituciones preescolares y que afectan su desempeño profesional. Con esto se logran definir los elementos necesarios que se deben incluir a nivel curricular y le permiten al investigador establecer si es necesario recomendar una modificación y un fortalecimiento del plan de estudios de la Licenciatura en Educación Preescolar en el área de la administración educativa y otras acciones que respondan a las necesidades actuales del profesional mencionado.

Uno de los beneficios principales que se derivan de la investigación es que con las recomendaciones pertinentes se favorece el dinamismo y la eficiencia en las instituciones preescolares, de manera que se haga siempre el mejor uso de los recursos disponibles y coordinando de la mejor manera

posible las partes que integran el sistema educativo. Igualmente, mediante la aplicación de los principios de la administración educativa, como lo menciona Ugalde (1979: 76), “se proporciona un trabajo más coherente y dinámico en las instituciones destinadas a la promoción y formación integrales del ser humano”. De estos conceptos se puede obtener un proceso educativo formal de alta calidad.

Esta acción le permitirá a las entidades correspondientes mantener actualizado el perfil profesional, el cual resulta una tarea difícil si se piensa que se debe, por una parte, satisfacer las demandas de un mercado ocupacional dinámico acorde con el ritmo cada vez más acelerado del sistema social, y por otra, debido a que el profesional sufre cambios mediante la interacción social que resulta ser intensa en el campo de la pedagogía.

Entiéndase por limitaciones como aquellos aspectos no considerados en esta investigación y que pueden incidir en los resultados de la misma, tales como:

- La época del año en que se realiza el estudio (octubre-diciembre) puede sesgar la información debido a que es durante este período en que las tareas administrativas del administrador educativo aumentan.
- La actitud de los directores hacia el trabajo que realizan.
- La actitud de los directores hacia la universidad en que realizaron sus estudios superiores, especialmente a nivel de licenciatura.

- Los resultados que se obtienen corresponden únicamente a la realidad de las instituciones educativas preescolares del Circuito Educativo 01 de la Dirección Regional de Enseñanza de San José 1.
- Los resultados toman en cuenta únicamente las directoras que posean estudios a nivel de licenciatura.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

#### **2. 1. El circuito educativo 01 de la Dirección Regional de Enseñanza de San José 1**

El estudio se lleva a cabo en el Circuito Educativo 01 de la Dirección Regional de Enseñanza de San José 1.

Respecto a las funciones de la Dirección Regional, le corresponde “desarrollar procesos de investigación sobre la realidad cultural, social y económica de la provincia o región, para realizar las adecuaciones contextuales de los programas nacionales, e impulsar aquellas acciones propias y adecuadas con las peculiaridades socioculturales y económicas identificadas”. (La Gaceta: 1994) Para el cumplimiento de sus funciones, la Dirección Regional cuenta con los siguientes departamentos: Departamento de Desarrollo Educativo, Departamento de Desarrollo Administrativo, Consejo de Asesores Supervisores, Consejo Comunal de Educación y Consejo Asesor. A su vez están subdivididas en unidades territoriales menores denominadas circuitos escolares y agrupan las instituciones educativas en ellos comprendidas. La Dirección Regional de Enseñanza de San José 1 está ubicada en la Provincia de San José y se ocupa de las regiones este y oeste de la ciudad de San José, abarcando los cantones de San José, Escazú

y Goicoechea; y los distritos administrativos de: Carmen, Merced, Hospital, Catedral, Zapote, San Francisco de Dos Ríos, Uruca, Mata Redonda, Pavas, Hatillo, San Sebastián, Escazú, San Antonio, San Rafael, Guadalupe, San Francisco, Calle Blancos, Mata de Plátano, Ipis, Rancho Redondo y Purrál.

Para fines administrativos la región se divide en diez circuitos escolares. El circuito escolar es “la agrupación de las instituciones y los servicios educativos dependientes del Ministerio de Educación Pública dentro de una circunscripción territorial determinada y está a cargo de un asesor supervisor”. (La Gaceta: 1994) El Director Regional tiene a su cargo funciones de planificación, ejecución, comunicación y control del proceso educativo, de conformidad con las políticas educativas emanadas del Consejo Superior de Educación del Ministerio de Educación Pública. Es el jefe inmediato del titular de la Oficina Técnica, del titular de la Oficina Administrativa y de los Asesores Supervisores de su jurisdicción.

Funciona además una oficina cuya labor es de asesoría y orientación a los organismos de planeamiento y ejecución de todas aquellas áreas técnicas pedagógicas orientadas al logro de metas y objetivos de la acción educativa, así como el desarrollo del curriculum en cada región, para lo cual debe contar con especialistas en cada área de estudio (Asesores Específicos). También existe una Oficina Administrativa que asesora y orienta a los organismos de planeamiento y ejecución en todos aquellos aspectos administrativos que

contribuyen con el logro de las metas y objetivos y a la vez administra los recursos humanos, físicos, financieros y asuntos legales.

En cada uno de los circuitos escolares se nombra un Asesor Supervisor de Educación, que es el responsable de todos los niveles y modalidades de enseñanza que existen en su jurisdicción, con excepción de la educación superior.

Existe un Comité Asesor Regional encargado de asesorar los asuntos técnicos y administrativos de el Director Regional. Para las labores de oficina se cuenta con personal especializado como las secretarias, las cuales dependen de la Oficina Administrativa. Las labores de aseo corresponden a los conserjes designados para tal función, teniendo como jefe inmediato al encargado de la Oficina Administrativa.

El Circuito Escolar 01 de la Región Educativa de San José está a cargo de un Asesor Supervisor cuyas funciones corresponden al área Técnico-Administrativo. Estos son los jefes inmediatos de los directores de las instituciones educativas de la región y deben detectar los problemas educativos que atañen a la administración y a la calidad del sistema escolar dentro de su circuito escolar.

Dentro de sus funciones están coordinar, gestionar, promover, estimular, asesorar y supervisar las actividades y acciones educativas de las distintas instituciones que conforman el circuito a su cargo a fin de poder

intervenir y resolver conflictos y necesidades. Este circuito escolar lo integran 34 instituciones educativas distribuidas de la siguiente manera:

7 instituciones preescolares públicas

5 instituciones preescolares privadas

9 escuelas públicas diurnas

1 escuela pública nocturna

5 escuelas privadas

2 colegios académicos públicos

5 colegios privados

El Circuito Escolar 01 cubre las áreas de: Barrio México, Hospital y La Merced de la ciudad de San José. La población que atiende es de tipo urbano y urbano-marginal principalmente, y se trabaja con horario diurno únicamente. En las instituciones preescolares públicas la edad de ingreso de los niños es de 5 y 1/2 años a 6 y 1/2 años para el nivel de kinder; mientras que en las instituciones de carácter privado el ingreso se da partiendo de los 4 y 1/2 años de edad iniciando en el nivel de pre-kinder.

## **2. 2. Caracterización de las instituciones seleccionadas**

A continuación se describe e identifica cada una de las instituciones que fueron elegidas para llevar a cabo el estudio:

### 2.2.1. Jardín de Niños Cristo Rey

El Jardín de Niños de Cristo Rey se encuentra ubicado en un barrio con características de una zona urbano-marginal, en la ciudad de San José, distrito Hostipal, Barrio Cristo Rey, calle 10, avenida 30, cuya población muestra las características de la zona.

Los niños residen, en su mayoría, en el Barrio Cristo Rey, luego en San Sebastián, Concepción de Alajuelita y Desamparados. La mayoría de la población estudiantil es costarricense, aunque asisten unos cuantos niños procedentes de Nicaragua.

En el presente curso lectivo asisten 78 alumnos distribuidos en dos grupos y atendidos por personal especializado en educación preescolar. Cabe mencionar que asiste una niña con necesidades especiales. El personal de la institución está integrado por cuatro miembros: Directora con grupo a cargo, una maestra, una conserje y una servidora doméstica.

En este centro educativo se le brinda a la población estudiantil el servicio de Comedor Escolar con la colaboración del programa PANEA, apoyado además por el Patronato Escolar y los padres de familia.

Además, el Centro de Salud y la Clínica del Seguro Social brindan sus servicios médicos a los educandos. También se cuenta con el servicio de Terapia de Lenguaje que suministra el Jardín de Niños Omar Dengo.

El Plan Anual de trabajo de la institución toma en cuenta los siguientes fundamentos filosóficos y teóricos de la Política Educativa: humanismo, racionalismo y constructivismo. Todos ellos enmarcados dentro de un contexto político, económico y social de la Costa Rica del siglo XXI. Este contexto se interpreta desde las tres dimensiones fundamentales: la ética del desarrollo, la política social y el marco jurídico.

Con el propósito de orientar la acción educativa institucional del año 1998 y lograr el desarrollo integral de los educandos así como la oportunidad de compartir se integra una niña con necesidades especiales.

Se tiene una visión general que parte del Director Regional, ente regulador de las disposiciones del Ministerio de Educación, quien establece las pautas generales coordinadas con el supervisor, el cual a su vez sirve de puente entre los lineamientos establecidos por la administración ministerial y la satisfacción de necesidades detectadas en el circuito escolar. En cuanto al director, con apoyo del asesor supervisor desarrolla las acciones que conllevan al logro de la calidad educativa del Jardín de Niños al promover la colaboración de su equipo humano y la participación activa de toda la comunidad educativa.

### 2. 2. 2. Jardín de Niños Juan Rafael Mora

El Jardín de Niños Juan Rafael Nora se inicia gracias a la labor de las educadoras Carmen Lyra y María Carvajal. Empieza a trabajar en el

Kinder Margarita Esquivel en el año de 1949, pero más adelante, en vista de la demanda, se le pide a la Directora de la Escuela Juan Rafael Mora un sitio para el kinder. Se le cede un salón grande del edificio y allí, junto con sus maestras, empieza a funcionar el Kinder Juan Rafael Mora. Como crece aún más la demanda, se cuenta con otra aula.

Cada maestra tiene 30 niños y se aplica el Método Montessori para la enseñanza. Su principal objetivo era preparar emotivamente al niño para su ingreso a la escuela. Su enseñanza democrática permite libertad y espontaneidad a los procesos.

Tres años después, al necesitarse más espacio para los educandos, se tiene la iniciativa de construir un edificio propio para la institución. La Junta de Educación cede el terreno aledaño a la Escuela para dicha construcción.

Durante la administración de don Mario Echandi, bajo la vigilancia del Ministerio de Educación y con la ayuda de los padres de familia se logra hacer la primera parte del edificio. Consta de 2 aulas y 4 servicios sanitarios.

Posteriormente se completa el edificio con 2 aulas, la cocina, la Sala de Dirección, una bodega y el Salón de Actos.

Para ese entonces la matrícula era de 204 niños y se cuenta con 4 maestras, 1 profesora de Música y 2 conserjes.

El aumento de la matrícula obliga a construir una aula más en 1974; y ya para 1977 la matrícula se eleva a 184 niños, con lo que se crea la Dirección Técnica.

En 1982 con una matrícula de 210 niños se construye una aula más y se hacen otras mejorías como la ampliación del patio de juegos y una bodega.

El Jardín de Niños Juan Rafael Mora se encuentra ubicado en Barrio México, distrito La Merced y cantón Central de San José. Cuenta con 6 aulas amplias, claras, ventiladas y con mobiliario apropiado para niños preescolares. También con 2 pabellones, 9 servicios sanitarios, 6 lavatorios, 1 cocina, 1 bodega, la Dirección, 2 pilas, 1 Salón de Música, 1 casita , "play ground" y zonas verdes. En general su infraestructura es buena. Todas las secciones son mixtas y tienen en promedio un total de 30 niños. Además se reciben niños a partir de los 5 1/2 años de edad, y la mayoría son de clase media baja o muy baja.

Asisten niños de las siguientes comunidades: Pavas, Escazú, Rohrmoser, Barrio México, La Pitahaya, Sabana Sur, San José centro y otras comunidades como Barrio Corazón de Jesús y Don Bosco.

La institución cuenta con una Directora con categoría Kt 3, con una Dirección 2, seis profesoras, una profesora de Música y 2 conserjes.

El Patronato Escolar del Jardín de Niños realiza actividades diversas con el fin de recaudar fondos para contribuir con el mejoramiento de la institución.

Dos guardas ayudan en la seguridad de la institución, uno nombrado por la Junta de Educación y otro por el Patronato Escolar.

El nivel de enseñanza corresponde a Kindergarden o Jardín de Infantes. Con esta denominación se designan las instituciones destinadas a la educación inicial o pre-escolar, cuando, desde el punto de vista administrativo, de funcionamiento independiente del resto de la estructura.

### 2. 2. 3. Jardín de Niños Margarita Esquivel

La educación preescolar costarricense se basa fundamentalmente en las corrientes filosóficas del humanismo, racionalismo y el construccionismo, o teorías constructivistas, las cuales pretenden que el niño construya su propio conocimiento con experiencias concretas que le permitan el razonamiento. Sin embargo, el perfil de salida del niño preescolar tiene gran énfasis en los aspectos humanistas relacionados con los valores.

Por tal motivo, el centro educativo enfoca su esfuerzo en conservar valores tradicionales que se han ido perdiendo y resulta prioritario rescatar.

El eje filosófico institucional permite que las maestras sean creativas dentro del marco establecido por el Ministerio de Educación, establezcan junto con sus alumnos y padres de familia las técnicas y métodos necesarios para garantizar el mejor aprendizaje infantil.

Es propio del dentro educativo el realizar actividades paralelas con el hogar que respondan a objetivos institucionales y técnicos para responder a las necesidades e intereses de los niños.

El personal institucional, inspirado en la necesidad de aumentar el caudal de valores que poseen los costarricenses, se encarga de dar el ejemplo en todo momento a niños y padres de familia, y de fortalecer las buenas relaciones entre el personal y ellos, para garantizar el cumplimiento de la filosofía y los objetivos que los inspiran.

Algunos objetivos de la institución son: Considerar y respetar las diferencias individuales para atender las necesidades e intereses de los niños en formación y promover un verdadero desarrollo integral; incentivar a los niños para que exploten sus potencialidades en forma productiva; fortalecer los valores cívicos, morales, espirituales, comunales y ecológicos; desarrollar en el niño la autonomía con responsabilidad e inculcar hábitos de cortesía, puntualidad, escucha, trabajo ordenado, higiene, entre otros; procurar la integración paulatina del padre de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje; utilizar el juego y el material concreto como las herramientas para el aprendizaje; aprovechar al máximo el tiempo para beneficio de los niños y las metas institucionales y planteadas por el Ministerio de Educación; enfrentar al niño en forma constante con retos intelectuales y facilitar las mejores relaciones entre los niños y los docentes mediante la práctica visible de normas y adecuados intercambios interpersonales.

El juego y el uso del material concreto son indispensables herramientas didácticas para el mejor aprovechamiento del tiempo. De acuerdo con la filosofía de la institución, el planeamiento debe centrarse en los intereses y

necesidades de los niños, surge del diagnóstico aplicado con el fin de conocer al niño en forma individual y al grupo en general. El docente debe valorar las experiencias de sus alumnos y propiciar una relación horizontal recíproca entre él y el niño y entre los niños entre sí. Los recursos comunales e institucionales deben aprovecharse para fomentar el desarrollo sostenible y la adecuada utilización del ambiente. Las tareas en el centro educativo se dejan para lograr objetivos específicos, tanto de índole académico, como formativas; no sustituyen los recursos que está obligado a aportar el maestro para el desarrollo de los diferentes contenidos. Por último, la Atención Individual y el período de Educación Física son de carácter obligatorio y deben brindarse a todos los niños.

#### 2. 2. 4. Jardín de Niños Omar Dengo

El Jardín de Niños Omar Dengo está ubicado en Barrio Cuba, al costado este de la Escuela del mismo nombre. Pertenece al Distrito Hospital.

Los niños que asisten a este centro pertenecen a los Barrios de: Bolívar, Los Angeles, Cristo Rey y Barrio Cuba. Se cuenta con una población estudiantil de 185 niños, distribuidos en 6 secciones de 31 niños cada una.

La planta física consta de : 3 pabellones, en el primero se encuentran 6 aulas grandes, una para Terapia de Lenguaje, una oficina para uso de Dirección, una Sala de Profesores, una bodega, un servicio sanitario para

docente y un corredor. En el segundo pabellón es el Salón de Actos con su respectivo corredor. En el tercer pabellón están 2 aulas, la cocina y 2 comedores.

Las áreas de construcción están rodeadas de amplias zonas verdes y un parquecito con una fuente al centro con 3 mesas y 11 sillas de cemento. El campo de juegos al aire libre cuenta con un equipo de juegos muy amplio y variado.

En esta institución laboran 6 docentes calificadas por el Ministerio de Educación Pública con grupos profesionales de Kt2 y Kt3. Se cuenta además con el beneficio de una Terapeuta de Lenguaje que atiende niños de las instituciones pertenecientes al Circuito Escolar 01.

El planeamiento se basa en el contenido del Programa de Estudio del Ministerio de Educación Pública del ciclo de transición, en el que se toma en cuenta las 3 áreas del desarrollo infantil: Cognoscitiva-Lingüística, socioemocional y psicomotriz, las que se integran en 5 bloques temáticos.

Los niños que se reciben en la Institución tienen una edad mínima de 5.3 años. Pertenecen a familias de bajos recursos económicos. En su mayoría las familias de los alumnos proceden de diferentes lugares del país, como Guanacaste, Zona Sur y una minoría de Nicaragua.

En la Filosofía del Jardín de Niños Omar Dengo se considera al educando como un ser en desarrollo capaz de crear, pensar, sentir y actuar. Por estas razones la Institución propicia una educación que permite que el niño

se desenvuelva con autonomía y disciplina. Se considera también al niño como un ser social, que necesita actuar en sociedad para su completa realización.

Tomando en cuenta que el niño responde como un todo unificado de acuerdo con su desarrollo y a sus características individuales, esta institución cree en un sistema educativo que permita a cada niño desenvolverse en armonía con sus intereses, de acuerdo con sus posibilidades y actitudes en un ambiente propicio que le permita que el aprendizaje se convierta en una experiencia de éxito personal.

Además, la institución está abierta a la comunidad, dispuesta a colaborar con la solución de problemas, y a la vez, tiene dentro de sus metas atraer a los padres de familia para que se identifiquen con la labor que se realiza y así colaboren con el plan de trabajo.

Para lograr la Misión se involucran a: el Personal de la Municipalidad, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Educación, Asesor Supervisor, Junta de Educación, Patronato Escolar, Educadores, educandos, padres de familia y comunidad en general.

#### 2. 2. 5 Jardín de Niños Infancia Católica

Se inicia en el año de 1963, cuando una familia cubana llega al país y funda el pequeño Jardín de la Infancia Católico, con una matrícula de 17

niños. La casa donde se inicia está situada en la calle 20, 150 metros al norte del Hospital Nacional de Niños.

El pequeño kindergarden comienza a funcionar con la debida autorización del Ministerio de Educación Pública con la denominación de Clase A, y amparada jurídicamente bajo el nombre del empresa individual de responsabilidad limitada. El número de alumnos crece y el espacio se hace insuficiente para su debida atención.

Posteriormente se asocian dos señoras y deciden ubicar la Escuela en la casa de habitación de la nueva socia, era una casa muy grande con varias habitaciones apropiadas para las aulas y tres patios para la recreación de los niños.

En la actualidad el personal de toda la Institución los conforman 162 personas, entre profesoras de Español e Inglés, personal Administrativo y subalternos. Año con año la matrícula ha ido aumentando, así como el número de grupos y grados en los niveles de Kindergarden, Preparatoria, Educación Primaria (I y II ciclos), Educación Secundaria III y Educación Diversificada; fundada en 1968 como Colegio San Judas Tadeo. Actualmente la población es de 2,523 alumnos.

Esta se basa fundamentalmente en la filosofía, teniendo como fines la formación de un niño libre, democrático, un ser con autonomía, amante de su patria. Pretendiendo además inculcar sólidos sentimientos religiosos.

Por otra parte existe un marcado interés en la asimilación de la lengua inglesa como complemento de la castellana; sirviendo como eje principal el logro de la sociabilización del niño y de su desarrollo integral.

El trabajo del Jardín de Niños es conforme al módulo oficial #1 de acuerdo a la organización de los períodos que este contiene y con un período de Juego Trabajo en lo que antes era Actividades Libres. Se incluyen cinco lecciones semanales de Inglés, Educación Física, Computación, Filosofía y Música.

La sección de preescolar está constituida por: 1 grupo de Pre-Kinder, 2 de Kinder, 3 de Preparatoria y forma parte del Complejo Educacional San Judas Tadeo; y tiene una matrícula de 148 niños, distribuidos de la siguiente manera: 25 en pre-kinder, 44 en kinder y 79 en preparatoria.

El horario es de Lunes a Jueves de 7:30 a.m. a 12:30 a.m.; y el Viernes de 7:30 a.m. a 11:30 a. m.

### **2. 3. Tipos de Dirección en la Educación Preescolar**

De acuerdo con documento mimeografiado suministrado por la Dirección General de Servicio Civil, existen tres tipos de Dirección para las instituciones de Educación Preescolar que son la Dirección 1, la Dirección 2 y la Dirección 3.

Al Director de Enseñanza Preescolar 1 le corresponde la dirección, coordinación, planeamiento y desarrollo de lecciones y la supervisión de las actividades curriculares y administrativas que se realizan en un centro educativo de enseñanza preescolar, con una matrícula hasta de 180 alumnos.

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen esta clase de puesto la aplicación de los principios y técnicas correspondientes para planear, coordinar, dirigir y supervisar las actividades técnicas y administrativas que se realizan en un centro educativo de enseñanza preescolar.

Los requisitos que se solicitan son: bachiller universitario en Enseñanza Preescolar y considerable experiencia docente en Enseñanza Preescolar.

Al profesional con Dirección 2 le corresponde la dirección, coordinación y supervisión de las actividades curriculares y administrativas que se realizan en un centro de enseñanza preescolar, con una matrícula de 181 a 300 alumnos.

El puesto de Director de Enseñanza Preescolar 2 se diferencia del Director de Enseñanza Preescolar 1 en que las labores de dirección, coordinación y supervisión son de mayor dificultad en razón de que el centro educativo a su cargo posee una matrícula mayor; consecuentemente, las responsabilidades, así como los requisitos y otras características exigidas para realizar las tareas son mayores.

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen esta clase de puesto la aplicación de los principios y técnicas correspondientes para planear,

coordinar, dirigir y supervisar las actividades técnicas y administrativas que se realizan en un centro educativo de enseñanza preescolar.

Los requisitos que se solicitan son: bachiller universitario en Enseñanza Preescolar, amplia experiencia docente en Enseñanza Preescolar y alguna experiencia en supervisión de personal docente.

Al Director de Enseñanza Preescolar 3 le corresponde la dirección, coordinación y supervisión de las actividades curriculares y administrativas que se realizan en un centro educativo de enseñanza preescolar con una matrícula de más de 300 alumnos.

El puesto de Director de Enseñanza Preescolar 3 se diferencia del Director de Enseñanza Preescolar 2 en que las labores de dirección, coordinación y supervisión son de mayor dificultad en razón de que el centro educativo a su cargo posee una matrícula mayor; consecuentemente, las responsabilidades, así como los requisitos y otras características exigidas para realizar las tareas son mayores.

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen esta clase de puesto la aplicación de los principios y técnicas correspondientes para planear, coordinar, dirigir y supervisar las actividades curriculares y administrativas que se realizan en un centro educativo de enseñanza preescolar.

Al igual que en caso del Director 2, los requisitos que se solicitan son: bachiller universitario en Enseñanza Preescolar, amplia experiencia docente en

Enseñanza Preescolar, pero se diferencia del anterior en que en este caso se solicita experiencia en supervisión de personal docente.

#### **2. 4. La administración**

La administración es tan antigua como el hombre, pues la misma se presenta en el momento en que las personas se organizan para llevar a cabo cualquier actividad. Permite coordinar y dirigir de manera consciente, estructurada y sistemática la acción de los grupos organizados formalmente. De ahí que, todo sistema social deba organizarse para dirigir su acción y esfuerzos hacia el logro de los objetivos propuestos. La forma como se distribuyen sus miembros e interactúan para alcanzar tales objetivos, permite concebir la idea de lo que es la administración.

Ugalde (1979) expresa que la administración, siendo una actividad dinámica, coherente, secuencial y sistemática, debe responder también a la participación creadora de la mente humana.

Existen muchas definiciones de administración dadas por teóricos de diferentes épocas, que permiten ampliar y enriquecer la conceptualización de este término. Para efectos del presente estudio se citan solamente las más representativas.

Para Taylor, 1966, la administración consiste en una disciplina científica que se fundamenta en ciertos principios generales y en determinada filosofía

que pueden aplicarse de distintas maneras siendo el objetivo principal de la administración asegurar la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.

Para Fayol, 1966, la administración comporta la aplicación de numerosos conocimientos y de muchas cualidades personales. Es el arte de manejar a los hombres.

Ambos, Taylor y Fayol, enfocaron una doctrina con principios que definían como científicos y consideraban que lo importante de la administración es poseer una clara definición del objetivo hacia el cual se orienta todo el quehacer.

El Doctor Arych Attir cita a Fritz Morstein (1980: 1), quien define a la administración como:

Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva. Es el ordenamiento sistemático de hechos y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la supervisión del trabajo y materiales que se emplean para realizar el fin propuesto de modo que se lleve a cabo al más bajo costo de energía, tiempo y dinero.

Morstein considera indispensable contar con un propósito hacia el cual se encaminen los hechos ordenados y sistematizados en etapas. Ve la

administración como un proceso integral e introduce el concepto de la eficiencia en el uso y aprovechamiento de los recursos.

En el mismo libro Attir (1980: 25), cita a Dimock quien considera que “la administración concierne al estudio de los problemas, actitudes, organización, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito”. Dimock introduce la necesidad de conocer la actitud o comportamiento de quienes participan en la administración.

Para Galván Escobedo (1980: 66):

las definiciones sobre administración mencionan tres elementos necesarios: primero un propósito, una meta, un fin, un objetivo; segundo un sistema, un método, un procedimiento para realizarlo; y tercero, un proceso de vigilancia, de supervisión que tiene por objeto hacer que los fines se realicen con un mínimo de recursos. De modo que la administración significa un proceso mediante el cual se establecen sistemas de ejecución y de vigilancia para llevar a cabo un propósito con el mínimo tiempo, energía y materiales; o dicho de otro modo, con la mayor eficiencia.

Galván presenta una definición-síntesis con elementos muy significativos como son: la administración como proceso, con etapas sistemáticas que utilizan métodos técnicos como la supervisión, y que buscan a su vez la eficiencia.

Ugalde (1979: 75) concibe la administración educativa como un “proceso que, en su realización, comporta varias acciones, encadenadas como un conjunto coherente y ejecutadas para obtener del sistema el máximo rendimiento posible”. Se conceptualiza así la administración educativa como un proceso, con sus diferentes fases claramente diferenciadas, referidas a las acciones de planeamiento, organización, dirección, supervisión, control e integración. Desde cualquier forma que se considere, la administración educativa proporciona el trabajo más coherente y dinámico de las instituciones destinadas a la promoción y formación integrales del ser humano. De estos conceptos se puede obtener, si se les aplica en la forma indicada, un proceso educactivo formal de alta calidad. Así, según Ugalde (1979), las funciones reales del administrador educativo, las que cumple como gestor, director, administrador o gerente de las instituciones dedicadas a la educación, giran en torno a la realización de más trabajo del que está capacitado para hacer, pero que logra por medio de la colaboración de otros.

La administración de la educación, desde el punto de vista práctico, puede definirse como el conjunto de funciones o procesos a través de los cuales se procura asegurar el desarrollo de todas las acciones educativas en función de los objetivos que el Estado persigue alcanzar, tanto para el propio sector de la educación, como en su interrelación con los objetivos de los otros sectores sociales y económicos y lo grandes objetivos nacionales. Desde el

punto de vista teórico, y según Rojas (1994: 5), la administración educativa se define como

un proceso social que permite identificar los fines y objetivos de una sociedad y por ende del sistema educativo, para con visión de conjunto, usando funciones, procesos, sistemas, principios, métodos y técnicas, aplicados a conjuntos humanos que permitan establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, y que procuren un servicio satisfactorio a la sociedad.

Algunos autores especialistas en el campo de la administración educativa anotan los siguientes aspectos como características de dicho proceso:

-Dinámica, de forma que permite las decisiones rápidas, flexibles y eficaces, asegurando la optimización de los recursos humanos, financieros y técnicos que sean necesarios.

-Innovadora, incluyendo los nuevos procedimientos administrativos, nuevas disposiciones, cambios estructurales y nuevos métodos educativos.

-Previsora, por medio del planeamiento y los controles permanentes, establecidos según técnicas modernas de administración.

-Estable, constituida por profesionales de alto nivel, no sujetos, en la medida de lo posible, a los cambios de naturaleza gubernamental.

-Participativa, con las intervenciones de los distintos elementos que forman parte del sistema educativo. (Masís, 1995)

Idealmente, la administración de la educación debe ser una labor de conjunto, en la que los responsables de la misma involucren a los diferentes agentes de la comunidad y la escuela, para que guiados por una filosofía educativa, orienten sus acciones a la obtención de los fines, objetivos y propósitos sociales, políticos, económicos y culturales de la sociedad a la cual sirven.

La realidad educativa demuestra que la administración de hoy debe realizar funciones tan complejas como complejos son los sistemas educativos que administra: debe elaborar los estudios técnicos precisos para la toma de decisiones políticas y para la definición de objetivos, debe establecer la ordenación académica mediante la formulación de los planes y programas de estudios, debe asignar y distribuir los recursos financieros que recibe, debe reclutar profesorado, debe coordinar, regular y controlar aspectos básicos de la enseñanza. Frente a todo esto, según de Puelles (1980) se necesita una administración altamente cualificada y tecnificada, capaz de asegurar las complejas funciones, de garantizar el funcionamiento y la efectividad de los sistemas educativos actuales.

## **2. 5. Areas de la acción administrativa en la educación**

El proceso administrativo, como tal, puede dividirse en una serie de funciones que suelen enumerarse en un orden secuencial, pero esto no implica

necesariamente una neta diferenciación en el tiempo, sino más bien una ordenación lógica. Prácticamente, en una organización en funcionamiento, todas ellas están interconectadas y se suceden continua y simultáneamente. Se considera que las funciones, procesos o sistemas incluyen cada uno, una serie de actividades que a su vez se desagregan en tareas. Para el desarrollo de estas actividades y tareas, la administración dispone de ciertos métodos y técnicas específicas para cada caso. (PRONACAES: 1989: 10)

La tradicional clasificación de Fayol -planificación, organización, mando, coordinación y control- continúa en pleno vigor, por esta razón se sigue utilizando la misma.

La complejidad de los sistemas educativos ha hecho necesario que la administración atienda la función directiva dentro de la organización como elemento primordial, dividiéndose, de acuerdo con de Puelles (1980) en las siguientes grandes áreas:

La planificación de los recursos: surge de la necesidad que tiene la administración de hacer frente a los diversos problemas de la educación con una acertada planificación de los recursos humanos, físicos y financieros, a la luz de los objetivos concretos de la política educativa.

Se entiende por planificar como “la labor de delinear las actividades que necesitan ejecutarse y los métodos para llevarlas a cabo de modo que se logren los objetivos que se persiguen” (PRONACAES: 1989: 12) Constituye

una etapa fundamental y sus características deben ser acordes con los sectores a los cuales va dirigida.

Abarca dos momentos muy importantes: el diagnóstico y la programación. Se requiere de la existencia explícita de los objetivos, los cuales constituyen un prerequisite de la planificación propiamente dicha.

El diagnóstico constituye el punto de partida indispensable, ya que en él se identifican, cuantifican y califican las necesidades y problemas y se los explica y evalúa. Cuanto mejor sea el diagnóstico, más fácil será saber qué factores son necesarios controlar, transformar o anular si se quiere concretar un cambio en el sector o institución. Para elaborarlo se realizan las siguientes actividades:

Descripción: define el problema e identifica sus partes;

-Evaluación: es la estimación de la magnitud del problema y explicación: señala las causas que originan la situación.

La programación consiste en el establecimiento de alternativas, el sometimiento de las mismas a elección y estructuración detallada de la opción elegida. Muestra claramente la línea de conducta que ha de seguirse para alcanzar el objetivo. También indica quién debe hacer cada trabajo, cuándo empezarlo, cuándo terminarlo y sus costos. Estos costos son elaborados con base en la programación y muestran en forma global la magnitud de la inversión expresada en términos de dinero, tiempo o esfuerzos físicos. El presupuesto es imprescindible para llevar a cabo el control, ya que con base al

mismo se puede comparar lo obtenido y saber el grado de desviación que se puede haber efectuado, para aplicar la corrección que se juzgue necesaria. En la programación se fijan metas y enuncian las acciones que permitirán obtenerlas, se establecen tiempos y costos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

La organización: es en esta fase donde se estructuran las actividades y tareas a realizar según el objetivo o las metas que se hayan preestablecido. Además se delimitan las áreas de las jerarquías administrativas y se responsabiliza cada integrante de la misma para que realice una tarea definida. Consiste en “la integración de un grupo de personas para lograr un objetivo común mediante el ordenamiento y la asignación de deberes y responsabilidades” (PRONACAES: 1989: 14). Para que la organización resulte eficaz se debe cumplir con las siguientes actividades:

-Determinación de los trabajos a realizar: una vez que se tenga bien claro el objetivo de la institución en función de ello habrá que distinguir y fijar aquellos trabajos o tareas que será necesario realizar para alcanzar las metas preestablecidas.

-Clasificación del trabajo: según los niveles a fin de establecer departamentalización o división adecuada que a su vez delimitará la estructura organizativa que deberá adoptar la institución

-Establecimiento de la estructura: consiste en ubicar o crear la dependencias o unidades administrativas que se harán responsables por el

desarrollo de la tarea. Para hacerla es necesario establecer los distintos niveles, funciones, atribuciones, responsabilidades y autoridades de cada una de las unidades.

Incluye la división del trabajo y la especialización, que consiste en darle el orden natural de las tareas mediante la separación de actividades a fin de obtener el máximo provecho con el mismo o menor esfuerzo; ésta conduce a la especialización por la habilidad o conocimiento que adquiere la persona como consecuencia de la dedicación a las tareas. También incluye el establecimiento de autoridad y responsabilidad que consiste en la función de mandar y lograr la obediencia. La autoridad debe delegarse para compartir la aplicación de este principio. Por último incluye la delimitación clara de la escala jerárquica, que significa el establecimiento de las líneas de autoridad y campos de jurisdicción de acuerdo con los niveles de estructura.

En conclusión, "la organización es la estructuración de los componentes de la actividad para que las personas puedan llevar a cabo sus labores en un ambiente de satisfacción personal". (PRONACAES: 1989: 16) Una buena organización influye positivamente en sus miembros por el hecho de tener un buen conocimiento de las tareas y funciones que debe cumplir.

La gestión de recursos: son tres los recursos que se mencionan:

Los recursos humanos: el factor humano es esencial de toda institución, sin el cual ningún tipo de organización puede concebirse. En el campo educativo el factor humano tiene una gran relevancia, tanto desde el punto de vista

cuantitativo como el cualitativo. Desde el punto de vista cuantitativo debe tenerse en cuenta que el sistema educativo utiliza verdaderos ejércitos de personas; y desde el punto de vista cualitativo, debe considerarse que el sistema educativo es una institución básica de la realidad social para la transmisión de los conocimientos. Por lo tanto, las personas que aseguran su desarrollo están singularizadas también por la especial significación de su labor. Para la administración educativa las entradas son los recursos humanos, es decir, el personal docente y no docente que asegura el funcionamiento del sistema educativo. Para el mejor aprovechamiento del elemento humano dentro de la estructura se utiliza la administración de personal que consiste en la selección y armonización de los funcionarios para que sus acciones conduzcan con la mayor eficiencia posible al cumplimiento de los objetivos. Para lograrlo se necesitan los siguientes elementos: análisis de puestos, clasificación de puestos, selección, que incluye: reclutamiento, exámenes y nombramientos, formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización y establecimiento de escalas de promociones y calificaciones.

Los recursos económicos o financieros: supone la elaboración del presupuesto educativo y constituye uno de los objetivos fundamentales de la organización de la educación ya que presume la búsqueda de medios de financiación. Tiene a su cargo adicionalmente la política financiera, el uso adecuado del dinero y la evaluación de las alternativas mejores a corto y largo

plazo, entre otras. Las principales actividades que desarrolla son: los presupuestos, la contabilidad, la tesorería, los costos y la auditoría.

Los recursos físicos: constituyen otra entrada del sistema y constituyen no sólo la construcción de centros educativos, sino también el espacio escolar, el cual está también ligado con la evolución pedagógica y con la necesidades de escolarización. Se puede dividir en dos partes: edificación, que consiste en determinar las necesidades, se establece la utilidad de la institución, se elige la ubicación más adecuada para poder brindar un mejor servicio, se hace el diseño de acuerdo con el uso, luego viene la etapa de operación, seguido por el de conservación y por último la remodelación de acuerdo con los nuevos requerimientos.

La dirección o administración del centro escolar: constituye una parte especial de la administración educativa con peculiaridades sustanciales y de trascendental valor. Comprende la dirección de un centro, los diferentes modelos, la organización interna y su adaptación al medio o comunidad en el que se encuentra la institución. Implica lograr que todo el personal sienta deseos e interés por poner en obra lo ordenado. Para alcanzarlo es necesario motivar y mejorar la comunicación, con lo que el personal estará informado y conocerá las funciones que debe desarrollar. La dirección abarca las siguientes actividades: toma de decisiones, coordinación, orientación, control y supervisión, motivación y comunicación.

El control y la evaluación: es la comprobación de que las personas están llevando a cabo lo planeado, con o sin desviaciones de lo planificado. Es una actividad continua y progresiva que se da durante todo el proceso administrativo. La evaluación valora cuantitativamente y cualitativamente los resultados que aparecen al realizar el control. Las principales actividades que deben desarrollarse al cumplir con esta fase son: selección de criterios, medir, comparar, analizar y corregir.

## **2. 6. Función del administrador**

El cargo del administrador viene determinado por las necesidades de las organizaciones educativas. Según de Pelles (1980) en primer lugar, se necesita de personas que sepan dirigir el complejo proceso que supone una organización moderna, es decir, personas que sepan desempeñar la función gerencial o directiva. En segundo lugar, se exige el uso de técnicas muy específicas que aseguren otras funciones particulares sin las cuales el sistema no podría funcionar. En tercer lugar, el administrador educativo debe garantizar y asegurar los objetivos de la administración educativa dentro de la complejidad de la organización,. Para ello debe tomar decisiones que le permitan lograrlo mediante la aplicación de principios administrativos. En síntesis, por las funciones que cumple en el proceso de trabajo, el administrador es un tomador de decisiones, esa es su acción, su práctica

cotidiana. (Masís, 1995) Todo lo anterior configura la función del administrador.

Para que el administrador cumpla con sus funciones básicas, se deben reclutar individuos que posean las técnicas generales de la administración y las técnicas que se aplican siempre en cualquier organización. Aunque el administrador de la educación debe conocer las técnicas del proceso gerencial de toda organización, debe poseer conocimientos jurídicos y tener experiencia de las consecuencias políticas de la actividad administrativa. Como lo menciona de Puelles, debe ser "un administrador general que, como profesional de la administración, coordina el esfuerzo de los diversos especialistas que intervienen en todo proceso organizativo y que, en consecuencia, su función principal se identifica con la función directiva o gerencial". (1980: 43-44)

Aunque no existe una teoría administrativa que señale, o a partir de la cual puedan inferirse, las funciones del administrador, los especialistas dan un patrón general basado en la práctica observada en diversos tipos de organizaciones. Estas funciones, según Masís (1995) son:

Planeamiento: consiste en el planteo y organización de los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con determinados objetivos.

Organización: es la tarea-actividad por medio de la cual un administrador prevé la coordinación de variables, la estructura y funciones

administrativas, las relaciones de autoridad, el empleo y desarrollo de los recursos humanos y materiales, en función de objetivos previamente definidos.

-Dirección: es una de las acciones específicas del proceso administrativo que consiste en velar por el respeto a la filosofía de la institución, facilitar y proveer los recursos materiales y financieros para el cumplimiento eficiente de los objetivos, motivar a los miembros de la institución y facilitar el desarrollo profesional, personal y espiritual de los miembros de la institución.

Control: es el proceso mediante el cual se evalúan permanentemente las actividades de los trabajadores para determinar en qué medida contribuyen con el logro de los objetivos.

## **2. 7. La formación de los administradores de la educación**

La dirección de una institución educativa está adquiriendo rápidamente una posición que no sólo exige una gran capacidad administrativa, sino también una formación profesional intensiva y especializada a nivel universitario. Se conceden títulos que tienen por objeto reconocer una formación especial en la administración de la enseñanza y asegurar como mínimo un cierto grado de conocimientos en aquellos que ocupen cargos de ese tipo. Por eso, "la formación necesaria para adquirir los mencionados títulos no debe conceptuarse como la máxima que se puede llegar a alcanzar,

sino como la mínima imprescindible". (Douglas, 1968: 42) Se admite generalmente que una formación adecuada acrecienta notablemente la eficacia de quienes ejercen funciones directivas y que las organizaciones tienen el mayor interés en aumentar la preparación de quienes son o van a ser sus directivos.

Por lo tanto, la formación de un administrador de la educación no se improvisa, aunque no existen criterios unánimes respecto a lo que debería ser el contenido ideal de la formación inicial para el acceso a estas funciones, si se considera que debe abarcar dos planos muy concretos: el área de conocimientos generales, la cual es propia de todo el personal directivo de cualquier organización, y el área de conocimientos específicos del sistema educativo, la cual es propia de la organización que se trata de administrar (de Puelles: 1980).

El área de conocimientos generales esta diseñada por la teoría moderna de las organizaciones y exige del administrador general el conocimiento de las técnicas de planeamiento, organización, coordinación y control. Todo ello referido al proceso administrativo que es natural a todas las organizaciones.

El área de conocimientos específicos incluye las nociones de: los niveles académicos del sistema, así como los planes de estudio correspondientes. Se trata de un macroconocimiento de los aspectos generales del sistema educativo. Incluye también el conocimiento de los objetivos generales, las funciones y los medios de la administración educativa.

Se trata del entendimiento formal de la propia organización. Además, es importante que conozca los servicios que la administración presta al sistema como son: los servicios generales al sistema (informática, mecanización, organización, métodos, documentación) , los servicios a los centros docentes (equipamiento escolar) y los servicios a los alumnos (transporte, comedores escolares, residencias, becas). Es significativo también que se incluya el conocimiento de la teoría y la historia de la educación y la educación comparada, entendida como conocimiento general, no sólo de la ordenación educativa de otros países, sino de los problemas existentes y las soluciones aportadas. En general, hay coincidencia en el valor formativo de algunos elementos, tales como la experiencia previa en el desempeño de funciones de dirección, la formación en técnicas de administración, la participación en grupos de trabajo y la alternancia en puestos de gestión y actividades de estudio.

Una vez diseñado el perfil general de los administradores y la formación que deben asumir, aunque sea un enfoque teórico por medio del cual se puede examinar la realidad y evaluar la situación respecto del modelo que se propone, es importante confrontarlo con la realidad. La formación de un administrador no debe omitir las nuevas concepciones existentes acerca del papel de un centro docente, del carácter relativamente autónomo de la institución, de la necesidad de equipos pedagógicos y de las vinculaciones que deben existir entre el centro y la comunidad en la que vive.

Como lo menciona Gutiérrez (1981: 26):

Cualquier plan de formación de profesionales en el área de la administración educativa es muy complejo, ya que en su elaboración es preciso tener en cuenta no sólo los elementos comunes que se derivan de la necesidad de orientar la acción de todos los administradores hacia objetivos idénticos claramente percibidos, sino también por la diversidad de conocimientos necesarios para elevar el nivel técnico de los distintos grupos profesionales requeridos.

Los especialistas deben tener un conocimiento amplio de la realidad social sobre la que actúa la organización, así como de las características de la organización misma, de sus objetivos, problemas y resultados. Estos conocimientos comunes resultan indispensables si se quiere lograr una base de entendimiento que haga posible la coordinación de esfuerzos entre todos los que trabajan en la organización, aún cuando sea desde distintas perspectivas profesionales y en diferentes situaciones. La adquisición de estos conocimientos comunes tiene como objetivo el mejoramiento de la información general, para permitir a cada uno trabajar mejor en su propio campo profesional y colaborar más eficazmente en planteamientos interdisciplinarios. Junto a estos elementos comunes se presentan además las necesidades de formación diversificada propias a cada uno de los sectores profesionales.

Naturalmente la formación inicial de los profesionales nunca se ajusta perfectamente a las exigencias concretas de cada puesto de trabajo, pero puede aproximarse mucho. Es evidente que mientras mayor sea esta aproximación menor será el esfuerzo de formación que la organización deberá afrontar para completar la formación inicial de sus especialistas y directivos (Gutiérrez: 1981).

En el Plan de Licenciatura en Educación Preescolar de la Universidad de Costa Rica se contempla “el desarrollo de los factores personales y profesionales, entre los que se identifican ... la profundización del conocimiento sobre la base del bachillerato en relación con la investigación, la didáctica, la evaluación diagnóstica y la administración”. (U.C.R.: 1) Además, enfatiza en sus propósitos la formación de líderes en el campo educativo y profesionales con habilidades, conocimientos y actitudes que le permitan atender el proceso de dirección, supervisión y asesoría en este campo específico. Por lo tanto, el egresado de este plan de estudios es capaz, entre otros, de aplicar técnicas de planeamiento, de administración y supervisión de personal en una institución preescolar. Para lograrlo se imparte un curso de servicio que ofrece la Escuela de Administración Educativa de la Facultad de Educación a la Escuela de Formación Docente, el cual se denomina “Teoría Administrativa y Supervisión Docente en Preescolar y Primaria”. El objetivo del curso es: “analizar la importancia que tiene la administración y la supervisión en las instituciones educativas, integrando conceptos, fines, objetivos, funciones y características

con la realidad del contexto sociocultural “ (Programa del curso: 1998). Se pretende que el curso posibilite al estudiante para que adquiriera conocimientos teórico-prácticos fundamentales de la administración y de la supervisión, que son esenciales en su desempeño de la gestión directiva.

En conclusión, si se quiere lograr un mejoramiento efectivo de la capacidad administrativa de los sistemas de educación, las actividades de formación de administradores deben coordinarse estrechamente con otras medidas convergentes en materia de racionalización de la organización, de reclutamiento y de estatutos de personal; sin ellas, las actividades formativas pueden resultar irrelevantes.

### **2. 7. 1. Políticas de formación en administración de la educación**

Gutiérrez Reñón (1981) propone que en el momento de poner en marcha una política de formación en administración de la educación se tengan en cuenta los siguientes aspectos y criterios:

-Esta formación constituye un medio fundamental para el mejoramiento de la administración de la educación.

-Toda acción de formación debe responder a una política cuyo objetivo consiste en garantizar la mayor eficacia al sistema educativo.

-La formación inicial resulta necesaria y aún indispensable para el ejercicio eficaz de una determinada función.

-La formación en administración de la educación no constituye exclusivamente una actividad de carácter pedagógico.

-Convendría una formación apropiada a cada una de las distintas categorías de administradores de la educación, en consonancia con las funciones respectivas y con los niveles de acción.

## **2. 8. El director de una institución preescolar**

El director debe ser una persona eficaz. Debe ejercer liderazgo sobre el personal y llevar a cabo una evaluación continua de sus realizaciones. Como lo menciona Filho ( 1977: 63) "como administrador del centro educativo infantil, sus responsabilidades influyen el programa de actividades o curriculum, el inmueble, las finanzas, el personal y las relaciones con los padres de familia".

El método administrativo que lleva a cabo el director es determinante para la efectividad y el éxito de su gestión. Inclusive, la comunicación entre el personal y los padres de familia juega un papel primordial dentro de la organización. La comunicación franca puede estrechar las relaciones con las personas con las que se establece comunicación diariamente. Ofrece compartir experiencias que de otra manera no sería posible. Además, una buena comunicación puede modificar una conducta. La gran parte del trabajo en una institución preescolar gira alrededor de una buena comunicación, ya

sea de adultos entre sí, o de niños intercambiando ideas. Por esta razón se considera que un administrador debe actuar con autoridad y tomar decisiones con rapidez, en el momento preciso, con inteligencia y firmeza, pero cuidando de mantener buenas relaciones con los demás. Además, trata de ayudar a su personal en sus necesidades, que conozcan sus deberes y derechos, es decir, dar libertad con responsabilidad.

El director pasa gran parte del día con su personal, los padres de familia, etc., a fin de cumplir con sus obligaciones. Filho ( 1977) lo especifica cuando menciona qué tan importante es ese aspecto que en el lenguaje común, administrar significa sobre todo dirigir, mandar. Se admite por ende, prácticamente que las funciones de decidir y, en consecuencia, de administrar, se concentran en los órganos llamados de Dirección.

Es también deber de todo director, el ser inspirador de la ética profesional, del respeto mutuo y de la solidaridad. Como lo menciona Jiménez (1986: 363) "el director debe tener un control sobre su personal, pero no infundiendo temor y vigilancia,, sino administrando información, estableciendo metas, comprobando planes formulados y decisiones tomadas, a fin de que todos conozcan sus responsabilidades, puedan autoevaluarse y tomar la acción correctiva, si se hace necesario".

Otras funciones del administrador de un centro preescolar son:

- Estar muy bien enterado de la filosofía, política y objetivos de la educación en general y propios de su institución;

- Conocer los principios, técnicas y materiales de enseñanza y ayudas educativas más eficaces;
- Saber preparar y organizar un programa, calendarios, presupuestos, establecer prioridades. Estar al tanto de los avances y progresos de la educación;
- Mantenerse vigilante en los problemas y conocer sus causas, ser maestro al modificar el comportamiento de los demás;
- Ser, ante todo, un guía, paciente y tolerante, pero sin perder su autoridad;

Además de sus funciones propias como administrador, el director tiene la delicada labor de velar por que el inicio de los niños en la enseñanza formal se realice de la mejor manera posible, sobre bases sólidas para su futuro desarrollo integral, y encausar a los maestros, de los cuales depende su logro, por el mejor camino.

## **2. 9. La importancia de una buena administración de un Jardín de Niños**

Cuando una persona o grupo de personas sienten la necesidad de poner en marcha un Jardín de Niños se deben tener, desde el principio, una variedad de habilidades para administrar, organizar y comunicar a fin de que todas las partes de una organización funcionen en conjunto. El director o

encargado debe estar capacitado para organizar el empleo de sus recursos; éstos incluyen las personas, el tiempo, y los materiales. Si se organizan estos recursos adecuadamente entonces se cumplirán los objetivos propuestos más eficientemente.

La administración de un centro de educación preescolar requiere también de una variedad de habilidades para planear, organizar, dirigir, coordinar, comunicar, supervisar y evaluar en forma constante la interacción del proceso enseñanza-aprendizaje y las labores técnicas y administrativas.

La dirección, el personal docente y administrativo, deben dar a la institución un ambiente en donde se enaltezcan los valores y servicios propios del nivel preescolar como son:

- Ofrecer a los niños un ambiente agradable y seguro, donde encuentren cariño, respeto y oportunidades para desarrollar su iniciativa y habilidades.
- Organizar y aplicar un currículo para que cumpla con los conocimientos básicos.
- Establecer comunicación en todo sentido con el objetivo de que exista un ambiente de armonía.
- Orientar a los padres de familia y a la comunidad en la educación de sus hijos y con la colaboración que deben brindar a la escuela.
- Diagnosticar necesidades futuras de la institución.

-Llevar a cabo procesos efectivos de planeamiento, organización, dirección, supervisión y evaluación de la educación preescolar. (MEP: 1979)

Durante el trabajo en el Jardín de Niños es necesario tener en cuenta los objetivos y las metas propuestas . Por eso se debe tener control, secuencia y sistematización de los recursos humanos, físicos y financieros para el logro de los mismos y para hacer el mejor uso de los disponibles.

Será el director quien deberá actualizarse en métodos y técnicas propias de la educación preescolar para asesorar a sus colaboradores, procurando que la institución a su cargo aplique los conocimientos más recientes.

El director está obligado a cuidar constantemente y directamente el orden, la disciplina y moralidad de la enseñanza, y a supervisar y evaluar al personal docente, alumnos y otros servidores, con el propósito de que todos cumplan con sus obligaciones. También debe velar por el buen cumplimiento de las actividades dentro y fuera del aula y es el responsable de la ejecución del proceso presupuestario de la institución, tomando en cuenta las necesidades de la misma y los recursos disponibles para solventarlas.

## 2. 10. La Educación Preescolar

La educación preescolar constituye el primer nivel de la educación formal y comprende acciones sistemáticas de educación para los niños y niñas de 3 a 6 años. Atiende la vida integral del niño en el orden físico y sensorial con juegos y ejercicios adecuados. En el orden estético con cantos, danzas, modelado, pintura y dibujo. Y en el orden social e intelectual, con las narraciones, cuentos y ayuda mutua. (MEP, 1979)

Respecto a su importancia, la educación no se refiere solamente a los aspectos intelectuales, lógicos y racionales de la personalidad; sino que pretende abarcar los campos de la vida afectiva, física, moral, intelectual, artística y social del individuo. Dentro de estas perspectivas de la educación surge como una necesidad inminente, constituyendo un nivel más en el sistema educativo la atención de la población menor de 6 años de edad.

La psicología concede gran importancia a los primeros 6 años de vida, pues en este primer período se forman las bases sobre las que ha de cimentarse toda la vida del ser humano. (Ugalde, 1984). Por lo tanto, el nivel preescolar debe procurar una acción educativa más que una mera instrucción; ayudando al niño en su crecimiento y desarrollo integral, desarrollando sus aptitudes mentales y físicas, ayudando a la formación del carácter y favoreciendo la libre expresión de la personalidad infantil.

Estudios realizados demuestran que los niños que han tenido educación preescolar aprenden con mayor facilidad, se adaptan con mayor rapidez y tienen más éxito en la educación general básica. Asimismo, el número de alumnos repitentes es mayor entre aquellos que no tuvieron educación preescolar. También tienen a su favor el dominio de sí mismos, la capacidad para el trato social, afabilidad, amor a la naturaleza, capacidad de observación y aptitud para el juego, capacidad crítica y sensibilidad. (Ugalde, 1984)

De acuerdo con el Artículo 12, Capítulo II de la Ley Fundamental de Educación, la educación preescolar costarricense tiene por finalidades:

- Proteger la salud del niño y estimular su crecimiento físico;
- Fomentar la formación de buenos hábitos;
- Estimular y guiar las experiencias infantiles;
- Cultivar el sentido estético;
- Desarrollar actividades de compañerismo y cooperación;
- Facilitar la expresión del mundo infantil y
- Estimular el desarrollo de la capacidad de observación.

La educación preescolar se propone:

1. Conseguir el desarrollo armónico de la personalidad del niño en los aspectos neurofisiológico, mental y social.
2. Favorecer la expresión de su originalidad en las actividades de dinámica, lenguaje, arte y reflexión.

3. Facilitar la integración al grupo en su triple aspecto de comunicación, colaboración y responsabilidad.
4. Ayudarle en la adquisición de actitudes y valores morales y religiosos.
5. Crear en torno al niño un medio rico que favorezca el desarrollo sistemático de actitudes, habilidades y destrezas.
6. Tratar de conseguir fundamentalmente mediante actividades básicas, los objetivos propuestos.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### 3. 1. Tipo de estudio

Clasificar una investigación es de alguna manera limitar el estudio y limitar la creatividad del investigador, pero se considera que toda investigación posee características que prevalecen más de un tipo que de otro, por lo que se puede decir que el presente estudio, de acuerdo con sus características, obedece a la investigación de tipo descriptivo, pero con rasgos de la investigación cualitativa. De acuerdo con el criterio de Sierra (1987: 34), las investigaciones descriptivas “son aquellas que conforme a la definición, tienen como objeto central la medición precisa de una o más variables dependientes, una población definida o en una muestra”.

También Dakhe, citado por Coto (1998: 93) “manifiesta que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Con ello se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento del estudio.

En este estudio se describe una situación que está presente y se analizan sus resultados con el propósito de dar una visión de una situación determinada. Al respecto Best (1974: 61) manifiesta que “el proceso de la

investigación descriptiva rebasa la mera recogida y la tabulación de datos. Supone un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que se descubre. Así la descripción se halla combinada muchas veces por la comparación o contraste, suponiendo medición, clasificación e interpretación". Por lo tanto, la investigación descriptiva debe complementarse con datos organizados, con determinación de relaciones y comparaciones que permitan dilucidar el problema.

Es en esta etapa donde la investigación adquiere características cualitativas porque se toman elementos de la misma como la entrevista en profundidad y el grupo focal. Para Ruiz e Ispizúa (1989: 69) la metodología cualitativa "analiza los datos mediante narraciones, viñetas y relatos cuyo ideal es la interpretación de las interpretaciones de los sujetos que toman parte en una acción social". También se refiere en su más amplio concepto a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

El trabajo no impone categorizaciones ni pretende universalizar resultados mediante procedimientos que suponen la posibilidad de homogenizar lo heterogéneo con la finalidad de alcanzar mediciones objetivas, sino que pretende, mediante la aproximación cualitativa, con un poco de cuantificación, expresar y construir relaciones desde las prácticas sociales mismas que constituyen el proceso estudiado.

Taylor y Bogdan (1986: 20), al señalar que “la metodología cualitativa es un modo de encarar el mundo empírico” establecen que:

1. La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones, partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas.
2. En la metodología cualitativa, el investigador ve el escenario y a las personas desde una perspectiva holística: las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en que se hallan.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio... En las entrevistas en profundidad, siguen el modelo de una conversación normal y no de un intercambio formal de preguntas y de respuestas.

En este caso en particular, la investigación se localiza en el siguiente campo de acción: Circuito Escolar 01 de la Dirección Regional de Enseñanza de San José. La acción se centraliza en las instituciones preescolares cuya gestión administrativa la realiza una directora que posea una Licenciatura en Educación Preescolar. Dichas instituciones preescolares deben ser

independientes de la escuela respectiva, en los casos en que la hay. Se describe la situación que prevalece entre el grupo de instituciones preescolares, se analiza la labor administrativa de los directores de cada institución seleccionada; estableciendo la manera en que ello cumplen o no con las funciones administrativas dentro de la institución que tienen a su cargo, se determinan los conocimientos que poseen sobre la administración educativa, y, con base en lo anterior se precisa si es necesario modificar o reestructurar los planes de estudio respectivos.

### **3. 2. Sujetos y Fuentes de Información**

Los sujetos que brindan la información pertinente y necesaria para la investigación son las directoras de las instituciones preescolares independientes, de carácter público y privado, que pertenecen al Circuito Escolar 01 adscritas a la Dirección Regional de Enseñanza de San José 1, y que laboran en la institución durante el curso lectivo de 1998. Además, un requisito indispensable para pertenecer a la población es que la directora posea una Licenciatura en Educación Preescolar.

Las instituciones que se incluyen en el estudio y que componen la población que reúne las características necesarias son:

## INSTITUCIONES PUBLICAS

1. Jardín de Niños Cristo Rey
2. Jardín de Niños Juan Rafael Mora
3. Jardín de Niños Margarita Esquivel
4. Jardín de Niños Omar Dengo

## INSTITUCION PRIVADA

5. Jardín de Niños Infancia Católica

Para recopilar la información es preciso recurrir también a las fuentes materiales. Las fuentes de información según López y Van Patten (1981: 30) corresponden a “todas aquellas fuentes impresas o no, que sirven de base para el trabajo de investigación”. Por lo tanto, se utiliza para descubrir y aclarar las variables por estudiar y en el desarrollo de los antecedentes teóricos.

Para utilizar las fuentes materiales se emplean todas aquellas informaciones escritas que ayuden a alcanzar los objetivos de esta investigación. La información por recopilar está compuesta por documentos que se refieren al estudio en discusión como: investigaciones, reportes,

estudios, tesis, informes, libros que enfocan los temas de investigación, documentos de archivo, folletos, diccionarios y revistas.

Estas fuentes materiales se encuentran en las siguientes instituciones: Universidad de Costa Rica: Bibliotecas y Centros de Información y Documentación, Ministerio de Educación Pública: Biblioteca, Oficina Regional de Educación de San José, Universidad Estatal a Distancia: Biblioteca y CENADI: Biblioteca, Biblioteca de la UNESCO, entre otros.

### **3. 3. Definición de Variables**

En el presente estudio, las variables permiten circunscribir el tema, limitando de esta manera la amplitud del mismo. De acuerdo con lo planteado en los objetivos específicos se va a trabajar con las siguientes variables:

#### **3. 3. 1. Aspectos teóricos básicos de la gestión administrativa**

Se consideran aquellas nociones que son imprescindibles para una adecuada gestión administrativa de un centro preescolar, como el concepto de administración educativa, sus características y las áreas de la acción administrativa: planificación de recursos, organización, gestión de recursos humanos, físicos y financieros, dirección, y control y evaluación, entre otros.

Estos indicadores se desarrollan exhaustivamente en el marco conceptual, para posteriormente, y basado en la teoría administrativa seleccionada, formular las preguntas de las entrevistas.

### **3. 3. 2. Grado de conocimiento sobre Administración Educativa**

Se entiende como aquellas nociones sobre la administración educativa de quien dirige la institución y que contribuyen con su gestión como administrador, a saber: la planificación de los recursos (diagnóstico y programación), la organización (determinación de los trabajos a realizar, clasificación del trabajo, establecimiento de la estructura), la gestión de recursos (humanos, económicos o financieros y físicos), la dirección o administración del centro escolar (toma de decisiones, coordinación, orientación, control y supervisión, motivación y comunicación) y el control y la evaluación (selección de criterios, medición, comparación, análisis y corrección).

Estos indicadores se verifican en el instrumento que aparece en el Anexo 1, ítems 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 y 4.6; con excepción de la última pregunta de cada ítem que se refiere a las debilidades en cada una de las áreas.

### **3. 3. 3. Necesidades de formación en Administración Educativa**

Consiste en la identificación de las fortalezas y las debilidades de la gestión directiva, así como de las áreas específicas en las cuales las directoras necesitan reforzar los conocimientos respecto a la administración eficiente de una institución educativa a nivel preescolar, específicamente en las áreas de la -acción administrativa: planificación de recursos, organización, gestión de recursos humanos, físicos y financieros, dirección, y control y evaluación. También se incluye la formación recibida y los aspectos en que debe complementarse la misma.

Estos indicadores se formulan en el instrumento que aparece en el Anexo 1, ítemes 3.1, y 3.2. Anexo 2, ítemes 4.1 y 4.2. Anexo 3, ítemes 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 y 4.6. Anexo 4, ítemes 3.1, 3.2, 4.1, 4.2, 4.4 y 4.5. Anexo 5, ítemes 1, 2 y 3.

### **3. 3. 4. Propuesta de Modificación a los planes de Estudio de Licenciatura en Educación Preescolar**

Una vez analizada la información suministrada por las directoras y por los expertos, formuladas las conclusiones y determinadas las fortalezas y debilidades en la formación de las profesionales para su gestión como directoras de un centro educativo a nivel preescolar, se formula un plan para

ayudar a solventar el problema, el cual incluye, entre otros, aspectos sugeridos por los expertos, introducción, justificación, objetivos y acciones propuestas para lograrlo.

Los aspectos que sustentan la propuesta se derivan de las preguntas formuladas en el Anexo 2, ítem 4.3. Anexo 3, ítem 4.7. Anexo 4, ítem 4.3 y 4.6. Anexo 5, ítemes 4 y 5.

### **3. 4. Procedimientos para recolectar y analizar la información**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acude a la entrevista con un cuestionario pre-elaborado por medio del cual se pretende determinar si efectivamente se carece de formación en el área administrativa y, si se considera que es necesario un cambio en la formación, así como si esta carencia afecta su gestión directiva en una institución preescolar. También se utiliza para determinar los aspectos teóricos en el área de la administración educativa que pueden ser necesarios con el fin de lograr la adecuada formación de las profesionales.

Se utiliza la entrevista por considerarse un método apropiado para obtener la información. Para realizarla en profundidad se toma como guía una entrevista semiestructurada con el fin de obtener la información necesaria pero con amplitud, justificaciones y criterios del entrevistado sobre los datos aportados en el cuestionario.

Briones, citado por Cruz (1998: 87) , define la entrevista en profundidad como “parte de la explotación de un tema del cual el investigador conoce poco, con el fin de diseñar después una investigación con objetivos y técnicas de recolección de datos más estructurados o bien, en el otro extremo, obtener información complementaria a aquella recogida.” Consiste, según García (1992) en una estrategia de aproximación a la realidad, compleja y de larga duración.

Por último se realiza un análisis tipo grupo focal con la población seleccionada en donde se intenta comparar los resultados del cuestionario y de las entrevistas individuales con el fin de formular conclusiones con respecto al tema en estudio.

La técnica de grupo focal consiste en una discusión entre los miembros de un pequeño grupo de informantes, los que guiados por el moderador, hablan libre y espontáneamente sobre los temas relevantes para la investigación, permitiendo profundizar en las respuestas ofrecidas por ellos en el cuestionario y la entrevista a profundidad que se les aplica con anterioridad. De acuerdo con Dawson et al, citado por Coto (1998) “los grupos focales pueden emplearse solos o complementados por otras técnicas”. Permiten explorar las actitudes de la gente y sus opiniones. En los grupos focales la habilidad del moderador es muy importante ya que debe preocuparse por la claridad tanto de las preguntas como de los asuntos que se proponga a

discusión. Deben evitarse las preguntas complejas, constituidas por varias interrogaciones juntas y preferirse, por el contrario, las formulaciones cortas.

Para efectuar el análisis de la información que se obtiene de los instrumentos descritos anteriormente, primero se transcribe lo indagado en las entrevistas, y, posteriormente se usa la explicación y el comentario para interpretar la información recolectada mediante la entrevista. Para Ruiz e Izpizúa (1989: 125) la entrevista en profundidad “no es otra cosa que una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales”.

Por último, de acuerdo con los objetivos propuestos en la investigación, su resultado determina si existe o no esa carencia en la preparación de las profesionales para luego encontrar solución a esas necesidades de formación administrativa de las profesionales y que inciden en su gestión administrativa. Su resultado permite revisar y transformar la preparación de las futuras profesionales en dicha área mediante sugerencias para la modificación del plan de estudios, lo cual mejorará dicha formación de acuerdo con las necesidades reales planteadas.

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE LA INFORMACION

#### 4.1 Información General

El análisis de la información se realiza en cuatro partes principales divididas de la siguiente manera: Primero la información lograda por medio de las entrevistas a las directoras de los centros educativos preescolares seleccionados. Luego la información conseguida de los siguientes expertos elegidos: Director de la Escuela de Administración Educativa, Asesor Supervisor y Directora con estudios de Administración Educativa. Posteriormente los datos obtenidos producto de la entrevista de tipo grupo focal. Por último, se combina la información analizada para cotejarla de acuerdo con sus similitudes y sus diferencias generales observadas.

En relación con los datos generales de las directoras elegidas para el estudio, de un total de cinco, cuatro laboran en instituciones de carácter público, mientras que solamente una en institución privada. Todas poseen estudios universitarios a nivel de licenciatura; sin embargo, tres de ellas tienen otros estudios a nivel superior: una directora es egresada de la carrera de Administración Educativa, otra es también Docente de Primaria y, por último, otra directora posee estudios a nivel de Maestría en Administración Educativa. Como dato importante, todas las directoras tienen, por lo menos, 9 años de

graduadas en la licenciatura en Educación Preescolar. Además, cuatro de ellas tienen más de veinte años de servicio, y como mínimo, cinco años de ocupar el puesto de Directoras. Es importante mencionar que una de ellas tiene veintidós años de ejercer el cargo de la Dirección. Por último, respecto a la capacitación o actualización recibidas en el área de la administración educativa, tres directoras mencionan que no han recibido ningún tipo de capacitación o formación adicional en ésta área; y, dos de ellas sí la han recibido a nivel de institución de educación superior.

En relación con los datos generales de los expertos seleccionados para el estudio, todos poseen estudios en más de una carrera universitaria, teniendo todos ellos como mínimo el grado de Maestría; solamente uno de ellos posee el grado de Doctor en Educación. Sin embargo, un aspecto que llama la atención es el hecho de que los últimos estudios superiores todos ellos los han realizado en fechas recientes, como máximo cuatro años atrás, lo cual es muy reciente para el cargo que todos ellos ocupan. Además, todos tienen una gran experiencia en el área de la administración educativa, ya sea a nivel práctico, o a nivel de investigación.

La entrevista de tipo grupo focal se realiza con las cinco directoras seleccionadas para el estudio presentes en una de las instituciones y con la presencia de la investigadora. Para llevarla a cabo se le hace la misma pregunta a todas ellas para que brinden su parecer, para luego llegar a una

opinión conjunta que sea de común acuerdo para todas ellas. Es importante recordar que no en todas las preguntas se llegó a este acuerdo general.

Por último, y con el objetivo de no omitir ningún detalle, y de citar exactamente en el presente estudio lo que cada uno de los entrevistados opina respecto al tema, todas las sesiones con las directoras, con los expertos y con el grupo focal, son grabadas y luego transcritas cuidadosamente por la investigadora.

#### **4.2 Sobre las entrevistas a las Directoras**

Estudiando la información obtenida de las directoras respecto a sus fortalezas en su gestión se puede notar que la mayoría de ellas, 3 en total, enfoca sus fortalezas hacia la institución en que laboran, ya sea en la organización interna de la misma, como es el planeamiento, el currículum, la planta física y la planificación; o en las relaciones humanas, como es la comunicación y la motivación del personal. Una de las directoras menciona al respecto que *"...una institución en donde la gente trabaja motivada es una institución que camina."* Solamente 2 directoras apuntan sus fortalezas hacia la parte externa de la institución, hacia la coordinación con las diversas instituciones y la importancia de la aceptación de la comunidad. Es importante mencionar que también 2 directoras se refieren a su preparación académica como área fuerte de su gestión directiva. Al respecto una de ellas dice *"...he*

*tratado de investigar por mí misma de todo lo que se refiere a los procesos, trámites, trabajo, coordinaciones, con todas las instituciones que tengan que ver sobre el trabajo diario de la institución, ya sea a nivel académico, legal o administrativo.”*

En relación con los aspectos que las directoras consideran como debilidades en su gestión, 2 de ellas mencionan los recursos económicos como una gran limitante para la ejecución de todas las actividades que le gustaría hacer. Como lo expone una de ellas “... *me lo impiden los recursos económicos que la institución me puede dar en ese momento, o sea, factores fuera de mi control, a veces hacen que uno se quede corto con la satisfacción de las necesidades, o en los logros.*” En esta área se presenta una diversidad de causas que varían en la mayoría de las entrevistadas, tales como el aspecto legal, la escasa supervisión a nivel de aula debido a la falta de tiempo por tener grupo a cargo, la poca comunicación y colaboración por parte del Ministerio de Educación y la insuficiente contribución de los padres de familia para las actividades escolares. Una directora menciona al respecto “...*hay poca ayuda, colaboración, del padre de familia, verdad, para ellos la educación no es una prioridad, sino que la prioridad es ir viviendo, verdad, apenas ir sobreviviendo, se podría decir, entonces, este, no hay mucha colaboración.*” Otra dice “... *son básicamente a nivel administrativo, porque por tener Dirección 1 no tengo suficiente tiempo como para realizar las tareas de*

*supervisión o actividades de retroalimentación con las compañeras con la constancia que yo quisiera que se dé; esa es una gran debilidad.”*

La complejidad de los sistemas educativos ha hecho necesario que la administración educativa se divida en grandes áreas. Para efectos del presente estudio se ha tomado como base la clasificación propuesta por de Puelles, en la cual se proponen 5 grandes áreas que son: planificación, organización, gestión de recursos, administración y, por último, control y evaluación. La información que brindan las directoras respecto al grado de conocimiento en administración educativa en la cual se les solicita mencionar dichas áreas, se nota que la mayoría de ellas tiene una idea de cuáles son, pero ninguna las menciona todas como se encuentran en la literatura. Una de ellas responde sinceramente que no las recuerda, mientras que otra menciona claramente tres de ellas de la siguiente manera “... *planificación, organización y evaluación.*”

Estudiando el grado de conocimiento en Administración Educativa en relación con la planificación, la mayoría de las directoras, 4 en total, realizan un diagnóstico como elemento primordial para la elaboración de la planificación en su institución. Todas ellas mencionan que para realizarla se basan en un diagnóstico previo de la comunidad educativa, centrándose en los padres de familia especialmente, el cual se hace por medio de entrevistas y de cuestionarios específicos, y con base en ello elaboran el plan anual y luego el planeamiento de aula. Una de las directoras menciona que “... *con base a los*

*diagnósticos que se hacen a los niños al inicio de clases y con la entrevista a los padres de familia y con base a los conocimientos que hay de la comunidad, se hace un plan anual; básicamente esa es la labor de planificación que se hace aquí.”* Todas ellas se refieren a la planificación como al proceso o al plan que se debe seguir para alcanzar las metas, sin perder de vista los objetivos que se plantearon al inicio. También se remiten a la organización que se debe tener sobre lo que se va a hacer, qué es lo que se va a hacer, con sus objetivos, sus metas y realizando las actividades respectivas. Una de las directoras brinda una definición que se considera muy acertada y que dice “... *es un proceso mediante el cual se desarrolla un plan de acción para alcanzar ciertas metas en beneficio de la calidad educativa de la institución.”*

Para la elaboración y ejecución de las labores de planificación, la mayoría de las directoras considera que necesita ayuda o asesoría en este proceso. Solamente una de ellas considera lo siguiente “.. *no, no necesito ayuda en cuanto a las labores de planificación.”* Las 4 directoras se refieren a la ayuda que necesitan por parte de la comunidad educativa: padres de familia, comunidad, la institución, los especialistas y el Ministerio de Educación, porque la ejecución es conjunta, implica todas estas personas. Además, una de ellas considera que “... *necesito como asesoramiento, guía o a quién poder preguntarle cuando a uno se le presentan dudas, porque uno le pregunta a otro director, y a veces está peor que uno, entonces como que si nos falta preparación.”* Por último, respecto a cómo ha sido su experiencia respecto a la

planificación en su gestión directiva, todas las directoras mencionan que a nivel de elaboración la planificación ha sido buena. Sin embargo, se debe tener muy claro qué es lo que el medio puede brindar a la institución y qué no, para no llevarse sorpresas, porque como lo menciona una directora *“... la experiencia ha sido negativa, porque como la planificación no depende sólo de uno, no siempre se puede cumplir con el cronograma.”* Por esta razón, como cuenta otra directora *“... se debe poner un gran esfuerzo para lograrlo y una gran dedicación.”*

Es en la fase de la organización donde se estructuran las actividades y tareas a realizar según el objetivo o las metas que se hayan preestablecido. Consiste en la integración de un grupo de personas para lograr un objetivo común mediante el ordenamiento y la asignación de deberes y responsabilidades. La experiencia de las directoras entrevistadas en este sentido ha sido positiva, todas mencionan que han sabido coordinar y delegar en su gestión. Algunas de ellas mencionan la formación de comités para la asignación de las actividades y la delegación de funciones. Una directora menciona al respecto *“...nos organizamos y cada una cumple su trabajo, su comité, su objetivo en ese comité y se trata de lograrlo ya sea por Patronato o por algunas influencias ahí, pero si nos organizamos bien, y es muy importante.”* Otra directora se refiere a ello de la siguiente manera *“... la organización también no depende solo de la directora, aquí la hacemos en conjunto con las maestras y yo.”* Un aspecto importante que nombran 3 de

ellas es el seguimiento, la retroalimentación y la evaluación mediante diversas actividades, como foros, en los que se discuten los resultados obtenidos, se determina en qué se ha fallado y qué se puede mejorar. Una directora explica *“... con una constante retroalimentación, con una constante evaluación, cada tres meses nosotras tomamos lo que se planificó y nos autoevaluamos para ver en qué fallamos y en qué podemos ir mejorando, así es como alimentamos la organización aquí en la institución.”* La mayoría de las directoras, 4 en total, coincide con la definición que brindan de lo que es la organización ya que se refieren a la función de cada colaborador y al logro de las metas propuestas mediante diversas actividades. Además, mencionan un aspecto muy importante que es la organización del tiempo y del presupuesto llevando un orden para alcanzar los fines establecidos. Al respecto indican *“... es organizar las actividades que uno va a llevar a cabo, organizarse en el tiempo, con el presupuesto a ver si alcanza, es llevar un orden, es ordenarse.”* Una de las directoras cita la definición de organización que se considera más apropiada y dice lo siguiente *“... es un proceso de la administración educativa en donde se toma en cuenta los recursos, los entes de apoyo que tiene para desarrollar una labor educativa en determinado tiempo, en este caso sería en el curso lectivo, y es coordinar las acciones también para alcanzar las metas o los objetivos que uno se ha propuesto.”*

La aplicación de los principios básicos de la organización es fundamental para una buena gestión directiva. Todas las directoras

mencionan que aplican en alguna medida dichos principios porque, como lo menciona una de ellas *“.. porque sino la institución sería como una nave sin rumbo.”* Es importante recordar que la aplicación de estos principios es fundamental para que el director pueda lograr abarcar todo en su labor ya que como se trabaja con un equipo humano, el director constituye el eje central sobre el cual gira el entorno educativo. Para lograrlo una de las directoras dice *“... uno no puede hacer todo, sino que tiene que llevar a cabo las actividades entre ese equipo por lo que debe haber una muy buena comunicación, debe haber buena coordinación, también se deben delegar funciones, no responsabilidades, porque uno delega funciones, no responsabilidades.”*

Por último, respecto a las debilidades que las directoras presentan en esta área, 3 directoras mencionan que consideran que no tienen ninguna debilidad en esta área porque *“... todas las tareas están bien asignadas y repartidas.”* Además, una de ellas se refiere al hecho de que ella considera que las debilidades se las tienen que decir sus colaboradoras no ella. Y una se refiere como debilidad *“... al tiempo, que a veces uno le da prioridad a otra cosa, entonces se va como “lverdeando” en otras, y como uno es solo a veces tiene mucho papeleo y mucha cosa que cumplir y que hacer.”*

En el área de los recursos humanos se presenta una diferencia significativa respecto a las directoras de instituciones públicas y las directoras de instituciones privadas, básicamente porque las primeras no tienen oportunidad de seleccionar a sus colaboradoras, mientras que las que laboran

en institución de carácter privado sí la tienen. Es por esta razón que cuando se les solicita mencionar los elementos que utilizan para la administración de su personal, en el caso de la directora de institución privada menciona la selección como aspecto fundamental para la formación de un buen equipo de trabajo, y que las docentes posean ciertas características básicas necesarias para un adecuado desempeño profesional dentro de la institución. Al respecto una directora menciona *"... digamos para la selección, yo trato siempre de que sean personas preparadas, pero en una escuela privada o en cualquier escuela, no es solo eso lo que se toma en cuenta, tiene que tener ciertas características. Por ejemplo, tiene que tener muy buenas relaciones humanas, tiene que tener un cierto nivel cultural, por el tipo de padre de familia, tiene que ser una persona que le inspire respeto y seguridad a un padre de familia, además, que no tenga conflictos de carácter, casi siempre estos conceptos privan en la selección del personal."* Las directoras de instituciones públicas mencionan el diálogo y las buenas relaciones humanas como elementos primordiales para la administración de los recursos humanos. Una directora se refiere a este aspecto de la siguiente forma *"...Utilizo el diálogo, las buenas relaciones humanas, llevamos bien, reunirnos; nos celebramos los cumpleaños, hacemos actividades para comentar, aunque sea un ratito estar comentando cualquier cosa, no necesariamente relacionado con la institución. Para mí esas reuniones son muy importantes."* También las directoras utilizan en su gestión las medidas correctivas para el control. Todas toman en cuenta

el cumplimiento de horarios, la asistencia y la puntualidad para ello; y para verificarlos utilizan diversos métodos como el control de firmas y la llamada de atención por medio del diálogo. Una de las directoras dice *"...A veces hay que tener que hacer cumplir, y se usa mucho el diálogo, la entrevista individual, es una cosa que yo utilizo, que cuando necesito aclarar una situación, o cuando hay algún problema a mi no me gusta comentarlo así, en general, cuando es específicamente un compañero, sino que yo trato inclusive de que no estén otras para llamarla, decirle y conversar aquella situación."*

En relación con los aspectos que las directoras consideran, con base en su experiencia, como imprescindibles para lograr una adecuada gestión en el área de los recursos humanos, 3 directoras mencionan la motivación y las buenas relaciones humanas como elementos primordiales. Al respecto una de ellas menciona lo siguiente *"... la motivación, el ejemplo del director para ellos, el trabajar hombro a hombro con el personal, el darles apoyo cuando tienen dificultades, el facilitarles las cosas que solicitan."* También le dan mucha importancia al hecho de que la directora debe ser un ejemplo para su personal, ya que con base en ello el personal trabaja mejor y se siente más identificado con la institución en que labora. Una de las directoras se refiere a lo anterior de la siguiente forma *"... lo primero es ser un ejemplo para la institución, reflejar en el personal lo que uno pretende que sean ellos. Yo no puedo pedirle al personal lo que yo no soy capaz de dar, y creo que eso es básicamente, por lo menos eso es lo que aquí ha resultado."* Por último,

solamente una de ellas se refiere al conocimiento del marco legal de cada uno de los funcionarios, sus derechos y deberes, como otro elemento imprescindible para el logro de una adecuada gestión en el área de los recursos humanos. Al respecto menciona *"... debe haber un conocimiento del marco legal de cada uno de los funcionarios, de las funciones que ellos tienen, de los derechos, de los deberes, eso es muy importante conocer, pues para respetar a aquella persona dentro de su labor y para que ellos también se sientan a gusto colaborando."*

Por último, se les solicitó a las directoras que mencionaran si perciben algún tipo de debilidad o si consideran que necesitan determinada asesoría en el área de la gestión de los recursos humanos. Es importante mencionar que 4 de ellas estiman que no sienten que tengan alguna debilidad en ésta área. Este hecho es relevante ya que permite inferir que ellas ejecutan la gestión de los recursos humanos de una manera adecuada. Sin embargo, es necesario mencionar que una de las directoras considera que necesita asesoría en aspectos que ella no sabe, como por ejemplo en el aspecto legal. Esta directora se refiere de la siguiente forma *"...hay cosas que yo no sé, como por ejemplo asesoría legal para ciertas situaciones específicas de ciertas familias* *"... hay cosas que uno desconoce como docente, es más que no le toca saber, por eso no se las enseñaron en la universidad, pero que ahora si le toca saber, entonces hay que buscar la asesoría correspondiente."*

La gestión de los recursos financieros supone la elaboración del presupuesto educativo y constituye uno de los objetivos fundamentales de la organización de la educación porque presume la búsqueda de medios de financiación. Respecto a la administración de los recursos financieros, las directoras de las instituciones públicas realizan un presupuesto que presentan a la Junta de Educación y luego sirven de coordinadoras entre la Junta de Educación y el Patronato Escolar. Todas mencionan la falta de presupuesto para la ejecución de los diversos proyectos institucionales, para lo cual deben recurrir a los diversos entes como son: Municipalidad, Diputado, asociaciones, empresa privada y pública y donaciones diversas para lograr satisfacer las necesidades educativas de la institución. Al respecto una directora dice *"... Yo coordino todo lo que es en ese sentido, lo que son todos los gastos, con una representante del personal, y lo que se refiere a fondos de la Junta de Educación, eso lo hacemos a través de la coordinación con la Junta de Educación."* La directora de la institución privada no necesita hacer un presupuesto al inicio de año porque eso le corresponde a la Dirección Financiera del centro educativo. Lo que hace es que, con autorización de la institución, pide cuotas para los diferentes aspectos que les haga falta y llevan el control entre ellas mismas, directora y maestras.

Ninguna de las directoras indica que recibe algún tipo de ayuda para llevar a cabo la gestión de los recursos financieros, más bien todas mencionan que han ido aprendiendo a través de los años; sin embargo 2 de ellas señalan

que en el momento de elegir los padres de familia que integrarán el Patronato Escolar tratan de que el tesorero tenga algún conocimiento de contabilidad. Esto con el fin de que la labor de contabilidad, tesorería y costos referente a la institución educativa se ejecute de una manera más fluida. Referente a lo anterior una directora menciona *“... solita uno va aprendiendo ahí, de números nada sé, más bien tenía ganas de meterme en un curso de contabilidad. Se aprende a su manera, pero no tengo ningún tipo de ayuda. Yo lo que hago es preguntar, si yo no sé hacer algo, yo le pregunto a los otros directores que tienen más experiencia que uno.”* Otra directora se refiere a la ayuda de los padres de familia de la siguiente manera *“...la habilidad ha estado en buscar apoyo en personas que conozcan del asunto, porque la habilidad no es de uno en realidad, pero siempre los Patronatos han estado constituidos por personas que tienen mínimos conocimientos de contabilidad. ...este año el fiscal es un auditor del Banco Popular.”*

La descripción que brindan las directoras de la gestión de los recursos financieros es muy completa y abarca casi en su totalidad sus principios, y aunque algunas no mencionan todos sus elementos, puede considerarse como válida su posición. A continuación se exponen algunas definiciones brindadas por las directoras citadas y que se consideran más representativas para el presente estudio, *“... es la planificación, organización y ejecución de entradas económicas y salidas económicas de la institución con el fin de cumplir con los objetivos que planea el plan institucional desde el punto de vista técnico.”* Otra

de ellas dice “... es la planificación, la organización, es la captación de los recursos económicos para el bienestar, en primera instancia, de los niños, del proceso enseñanza-aprendizaje, de la calidad de vida de ellos.”

En relación con la mejor manera que las directoras consideran para realizar la gestión de los recursos financieros, todas ellas difieren respecto a cuál creen que es la mejor forma de ejecutarla. Se estima conveniente anotar que una de las directoras se refiere a lo siguiente “... creo que no hay una mejor manera, ojalá se lo dieran a uno; uno tiene que buscarlo. Será seguir buscando, seguir solicitando donde uno crea que le van a dar.” Este aspecto denota una gran preocupación de la directora por adquirir los recursos financieros necesarios para su institución y el hecho de no poder conseguirlos fácilmente porque ella menciona que ojalá se lo dieran todo a uno. Otra de las directoras considera que la mejor forma de realizar la gestión de los recursos financieros es como ella lo hace en su institución porque es la única manera de que los padres de familia respondan con la ayuda imprescindible para satisfacer las necesidades de la institución. Por último, 2 directoras aluden a la importancia de elaborar un diagnóstico para determinar los recursos con que cuenta la institución educativa y la buena organización que se debe tener para lograr una adecuada gestión de los recursos financieros. Al respecto una directora dice “... yo diría que la mejor manera es priorizar, organizar bien para no excederse.”

Por último, en relación con las debilidades que las directoras consideran que pueden tener acerca de la administración de los recursos financieros, 2 de ellas dicen que creen que no tienen ninguna debilidad en este sentido. Además, una de ellas menciona que *“... hasta este momento no he sentido ninguna debilidad porque la habilidad mía ha estado en buscar apoyo en personas que conozcan del asunto.”* Sin embargo 2 de ellas se refieren a la necesidad de capacitación especialmente en el área de la contabilidad, de cómo llevar los libros contables. Al respecto una directora dice *“... yo pienso que cada año debe darse una capacitación acerca de, sobre todo, los libros que hay que llevar ... en donde usted ponga en práctica los conocimientos que está adquiriendo.”*

La gestión de los recursos físicos constituye otra entrada del sistema y abarca el espacio escolar, el cual está también ligado con la evolución pedagógica y con las necesidades de escolarización. Incluye la remodelación y el mantenimiento de las instalaciones. Este tipo de gestión todas las directoras de las instituciones públicas lo hacen en conjunto, con la Junta de Educación y el Patronato Escolar; además de que en muchas ocasiones deben recurrir a la ayuda externa por parte de empresas privadas. Es importante mencionar que una de estas directoras se refiere al trabajo con base a un inventario que se elabora y revisa cada año lectivo. Al respecto menciona *“... ese inventario se revisa cada año, cuando termina el curso lectivo, esa es la condición, lo que es mobiliario, material didáctico, lo que es también audiovisual, la parte*

*también inclusive del comedor, lo que son utensilios de comedor, y en base a ese inventario, y de acuerdo al estado en que están, se trata de mejorar esos recursos, de darles mantenimiento.”* Además, la directora del centro educativo privado se refiere a que ella realiza ajustes de acuerdo con las necesidades de las docentes, usando un poco la lógica, pero no tiene las dificultades económicas que tienen las otras directoras por la naturaleza de la institución donde labora.

La mayoría de las directoras, 3 en total, mencionan que buscan ayuda para ejecutar la administración de los recursos físicos, ya sea a las compañeras docentes, al Patronato Escolar, a la Junta de Educación, a los padres de familia, a las diversas asociaciones y/o a las compañeras directoras. Además, una de ellas se refiere a que, *“... siempre propicio que trabajen en equipo, que se ayuden mutuamente para que ellas sientan la seguridad cuanto les toda a ellas trabajar, que van a tener ayuda.”* Y, por último, una directora dice que ella ejecuta la labor sola, que no necesita ayuda para ello.

Todas las directoras tienen muy claro lo que es la gestión de los recursos físicos y lo definen claramente; sin embargo una de ellas considera que consiste en la distribución o el acomodo adecuado pensando en el beneficio de los niños y del personal, sin tomar en cuenta los principios de la administración en general. Las demás directoras si toman en cuenta más aspectos y la definen de la siguiente manera *“...consiste en la priorización de necesidades materiales de la institución para saciar las necesidades de los*

*niños como: seguridad del edificio y material didáctico apropiado.” Otra que se considera muy apropiada es la que dice que consiste en “... un proceso de organización, de captación de recursos y de mejoramiento de los recursos con los cuales cuenta la institución.” Es importante mencionar que todas ellas hacen énfasis en la necesidad de orden, espacio, aseo y comodidad para los niños especialmente; así como también la seguridad y que el niño se sienta feliz y tranquilo en la institución.*

Por último, respecto a la necesidad de formación o de capacitación en ésta área de los recursos físicos, llama poderosamente la atención que la mayoría de las directoras, 4 en total, considera que no necesita ningún tipo de capacitación en el área mencionada. Todas ellas se refieren a la experiencia como elemento fundamental para brindar un adecuado mantenimiento y conservación a la institución educativa que dirigen. Solamente una directora menciona que considera que si necesita capacitación porque “... *la experiencia me ha dicho que cuando he tenido que hacer un arreglo ... uno no tiene conocimientos sobre los tipos de materiales que debe utilizar, de las leyes, de los permisos que hay que sacar para realizar un arreglo, sobre todo cuando es infraestructura ... por eso le digo, que nosotros si hemos tenido mucho problema en ese sentido, de un material que no es el adecuado, y ya pagado y realizado, se hace un gasto y el recurso no se utiliza de la mejor manera, porque si usted pone un buen material, aunque sea un poquito más caro, le va a durar más.*”

La dirección o la administración de un centro escolar constituye una parte especial de la administración educativa porque comprende la dirección de un centro, los diferentes modelos, la organización interna y su adaptación al medio o comunidad en el que se encuentra la institución. Todas las directoras entrevistadas mencionan que aplican los principios de la dirección de un centro preescolar en su labor diaria. Además, están muy conscientes de la labor que realizan y del papel que desempeñan ellas como eje central de la institución. Una de las directoras considera que ella agregaría un principio más “... *un director tiene que tener una cultura general. Yo siento que un director tiene que tener un bagaje cultural adecuado, una información de lo que pasa en el mundo, estar empapado de las nuevas corrientes, no sólo en educación, sino también en otras ramas, tiene que ser una persona más universal, un nuevo concepto de administrador, tiene que ser un hombre más integral, más informado, no puede quedarse siendo lo que era, el mundo ha evolucionado mucho en veinte años, y lo que nosotros concebíamos como directores, de lo que era la educación hace veinte años ha cambiado mucho, uno tiene que informarse más, tiene que ser una persona más humanista.*” El resto de las directoras menciona la motivación, el diálogo, la toma de decisiones en conjunto y el estímulo verbal como características imprescindibles para orientar al personal sobre las metas a alcanzar, aunque al final la que toma las decisiones sea la directora. Al respecto una directora dice “... *yo siempre estoy motivando al personal, en las reuniones felicito a la que ha cumplido algo bien*

*o a la que ha hecho algo bueno y les preguntamos cómo lo hicieron para que las otras lo hagan. Aplico mucho los estímulos verbales porque somos muy pobres.” Otra directora menciona “...se dialoga mucho sobre una meta a alcanzar y demás, pero muchas veces también uno decide. Cuántas veces lo decide la administración, no sé cuál será el balance, pero creo que, al fin y al cabo legalmente uno es el responsable de la institución, y entonces, cualquier peso, de una decisión acertada, o de una decisión errada, el cae solamente a uno.”*

En la administración de un centro escolar todas las directoras están muy conscientes de lo que están haciendo y logran definir claramente en qué consiste la administración de un centro escolar. Todas mencionan la mayoría de las actividades que contempla dicha labor. A continuación se citan las definiciones que se consideran mejores y más completas para efectos de la presente investigación. *“Es una tarea tan compleja que el que la entiende así se asusta porque es administrar dinero, planta física, personas menores de edad, mayores de edad, caracteres, personalidades, ser muy responsable y muy consciente de que de su información dependen estadísticas a nivel nacional, que es un líder, que es una cabeza, que es una inspiración, que es un formador, o sea, un administrador en realidad es todo eso.”* Otra definición dice lo siguiente *“... básicamente para mí administrar es lograr todo lo que es la planeación, la organización, la ejecución, la dirección de todo lo que se refiere a los recursos en todo aspecto, a nivel académico, a nivel financiero y a nivel*

*de relaciones, motivando y mejorando la comunicación con los colaboradores.”*

Por último, respecto a las debilidades que las directoras consideran poseer en ésta área, solamente una de ellas estima que no necesita ayuda. El resto de las directoras, 4 en total, le gustaría que le ayudaran a complementar su formación en ésta área por diversas razones, porque siente que le faltó formación en ésta área de la administración para hacer mejor su trabajo, porque cree que con lo que se le exige a los directores ahora en educación, la persona tiene que tener una formación más integral, o porque hace falta el apoyo inmediato del asesor supervisor de su circuito. Además, a una de ellas le gustaría que la *“... ayudaran en todo, por ejemplo con lecturas, algo para ir mejorando cada día. También con asesoramientos, lecturas complementarias específicas que a uno le recomienden.”*

El control y la evaluación permiten comprobar si las personas están llevando a cabo lo planeado, con o sin desviaciones de lo planificado; además, es una actividad continua y progresiva que se debe dar durante todo el proceso administrativo. Todas las directoras mencionan que aplican los principios del control y de la evaluación en su labor diaria; sin embargo una de ellas se refiere a que por medio de la evaluación se analiza la labor, se establecen prioridades y se retroalimenta el proceso. Por eso *“...cada tres meses tenemos evaluación de proyectos y retroalimentamos, cambiamos muchas cosas que no nos están resultando.”* Además, otra directora dice

*"...yo creo que la evaluación es un proceso inevitable, que nos enriquece y que debe existir para quedar uno satisfecho o para ver en qué falló para modificar."*

Todas las directoras toman en cuenta el control y la evaluación en su labor diaria como elemento esencial para el mejoramiento del proceso educativo por la retroalimentación que se da y que permite este proceso.

La mayoría de las directoras, 4 en total, define el control y la evaluación como un proceso que se debe dar durante todo el año lectivo y que no se debe dejar solamente para el final. Sin embargo es importante recalcar que únicamente una directora define por separado el control y la evaluación, las demás toman en cuenta ambos aspectos como uno solo. Al respecto cita *"...el control es un proceso en el cual la dirección tiene que llevar a cabo acciones para que cada uno de los colaboradores cumpla con sus funciones, y no solamente como un inspector, sino que también en ese proceso debe haber retroalimentación y comunicación."* La definición de evaluación que se considera más acertada y más completa es la que dice *"...La evaluación es un proceso continuo, es un proceso en donde se va retroalimentando todo el año y hay también una evaluación para ir corrigiendo, ir adaptando, ir dándose cuenta de qué aspectos se deben ir enriqueciendo, si en realidad funcionan en la institución, ya que todas las instituciones son diferentes ... esa evaluación también sirve de base para la planificación, para el próximo curso lectivo retomar aquellos asuntos que no se cumplieron."* Otra directora además menciona que toma en cuenta la evaluación para destacar lo bueno y lo malo

que se hizo durante la gestión e identificar por qué sucedieron cosas buenas y no tan buenas para poder replantear nuevos objetivos, tratando de no volver a caer en lo mismo.

Respecto a la ayuda que necesitan las directoras para ejercer el control y la evaluación, es importante mencionar que tres de ellas se refieren al aspecto legal como elemento fundamental que es importante conocer porque *"...es primordial para saber qué es exactamente lo que debo hacer y lo que no."* El resto de las directoras nombran la ayuda de las colegas y la formación universitaria que se debe complementar a nivel de plan de estudios. Este último aspecto es relevante porque *"...uno necesita ayuda desde el nivel de plan de estudios, de formación docente, porque a uno jamás le enseñan ciertas cosas prácticas en las universidades."*

Por último, solamente una directora dice que no necesita ningún tipo de capacitación o de preparación en el área del control y de la evaluación. El resto de las directoras mencionan que necesitan más formación en esta área porque *"... debería conocer más instrumentos para la hora de hacer el control y la evaluación. Se debe complementar esta formación para hacer la evaluación más objetiva y tangible."* *"...tal vez haya otro tipo de evaluaciones que uno debe conocer, por eso se debe brindar la información necesaria para complementar la formación."* Este comentario denota la falta de preparación académica que tienen la mayoría de las directoras para la gestión de su labor

directiva en el área del control y de la evaluación en la administración educativa.

Con el fin de sintetizar en forma gráfica los resultados obtenidos en las entrevistas a las directoras, y analizados en este apartado, se presenta a continuación el *Cuadro N°1 Comparación de la experiencia profesional: fortalezas y debilidades de la gestión directiva de las directoras de centros educativos preescolares*, para mostrar en forma resumida los aspectos más relevantes de dichas entrevistas. La información se toma con base en la entrevista que se hace a cada una de ellas individualmente utilizando la Guía de Entrevista en Profundidad para Directoras que aparece en el Anexo 1.

**Cuadro N° 1 Resumen comparativo de la experiencia profesional.**

**Fortalezas y debilidades de la gestión directiva de las Directoras de Centros Educativos Preescolares.**

Experiencia	Directora # 1	Directora # 2	Directora # 3	Directora # 4	Directora # 5
3.1. Fortalezas en su gestión directiva.	Las relaciones humanas: motivar con el ejemplo. Ser un trabajador real. El planeamiento serio: buen fundamentado y adaptado a la realidad. El director debe orientar.	Todo lo que se ha propuesto lo he logrado: ampliado el curriculum, mejoramiento de planta física.	La organización interna de la institución, planificación de actividades a corto mediano y largo plazo; y las relaciones humanas.	Investigación y conocimiento de procesos. Coordinaciones con las diversas instituciones.	Buena comunicación, aceptación de la comunidad y preparación académica.
3.2. Debilidades en su gestión directiva.	Los recursos económicos. Es demasiado perfeccionista y exige más de lo que la gente puede dar.	En el aspecto legal, ya que no conoce mucho de leyes.	No tiene tiempo para actividades de supervisión o de retroalimentación con el personal.	Siente que están aislados del M.E.P., y que no hay motivación ni comunicación.	Poca colaboración del padre de familia. La población es muy flotante. Es caso presupuesto.

Conocimiento	Directora # 1	Directora # 2	Directora # 3	Directora # 4	Directora # 5
4.1. Areas de la administración educativa	La parte docente, la papelería, la planta física, los planes y programas, las relaciones humanas y el nivel académico.	Curriculum Planta Física Patronato Escolar	No las recuerda	Coordinación Ejecución	Planificación Organización Evaluación
4.2. Planificación.					
a. Aplicación	a. Mediante un diagnóstico, luego un planeamiento anual y de aula. Se caracteriza la población mediante un cuestionario y una entrevista.	a. Se hace en el aspecto institucional, de programas y en el área del dinero.	a. Con base en un diagnóstico a principio de año y un conocimiento de la comunidad. Se elabora un cronograma, dividiendo labores y proyectos. También se hace con el Patronato Escolar.	a. Se basa en un análisis FODA, haciendo un análisis, proponiendo objetivos, metas y actividades. También se hace un diagnóstico de los padres de familia mediante un cuestionario.	a. Se hace un diagnóstico anual de la comunidad educativa. Es la base para el plan anual.
b. Definición	b. Es el camino que se traza en un trabajo anual que tiene fin en el año lectivo, y en donde no se deben perder de vista los objetivos.	b. Es el plancito que se debe hacer, con objetivos y actividades, que uno debe hacer para lograrlos. Se hace desde el año anterior.	b. Es un ordenamiento de prioridades que responden a un objetivo que nace de la constitución previa.	b. Es planear, proponerse metas con sus pasos. Es organizar todo lo que se va a hacer, con sus objetivos, metas y actividades.	b. Es un proceso mediante el cual se desarrolla un plan de acción para alcanzar ciertas metas en beneficio de la calidad educativa.
c. Ayuda o asesoría	c. Sí, de las compañeras, de los padres de familia, de la comunidad, de la	c. Sí se necesita una guía o asesoramiento o a quién acudir cuando se	c. Sí, porque la ejecución es conjunta: implica personal, padres de	c. Sí, del supervisor.	c. No, creo que no necesito ayuda en cuanto a planificación.

Conocimiento	Directora # 1	Directora # 2	Directora # 3	Directora # 4	Directora # 5
d. Experiencia	institución y de las expectativas.  d. Se han tenido muy buenos resultados.	presentan dudas.  d. Ha sido positiva en cuestión de recursos humanos, aunque a veces lenta.	familia, Patronato y niños.  d. Ha sido negativa en cuanto al cumplimiento del cronograma y positiva a nivel de elaboración.	  d. Ha sido positiva en el esfuerzo, dedicación y en los logros.	  d. Ha sido positiva sobre todo por la retroalimentación con las compañeras directoras.
<b>4.3. Organización</b>					
a. Experiencia	a. Ha sido satisfactoria porque se ha sabido delegar, coordinar, pero estando vigilante.	a. No se han tenido problemas. Se han organizado muy bien por comités y se ha sabido delegar.	a. Se hace en conjunto, con una constante retroalimentación y evaluación. También con una autoevaluación	a. La organización es lo más importante.	a. Se hacen comités y se deben tener buenas relaciones, buena comunicación y se trabaja delegando y tomando en cuenta el marco legal.
b. Definición	b. Unidad académica con coordinación por nivel, basada en coordinar y delegar.	b. Llevar un orden, organizar el tiempo y presupuesto para hacer las actividades.	b. Uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, técnicos y de tiempo para el cumplimiento de las metas.	b. Es donde cada una de las personas tiene su propio rol.	b. Proceso en donde se toman en cuenta los recursos y antes de apoyo para desarrollar la labor educativa en determinado tiempo y coordinar las acciones para alcanzar los objetivos y las metas.

Conocimiento	Directora # 1	Directora # 2	Directora # 3	Directora # 4	Directora # 5
c. Aplicación de los principios básicos	c. Si, porque es la única manera que un director pueda abarcar todo.	c. Sí, porque todos son capaces de realizar cierta labor.	c. Sí, porque se practica la clasificación del trabajo. dividiendo los proyectos a cada maestra.	c. Sí, porque sino la institución sería como una nave sin rumbo.	c. Sí, porque se trabaja con un equipo humano y hay buena comunicación, coordinación y delegación de funciones.
d. Debilidades	d. No le gusta todo lo que es papelería. Las universidades no cubren todas las necesidades de formación.	d. El tiempo, porque se dan prioridad a cosas superfluas. Mucho papeleo.	d. No se tiene debilidad en ésta área.	d. No se tiene ninguna debilidad en ésta área.	d. No se tiene ninguna debilidad porque todas las tareas están bien asignadas.
<b>4.4. Gestión de Recursos Humanos</b>					
a. Elementos que utiliza	a. La selección de personal en el que las personas deben tener ciertas características. No imponer, delegar, y tomar en cuenta las sugerencias.	a. El diálogo, buenas relaciones humanas, tomar opiniones, ética profesional, cumplimiento de horarios, puntualidad, y contribuir en la formación académica.	a. Las relaciones humanas con el personal y padres de familia. Ser muy exigente con la asistencia y puntualidad.	a. Control de asistencia y puntualidad.	a. Control de asistencia y puntualidad. Conocer la personalidad de las docentes y su disposición. No salirse del marco legal entorno a las medidas correctivas, uso del diálogo.

Conocimiento	Directora # 1	Directora # 2	Directora # 3	Directora # 4	Directora # 5
b. Aspectos imprescindibles	b. La motivación, el ejemplo del director y facilitar el trabajo.	b. Las buenas relaciones con el personal.	b. Ser un ejemplo reflejar en el personal lo que se pretende que sean ellos.	b. Poder de convencimiento y motivación.	b. Buenas relaciones humanas, motivación, estimulación, capacitación y respetar los derechos y deberes de las compañeras.
c. Debilidades	c. En asesoría legal y médica. Sino en la que se necesite.	c. No se percibe ninguna debilidad.	c. No se percibe ninguna debilidad.	c. No lo menciona.	c. No las tiene.
<b>4.4. Gestión de Recursos Financieros</b>					
a. Aplicación	a. Con autorización de la institución se piden cuotas para lo que haga falta. No se hace ningún tipo de presupuesto. La contabilidad la hace la Dirección Financiera de la escuela.	a. Se le solicita el dinero a la Junta de Educación o se recoge de diferentes maneras: cuotas-rifas-donaciones, etc. No se recibe ayuda para hacer la contabilidad.	a. Se hace un presupuesto con base en las necesidades didácticas y de material de limpieza y se piden cuotas a los padres de familia. La contabilidad se hace en conjunto y luego se informa.	a. Se decide una cuota mensual y anual con los padres de familia y se buscan donaciones y recursos de empresas. La directora coordina y realiza la contabilidad sola.	a. Se administran los recursos con el Patronato y con la Junta de Educación. La directora coordina y busca ayuda de instituciones. La contabilidad la hace la Directora.

Conocimiento	<p>b. Definición</p> <p>c. ¿Cuál es la mejor manera de hacerlo?</p> <p>d. Debilidades</p>	<p>b. Es una estrategia de diplomacia en la que hay que tener mucha paciencia y muy claras las necesidades y las prioridades.</p> <p>c. Estableciendo prioridades en función de los niños y organizando bien.</p> <p>d. Se supone que se tienen pero como no manera dineros no lo puede saber.</p>	<p>b. Es solicitar o buscar el dinero que se necesita para llevar a cabo una actividad y saber administrar.</p> <p>c. No hay una mejor manera de hacerlo.</p> <p>d. Si, en el área de la contabilidad.</p>	<p>b. Es la planificación, organización y ejecución de entradas económicas para el bienestar de la institución para el logro de los objetivos.</p> <p>c. Como se hace en la institución. Es muy importante que el tesoro tenga conocimientos de contabilidad.</p> <p>d. No se perciben debilidades por la ayuda que se ha tenido, pero se ha tenido, pero en el momento en que no se tenga. Si se va a necesitar mayor preparación.</p>	<p>b. Es buscar la ayuda económica a todo nivel que se puede ofrecer para el bienestar de la institución.</p> <p>c. Se debe insistir e informar a las diversas instituciones el tipo de población que asiste.</p> <p>d. No se percibe ninguna debilidad.</p>	<p>b. Es la planificación, organización, y captación de recursos económicos para el bienestar de los alumnos. Tiene que tener cierta organización y administración.</p> <p>c. Hay que hacer primero un diagnóstico para saber con qué recursos cuenta la comunidad.</p> <p>d. Si, es necesaria una capacitación en el área de la contabilidad también al Patronato Escolar.</p>
Dirección # 1	Dirección # 2	Dirección # 3	Dirección # 4	Dirección # 5		

Conocimiento	Directora # 1	Directora # 2	Directora # 3	Directora # 4	Directora # 5
<b>4.4. Gestión de Recursos Físicos</b>					
a. Aplicación	a. Se hacen ajustes de acuerdo con las necesidades, usando la lógica.	a. Se hace con la Junta de Educación y con las diversas empresas.	a. Con el apoyo del Patronato Escolar y la Junta de Educación administra.	a. Se buscan recursos económicos de los padres de familia y de las diversas entidades.	a. Se trabaja con base en la investigación y un presupuesto y se coordina con la Junta de Educación.
b. Ayuda	b. Se hace con el criterio conjunto del personal para propiciar el trabajo en equipo.	b. No se busca ayuda, solamente se comenta con otros colegas.	b. Sí, se busca ayuda con el Patronato Escolar, y con los padres de familia.	b. No se busca ayuda.	b. Sí, se buscar ayuda con colegas, personas con Asociación de Desarrollo Comunal, con la Junta de Educación y con colaboradores anónimos.
c. Definición	c. Es la distribución adecuada en beneficios de los niños y del personal para un mayor confort de todos.	c. Es administrar todo lo de la planta física, darle mantenimiento y mejoras.	c. Es la priorización de necesidades, materiales de institución para saciar las necesidades de los niños.	c. Es proyectar una infraestructura adecuada, segura, ordenada, cómoda y espaciosa para los niños donde se sientan seguros y tranquilos.	c. Es un proceso de organización, captación y mejoramiento de los recursos con los cuales cuenta la institución.
d. Necesidades de capacitación	d. Se considera que no.	d. En el área de mantenimiento no se necesita ayuda.	d. No se necesita porque la experiencia va formando al director y le va ayudando.	d. No se considera que se necesite.	d. Si se necesita en lo que es infraestructura, su mantenimiento y conservación.

Conocimiento	Directora # 1	Directora # 2	Directora # 3	Directora # 4	Directora # 5
4.5. Dirección					
a. Aplicación de principios	a. Sí, se aplican, pero se agregaría uno más, que es la cultura general que debe tener el director.	a. Sí, en todo lo posible, aunque a veces se tienen fallas.	a. Sí se tratan de aplicar, se dialoga, motiva y orienta; aunque al final la que toma la decisión es la directora.	a. Sí, porque se está muy consciente de la labor que se realiza. Se toma muy en cuenta el liderazgo, la creatividad y la solución de problemas.	a. Sí, porque se trata de cumplir con todos los procesos de la dirección.
b. Definición	b. Es administrar dinero, planta física, personas, caracteres, personalidades. Es ser muy responsable y consciente de su labor. Es ser un líder, un formador.	b. Es velar por todo lo del centro educativo: cuidarlo, organizarlo, y planificar para mantenerlo cada vez mejor.	b. Son los guías de observación que se hacen en cada aula.	b. Es lograr todo lo que se ha planeado, organizado, ejecutado, y dirigido, lo que se refiere a recursos a nivel académico, financiero y a nivel de relaciones.	b. Es un proceso que lleva varias etapas: administración de recursos, organización y planificación; y para lograrlo se debe trabajar en equipo conscientes del marco legal y de la filosofía de la institución.
c. Debilidades	c. Se necesita una mayor formación a nivel universitario porque con lo que se exige ahora se tienen que tener una formación más integral.	c. Sí, se necesita complementar la formación con lecturas complementarias y asesoramientos.	c. Sí, porque se siente que faltó una mejor información en esta área de la administración para hacer un mejor trabajo.	c. Sí, especialmente hace falta más apoyo del supervisor.	c. Se considera que no se necesita ayuda en esta área.

Conocimiento	Directora # 1	Directora # 2	Directora # 3	Directora # 4	Directora # 5
4.6. Control y evaluación					
a. Aplicación de principios.	a. Sí se aplican porque se considera un proceso inevitable que enriquece y que debe existir para detectar fallas y para quedar satisfecho.	a. Sí se aplican especialmente utilizando la observación y haciendo visitas a las aulas.	a. Sí se aplican ya que con ellas se analiza la labor, se establecen prioridades y se retroalimentan. Se hace con base en el Plan Anual.	a. Sí se aplican todos los días. Hay retroalimentación.	a. Sí se considera que se aplican los principios en la labor diaria.
b. Debilidades	b. Se necesita más apoyo al director y más autoridad.	b. Se debe mejorar y complementar la formación. Conocer más tipos de evaluaciones.	b. Se deben conocer más instrumentos de evaluación y control. Se debe complementar la formación para que sea más objetiva.	b. Se necesita más formación en ésta área.	b. No se considera que se necesita más preparación en ésta área.
c. Ayuda	c. Se necesita una mayor formación a nivel universitario porque con lo que se exige ahora se tiene que tener una formación más integral.	c. Siempre se necesita ayuda de todas las personas que lo puedan hacer.	c. No se considera que se necesita ayuda.	c. Sí, se necesita ayuda, especialmente en la parte legal, para saber qué se debe hacer y qué no.	c. Sí se necesita ayuda en lo que es legislación educativa.

Conocimiento	Directora # 1	Directora # 2	Directora # 3	Directora # 4	Directora # 5
d. Definición	d. Es un proceso continuado que consiste en el resultado final de todo lo planeado.	d. Control es ver si la persona está cumpliendo lo establecido. Evaluación es evaluar si lo está haciendo bien o mal y dar sugerencias y recomendaciones.	d. Son el paso para seguir adelante, permiten destacar lo bueno y lo malo que se hizo: identificar por qué sucedieron las cosas para poder replantear nuevos objetivos, tratando de no caer en lo mismo.	d. Control es observar si las cosas se están realizando. Evaluar es ver qué se puede hacer. Retroalimentarse en el camino para determinar si se lograron los objetivos o no y proponer nuevas metas.	d. Control: proceso en el cual se llevan a cabo acciones para que todos cumplan con sus funciones. Hay retroalimentación y comunicación. Evaluación: proceso continuo que se hace todo el año. Hay retroalimentación para mejorar. Sirve de base para la planificación del siguiente año.

## 4.2 Sobre las entrevistas a los expertos

A continuación se analiza la información obtenida de las entrevistas realizadas a los expertos respecto a las fortalezas que consideran poseen las directoras de los centros educativos preescolares. Un experto estima que una fortaleza es la preparación académica que poseen dichas directoras, aunque en muchas ocasiones no puedan poner en práctica lo aprendido por diversas razones propias de su institución. Al respecto expone *"...la teoría a nivel universitario es muy amplia, muy rica, se adquieren conocimientos increíbles, pero a veces el estudiante cuando llega a ejecutar esos conocimientos se ve frustrado, sobre todo por el aspecto económico de la administración de esos centros educativos."* Otro de ellos menciona *"...Yo no puedo concebir que un administrador de cualquier nivel, preescolar, primaria o secundaria, pueda tener la responsabilidad que tiene al dirigir una institución sin tener conocimientos teóricos, porque en este momento las exigencias de la planificación, de la supervisión requieren que la persona tenga una preparación académica. Yo creo que es fundamental que la persona tiene que tener conocimientos, por lo menos una base para poder enfrentar el proceso administrativo"* Estos comentarios denotan la importancia que tiene la adecuada preparación académica para el apropiado ejercicio de la gestión directiva de un centro educativo; algunos expertos consideran al respecto que si el director no posee los suficientes conocimientos, *"...manifiestan*

*inseguridad, más dependencia en la toma de sus decisiones, necesitan apoyarse más en otras personas, se apoyan más en otros directores que tienen más formación académica.”*

Respecto a las debilidades específicas que poseen las directoras de los centros educativos preescolares seleccionados, la mayoría de los expertos coincide en que todo lo que se refiere a las relaciones humanas, o sea la administración del recurso humano, es un aspecto en el cual necesitan más formación y capacitación; además de que en las áreas de planificación, organización, dirección, supervisión y la administración del recurso financiero también necesitan fortalecer su preparación académica. El área del recurso humano, como lo manifiesta un experto *“... es la esencia del sistema, entonces yo diría que habría que enfatizar muchísimo en la gestión administrativa y el desarrollo de los fundamentos de lo que es una buena administración de personal, de motivar a la gente esencialmente, que desarrolle bien su trabajo ... que las personas se sientan bien dentro del ambiente de trabajo, y que el director sepa poner mecanismos de control, de motivación para que se logre dar un proceso que lleve a tener un buen rendimiento.”* Al respecto, otro experto considera que la falta de preparación de los directores en muchas ocasiones provoca, en cierta medida, los problemas de clima organizacional que muchas instituciones tienen y que a veces, como lo menciona, *“...ni la intervención de colegas ni de autoridades superiores logran solucionarlos”*.

Existe un problema en esta preparación académica que se ofrece a nivel superior, y es que, como lo manifiesta un experto, *"...no se les da a los estudiantes la suficiente capacitación en el campo de la administración educativa. Quizá en un alto grado a las maestras de kinder se les ha asesorado mucho en la parte académica, pero no en la parte administrativa, entonces muchas de ellas cometen errores, pero no porque ellas quieran cometer errores, muchas maestras quieren hacer muchas cosas, pero el problema más grande es que se encuentran con ese choque de la realidad."* Esta deficiencia, como lo expone otro de ellos *"...hace pensar de que necesitan de una formación un poco más amplia, que les permita, si van a tomar una decisión de trabajar en administración, o de montar un kinder propio, un centro educativo de preescolar, tengan ellas ningún tipo de preparación académica, su nivel de riesgo es muy fuerte, por el criterio de la formación académica."*

Un asunto que no se puede dejar de lado ya que lo menciona muy enfáticamente un experto, es el deseo de trabajar que tienen, por lo regular, las directoras de la mayoría de los centros educativos preescolares. Al respecto menciona *"...por lo regular la persona que asume una dirección tiene muchos deseos de trabajar en ese ámbito, deseos de superación, deseos de trabajar, y eso le ayuda mucho a dirigir el centro educativo. ... Considero que el área fuerte de ellas es ese entusiasmo, porque son personas que a pesar de las limitaciones que tienen, tienen muchísimo entusiasmo para trabajar, y son personas que también, en su mayoría están conscientes de su limitación"*

*personal de no tener preparación para el puesto, entonces son personas muy abiertas a expresar sus debilidades ante los demás y a buscar apoyo.”*

La experiencia es otro principio muy importante en la gestión directiva ya que se considera que a través del tiempo la persona con experiencia va ejerciendo una mejor administración. Muchas veces el profesional recién egresado de sus estudios superiores supone que el conocimiento teórico que aprendió es fácil ponerlo en práctica , y no es así. Un experto expone que “... *considero que si existe una gran diferencia entre las directoras que son preparadas académicamente de las que no lo son. La preparación académica es muy importante, pero a la par de la práctica, y la otra es que también hay compañeras que se han hecho directoras solo con la práctica, pero le falta lo académico, es que son un complemento. Entonces partimos de esa premisa, que la diferencia siempre va a existir siempre y cuando uno tenga teoría y experiencia, y el otro tenga experiencia pero no tenga teoría”*

Todos los expertos coinciden en la falta de preparación académica en el área de la administración educativa a nivel de licenciatura en educación preescolar que poseen las directoras de los centros educativos preescolares seleccionados, ya que solamente un curso de administración educativa no es suficiente para prepararlas adecuadamente para su gestión directiva. Un experto manifiesta “...*para mí no solo un curso de administración educativa es suficiente, deben haber más cursos.”* Otro expone “...*con un curso que existe en la licenciatura yo creo que no es suficiente, por mejor que sea el curso,*

*porque será para dar una bamizadita y que sería de algunos elementos, pero muy superficiales.” Entonces, “... hay que pensar que necesitan de una formación un poco más amplia, que les permita, si van a tomar una decisión de trabajar en administración, o de montar un kinder propio.” Es por eso que la función del director debe cambiar, debe actualizarse, ser más de administración del curriculum, profundizarse más en torno a las relaciones humanas, es decir, la administración del recurso humano. Es necesaria también la legislación educativa, conocer los elementos de lo que es el marco legal del sistema educativo costarricense porque “...hay un conjunto más de elementos hoy en día que hay tanto cambio y tanto problema con la sala cuarta, cualquiera va a dar ahí, hay que estar preparado”. Por estas razones los expertos sugieren ampliar la cantidad de cursos que se ofrecen a nivel de licenciatura en el área de la administración educativa porque “... deben haber dos cursos, uno de administración educativa I y otro de administración educativa II, y debe haber un curso que se llame Supervisión y Liderazgo, porque una cosa es la administración como tal, y otra cosa es la supervisión. ... Para mí es necesario que haya un curso de supervisión y liderazgo porque también hay que decirle al individuo cómo se es líder, no es llegar a la dirección y decir, bueno, políticamente me nombraron, o me nombraron porque tengo los títulos, y aquella persona no sabe hacer dirección, no sabe hacer un control, no sabe hacer fiscalización... A nivel de formación legal hay también un gran vacío, ... me doy cuenta de que los maestros no conocen los artículos*

*que son imprescindibles y necesarios para su labor. O sea, para administración educativa el director debe llevar un curso de Legislación Educativa.” Otro experto más bien menciona “... Yo creo que es importante un curso general de administración educativa en donde vayan aspectos de corrientes teóricas de la administración, con énfasis en elementos modernos de la administración educativa. Otro curso sobre legislación educativa aplicada a centros escolares. Y luego, otro curso, al que le llamo yo administración curricular en centros preescolares, que sería todos los elementos, la aplicación de la parte administrativa para que la dirección influya en el mejoramiento de las actividades que se llevan a cabo en las aulas, mediante la supervisión educativa y mediante aspectos de evaluación. Yo creo que es importantísimo un curso así, para que la gente que se está formando, tenga otra visión del director, porque si no fuera así, va a irse con una visión del director tradicional, y no ligado al desarrollo del curriculum.” Por último, otro experto manifiesta al respecto “...la idea tal vez es que en licenciatura dar dos cursos, no uno, sino dar un curso de fundamentos y otro curso en el que se pudiera profundizar con elementos de planificación y supervisión. Eso sería lo más importante.”*

Para concluir, se puede notar que todos los expertos coinciden en el hecho de que se necesita reforzar la formación que reciben las estudiantes de licenciatura en educación preescolar en el área de la administración educativa ya sea ofreciendo un curso más, o bien dos o tres, si fuera el caso. Lo importante es determinar, de acuerdo con las necesidades percibidas, cuáles

son las áreas específicas en las cuales se requiere mejorar dicha formación para realizar los ajustes precisos, porque *“...tampoco es una carrera en administración de centros escolares, sino que se deben ofrecer los elementos necesarios para administrar un centro preescolar.”*

#### **4.3 Sobre la entrevista tipo grupo focal**

La información que se obtuvo de la entrevista tipo grupo focal representa el criterio de las directoras de las instituciones preescolares seleccionadas para el estudio; sin embargo, es importante mencionar que cada directora tuvo su propio argumento respecto al tema, lo cual no significó que fuera el mismo para todas. Es decir, cada directora brindó su opinión al respecto, pero no en todas las preguntas se llegó a un criterio unificado.

Respecto a las fortalezas principales a nivel administrativo que poseen las directoras en relación con su gestión directiva, dos directoras coinciden con el hecho de que la disposición que tienen en cuanto a su actitud para ejercer su labor es una fortaleza importante, además de la colaboración en relación con sus colegas en el momento en que necesitan asesoría. Otro argumento en el que también coinciden dos directoras es con la determinación a estudiar y a aprender que tienen la mayoría de las directoras de los centros educativos preescolares del circuito 01. Como lo expone una de las directoras *“...aunque no haya una formación específica en el área de la administración*

*educativa, pues todas nosotras nos intercambiamos información, nos llamamos y pedimos bibliografía, pedimos... Cuando es en aspectos legales también pedimos colaboración, o sea, a nosotras nos gusta estar al día, y tenemos esa capacidad de estudio, de investigación.”*

Una directora menciona otras fortalezas que representan aspectos básicos que debe tomar en cuenta cualquier director y son “...*para mí una fortaleza es la organización, la planificación y la capacidad de descentralizar.”*

Respecto a las debilidades que se perciben, un elemento que citan las directoras como aspecto fundamental es la falta de tiempo para realizar todas las labores que se desearían hacer en la labor administrativa de una institución educativa. Una directora menciona “... *eso del tiempo sí, a nosotras no nos alcanza el tiempo, bueno, a mi a veces no me alcanza el tiempo porque es tanto papeleo y tanta cosa que hay que hacer para ya dedicarse a los proyectos, porque una institución se maneja más que todo por proyectos.”* Eso se da, como lo manifiesta claramente una directora “... *precisamente porque nosotras tenemos funciones las cuales realmente no nos corresponde realmente cumplir, y eso es lo que nos hace también perder mucho tiempo, porque nosotros podríamos en ese tiempo dar mucho más en cuanto a ser orientador en múltiples aspectos.”*

El área del control y la evaluación se menciona también como debilidad en la gestión directiva, el cual necesita mejorar.

Todas las directoras coinciden en que la formación que recibieron en el área de la administración educativa a nivel de licenciatura no fue suficiente para el ejercicio de su gestión como directoras de un centro educativo a nivel preescolar. Al respecto la mayoría de las directoras coinciden en que *“... a nivel de licenciatura es académico nada más lo que nos dieron, no se dio nada administrativo. Para ya uno sentarse en la dirección y enfrentarse fue la práctica lo que le enseñó, la investigación que uno ha podido hacer por medio de compañeras que uno va averigüando qué hacer. Lo que recibí fue un cursito nada más a nivel de licenciatura. Sinceramente yo no recibí absolutamente nada de preparación para ejercer prácticamente la dirección. Yo diría que no, definitivamente no, a nosotras no nos enseñaron cómo administrar una institución, o cómo manejar una institución”*

Todas las directoras concuerdan en que no existe un aspecto en el cual se deba mejorar o complementar la formación en el área de la administración educativa ya que sería mencionar todas las áreas, porque la formación que se recibió a nivel universitario, en términos generales, fue muy escasa. Sin embargo, algunas directoras mencionan algunas áreas que consideran prioritarias para complementar o mejorar esta formación, y son *“... yo digo que en la administración de los recursos económicos, tenemos muy poca formación en lo que es la parte contable. Yo insisto en el tema de la evaluación y en el aspecto legal. Yo considero que se tienen muchas debilidades en el área de la administración en general, o sea, en todas.”*

Por último, las directoras sugieren los aportes complementarios que consideran necesarios para lograr que la formación en el área de la administración educativa sea lo que realmente necesitan las profesionales para el ejercicio de su gestión directiva. Entre ellos, recalcan el control y la evaluación, los recursos financieros y el aspecto legal. Además, otro aspecto al que se refieren es la ética profesional y los valores. *“... por lo menos un buen curso de ética debería de destacar elementos indispensables que hagan conciencia en la persona de que tiene que ser líder, y, de que tiene que tener ejecutividad y de que tiene que tener una serie de valores, porque yo no puedo pedir responsabilidad al personal si yo no soy responsable, ni puedo pedir honestidad si yo me robo el dinero de la institución.”*

#### **4.4 Discusión final: contraste de la información analizada**

Una vez que se ha examinado y analizado exhaustivamente la información obtenida por medio de las entrevistas a las directoras, a los expertos y el grupo focal, se procede a comparar dichas indagaciones con la teoría para determinar si existen diferencias y/o similitudes respecto a la misma. Además, se compara el resumen de cada entrevista entre sí para confrontar la información obtenida con las variables del estudio y determinar las áreas fuertes y las débiles en su gestión directiva. Para tener una visión

más gráfica de esta información se elabora el *Cuadro N° 2 Resumen de la información obtenida de las Directoras, Expertos y Grupo Focal*, en donde se pueden observar a continuación, en síntesis, los aspectos más relevantes e importantes de cada uno de entrevistados en general.

**Cuadro N° 2. Resumen de la información obtenida de las Directoras, Expertos y Grupo Focal según el grado de conocimiento, las necesidades de formación y los planes de estudio.**

Conocimiento	Directoras	Expertos	Grupo Focal
<p><b>1. Grado de conocimiento</b></p>	<p><u>Planificación:</u> todas poseen un concepto claro de sus principios y ejecutan su labor de acuerdo con ellos. La experiencia, en términos generales, en su ejecución ha sido muy positiva.</p> <p><u>Organización:</u> la mayoría de las directoras, tiene un concepto claro de sus fundamentos y los aplican en su institución. La experiencia ha sido satisfactoria y positiva para todas.</p> <p><u>Gestión de recursos:</u>  <u>Humanos:</u> en ésta área cuatro directoras tienen el concepto claro de sus principios, y por tanto, ejecutan su labor en forma acertada; mientras que una directora presenta dificultades para ello porque no tiene claro el concepto ni los principios.</p> <p><u>Financieros:</u> esta área la ejecutan en forma diferente las directoras, de instituciones públicas y la directora de la institución privada; sin embargo, todas tienen claro el concepto y la forma de llevarlo a la práctica.</p> <p><u>Físicos:</u> todas consideran que se necesita mucha colaboración de</p>	<p>Consideran que la teoría a nivel universitario es muy amplia y ofrece los conocimientos básicos necesarios, pero es necesario ampliar y ahondar en el área de la administración educativa, ya que en ésta área es muy poca la formación que se ofrece a los estudiantes. Se ha asesorado mucho en el campo académico, pero casi nada en el administrativo.</p> <p>En el campo técnico la preparación y el desempeño han sido muy buenos. Hay una buena formación en el área de la planificación de recursos, dirección y el control en general.</p> <p>Se menciona también que el grado de conocimiento que poseen las licenciadas en el campo de la administración educativa no es suficiente para el ejercicio de su labor como directoras de un centro educativo preescolar.</p> <p>Es necesario reforzar los conocimientos en la mayoría de las áreas de la administración</p>	<p>No se mencionan conocimientos específicos básicos en el área de la administración educativa, pero sí se refieren a la disposición que tiene la mayoría para adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos en su institución.</p> <p>Es una actitud y capacidad para actualizarse y mejorar cada día más. Se expone también que la organización y la planificación son dos áreas en las cuales se tiene un conocimiento real y se aplican adecuadamente en las instituciones. A nivel de licenciatura la formación es académica, lo que ayuda a ejercer la labor administrativa es la práctica y la investigación que por cuenta propia se ha podido hacer.</p>

Conocimiento	Directoras	Expertos	Grupo Focal
	<p>otras personas para ejecutarlos. Todas tienen muy claro sus principios y la forma de ejecutarlos.</p> <p><u>Dirección:</u> Aunque todas aplican los principios en su gestión directiva, no todas tienen claros y definidos los principios que los sustentan. La experiencia ha sido muy positiva.</p> <p><u>Control y evaluación:</u> no se presenta dificultad ya que todas tienen muy claros los conceptos básicos y los aplican con éxito en su labor diaria en la institución educativa.</p>	<p>educativa.</p> <p>Por último, se considera que la preparación en el área de la administración educativa es muy escasa, es básica para su formación y ejercicio de su labor, pero no es suficiente. Es una formación y una fundamentación teórica de las teorías administrativas que se debe complementar con una visión más actualizada y práctica.</p>	

Conocimiento	Directoras	Expertos	Grupo Focal
<p><b>2. Necesidades de formación</b></p>	<p><u>Planificación:</u> la mayoría de las directoras consideran que necesitan una mejor preparación académica en ésta área.</p> <p><u>Organización:</u> solamente dos directoras consideran que necesitan una mejor formación en ésta área.</p> <p><u>Gestión de recursos:</u></p> <p><u>Humanos:</u> la mayoría de las directoras opina que necesita capacitación o asesoría en ésta área.</p> <p><u>Físicos:</u> respecto a las necesidades de formación, la mayoría de las directoras expone que no la necesita en ésta área en lo que se refiere a labores de mantenimiento y mejoras. Sin embargo sí la necesitarían si se tratara de labores de construcción.</p> <p><u>Financieros:</u> tres directoras exponen que sí necesitan una capacitación y asesoría en ésta área, especialmente en los aspectos de la contabilidad.</p> <p><u>Dirección:</u> la mayoría de las directoras opina que necesita complementar su formación en ésta área. Solamente una directora menciona que no la necesita porque considera que recibió una formación académica apropiada.</p>	<p>Se necesita una mayor preparación en el área de la administración educativa, específicamente en la gestión de recursos humanos y en el área de la dirección, con el fin de que las directoras tengan más fundamentos para su gestión directiva.</p> <p>También se opina que se debe mejorar la formación desde el inicio, desde los fundamentos de la administración educativa, y en todas las áreas para solventar las necesidades de formación que se perciben.</p> <p>El último aspecto se refiere a las mejoras que se deben hacer respecto a las funciones administrativas del director en todas las áreas de la administración educativa.</p> <p>Específicamente en el área de la gestión de recursos y en la planificación de recursos; así como también en los mecanismos de control y evaluación.</p>	<p>Se necesita una mejor formación en las áreas de: gestión de recursos financieros, (administración), la evaluación, la organización y la legislación educativa.</p> <p>Se sugiere una formación complementaria en el área de la Psicología, especialmente en lo referente a la psicología educativa.</p> <p>En síntesis, se necesita una formación integral, completa y básica de todos los aspectos de la administración educativa.</p>

Conocimiento	Directoras	Expertos	Grupo Focal
<p><b>3. Planes de Estudio</b></p>	<p><u>Control y evaluación:</u> la mayoría de las directoras expone que necesita mayor formación en ésta área.</p> <p>Se necesitan reforzar los conocimientos en el área de la administración educativa en su totalidad, enfatizando en los aspectos prácticos de su ejecución y actualizando los contenidos. Además, se sugiere la inclusión de otros recursos que brinden lineamientos de legislación educativa, y además se complementen los conocimientos teóricos con elementos prácticos del quehacer diario del administrador educativo.</p>	<p>Se sugiere la modificación del Plan de Estudios con la incorporación de dos cursos, además del que existe actualmente. Uno de Legislación Educativa y otro de Administración Curricular. Otra sugerencia es impartir cuatro cursos también a nivel de Licenciatura, los cuales pueden ser Administración Educativa I y II, Gerencia Educativa y Legislación Educativa.</p> <p>Por último otra alternativa, es incluir solamente un curso adicional al que ya existe, pero reforzando, modificando y actualizando el mismo en las áreas de elementos de la planificación, supervisión y fundamentos de la administración educativa.</p> <p>El nuevo curso sería en el área de la legislación educativa.</p>	<p>En forma general se opina incluir los siguientes temas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación y Control</li> <li>- Gestión de Recursos</li> <li>- Legislación Educativa</li> <li>- Ética Profesional</li> <li>- Gerencia Educativa</li> <li>- Administración Educativa</li> </ul>

En relación con el Grado de Conocimiento sobre Administración Educativa, la mayoría de las directoras consideran tener las nociones básicas suficientes de cada una de las áreas de la administración educativa para ejercer su gestión directiva. Además, consideran que la experiencia en la ejecución de cada una de las áreas, en términos generales, ha sido positiva y satisfactoria para más de la mitad de las entrevistadas. Los expertos opinan que la formación que se brinda a nivel de licenciatura en educación preescolar en el área de la administración educativa es muy poca, por lo que se necesita reforzar esos conocimientos con todos los principios y fundamentos teóricos del área, ya que los que se ofrecen no son suficientes para el ejercicio de su labor como directoras de un centro educativo preescolar. Consideran que la teoría es muy amplia y ofrece los conocimientos básicos necesarios, pero es preciso ampliar y ahondar en el área de la administración educativa, especialmente en las áreas, funciones, formación y la importancia de una buena gestión administrativa, entre otros.

El grupo focal expone que los conocimientos específicos básicos que se ofrecen a nivel de licenciatura giran en torno a la formación académica en general, sin enfatizar en los principios de la administración educativa. Este último no especifica, como los demás, en las áreas fuertes y/o débiles de la gestión directiva. Sin embargo, enfatiza en el hecho de que a pesar de que no se posean los conocimientos necesarios, las directoras tienen una disposición para adquirir nuevos conocimientos y a su vez, aplicarlos en su institución.

Consideran que es una actitud y una capacidad para actualizarse y mejorar cada día más la que caracteriza a la mayoría de las directoras de los centros educativos preescolares.

Se considera que a pesar de que las directoras mencionan poseer conocimientos suficientes para ejercer su labor, o sea áreas fuertes, se notan determinadas áreas débiles en las cuales necesitan reforzar esas nociones. Las áreas que se pueden considerar como fuertes son en las que las directoras tienen muy claro el concepto y la aplicación de los principios y elementos que los componen; éstas son: planificación, gestión de recursos financieros, gestión de recursos físicos y control y evaluación. Sin embargo, en las áreas de organización, gestión de recursos humanos y dirección, consideran que necesitan reforzar y ampliar los conocimientos básicos al respecto. Estos conocimientos se consideran básicos para el ejercicio de su gestión directiva porque, de acuerdo con la teoría, por medio de la organización se estructuran las actividades y tareas a realizar según el objetivo o las metas que se hayan preestablecido, se delimitan las áreas de las jerarquías administrativas, se responsabiliza a cada integrante para que realice una tarea definida, entre otros; además, la gestión de los recursos humanos también es esencial en toda institución porque el factor humano tiene una gran relevancia tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, es el que asegura el funcionamiento del sistema educativo. Por último, el área de la dirección o administración del centro escolar, comprende, entre otros, los

diferentes modelos, la organización interna y su adaptación a la comunidad en la que se encuentra la institución educativa, por medio de la motivación y de la comunicación. Debido a los conceptos teóricos que comprende cada una de las áreas en las cuales necesitan mejorar su grado de conocimientos, se considera que las nociones que poseen las directoras en éstas áreas se necesitan reforzar. Además, como lo menciona de Puellas (1980) se necesita una administración altamente calificada, preparada y tecnificada, capaz de asegurar las complejas funciones, de garantizar el funcionamiento y la efectividad de los sistemas educativos actuales, y sin unos conocimientos suficientes por parte del administrador educativo no se puede lograr.

Respecto a las Necesidades de Formación en el área de la Administración Educativa, en términos generales, más de la mitad de las directoras opina que necesita una mejor preparación académica en general en todas las áreas que comprende la gestión directiva de una institución educativa. Al igual que con el Grado de Conocimiento, respecto a las Necesidades de Formación se perciben áreas en las cuales no se necesita reforzar en gran medida éstos conocimientos, o sea, áreas fuertes en las cuales se considera que la preparación académica es suficiente para una adecuada labor. Estas áreas fuertes son: la organización y la gestión de recursos físicos. Es importante resaltar que solamente el área de la gestión de recursos físicos coincide con una de las áreas fuertes que se mencionaron con respecto al Grado de Conocimiento que se analizó anteriormente, por lo que se

da una relación causal lógica de conocimiento con las necesidades de formación en la cual, si se poseen los conocimientos imprescindibles no se requiere una formación adicional al respecto. Esta área constituye no sólo la construcción de centros educativos, sino también la determinación de las necesidades, la conservación y por último la remodelación de la institución de acuerdo con los requerimientos establecidos, entre otros. Con el área de la organización no se da una relación directa porque no es una área fuerte del Grado de Conocimiento, por lo que es importante destacar que se da una disparidad respecto a la relación causal lógica que también se debería dar, ya que en éste último caso representa un área fuerte. La organización es, al igual que el resto de las áreas de la administración educativa, un área muy significativa para la gestión directiva.

En relación con las áreas débiles que se perciben, se consideran las siguientes: planificación de recursos, gestión de recursos humanos y financieros, dirección y control y evaluación. Es importante resaltar que no todas éstas áreas débiles coinciden con las áreas débiles que se mencionaron con respecto al Grado de Conocimiento que se analizó anteriormente, por lo que tampoco se da una relación causal lógica del Grado de Conocimiento con las Necesidades de Formación en el cual, si se poseen los conocimientos imprescindibles no se requiere una formación adicional al respecto. Las áreas que no concuerdan son las de: planificación de recursos, gestión de recursos financieros y control y evaluación. Este hecho es muy llamativo porque si se

considera que se poseen los conocimientos necesarios en éstas áreas para ejercer adecuadamente su labor, se supone que no se necesita una mejor y mayor formación, y este aspecto no se aplica en este caso. Estas tres áreas también son básicas para la gestión directiva, ya que en el caso de la planificación de recursos, la cual consiste fundamentalmente en programar la labor de diseñar las actividades que necesitan ejecutarse y los métodos para llevarlas a cabo de manera que se logren los objetivos que se plantean, es necesario que las directoras tengan claro los principios para llevarlas a cabo exitosamente y así poder hacer frente a los diversos problemas de la educación con una acertada planificación a la luz de los objetivos propuestos inicialmente. En el caso de la gestión de los recursos financieros, como se mencionó anteriormente, también se da esta divergencia, la cual se considera que se presenta porque hace falta asesoría específica para las directoras que laboran en cada tipo de institución porque es diferente para las instituciones de carácter privado o público. En cada uno de los casos la elaboración del presupuesto y la búsqueda de medios de financiación es diferente, por lo que se requiere de una preparación distinta en cada caso. Por último, en el caso del control y la evaluación, se considera que la divergencia se presenta porque los métodos y sistemas que se utilizan en cada caso varían constantemente, ya sea por la actualización propia de la investigación educativa, o porque las políticas al respecto cambian cada cuatro años, por lo que al director le toma tiempo conocerlas y aplicarlas. Es importante y

necesario que el director tenga presente siempre que el control y la evaluación es una actividad continua y progresiva que se debe dar durante todo el proceso administrativo, y que además valora cuantitativamente y cualitativamente los resultados del desarrollo del sistema educativo, por lo que debe aplicarlos diariamente en su gestión directiva.

Los expertos opinan que se necesita una mayor preparación en el área de la administración educativa, y enfatizan en las áreas de la planificación, la gestión de recursos, especialmente los humanos, en la dirección y en los mecanismos de control y evaluación. Sin embargo, algunos opinan que se debe mejorar la formación desde los fundamentos de la administración educativa y de las funciones administrativas del director. Estos argumentos si bien no mencionan áreas fuertes ni débiles específicas, toman en cuenta aspectos que son básicos para la formación de un director.

El grupo focal solamente expone determinadas áreas en las cuales se necesita una mejor formación y menciona las siguientes: gestión de recursos financieros (administración de ellos), la evaluación, la organización, la dirección y la legislación educativa.

Por último, respecto a la Modificación de los Planes de Estudio de Licenciatura en Educación Preescolar, las directoras concluyen que lo que se necesita es reforzar, ampliar y modificar los conocimientos en su totalidad en el área de la administración educativa, enfatizando en los aspectos prácticos de su ejecución y actualizando sus contenidos. Además, sugieren la inclusión de

otros cursos en el plan de estudios que incluyan aspectos de Legislación Educativa, de elementos prácticos de la gestión directiva en los centros educativos preescolares y de aspectos teóricos básicos del administrador educativo.

Los expertos también exponen la modificación del Plan de Estudios mediante la inclusión de dos cursos nuevos, además del existente. Uno en Legislación Educativa, como se mencionó anteriormente, y otro en Administración Curricular. Otra sugerencia gira en torno a eliminar el curso existente e incluir cuatro cursos que pueden ser: Administración Educativa I y II, Gerencia Educativa y Legislación Educativa. La última indicación ofrece otra alternativa que consiste en incluir solamente un curso adicional, pero reforzando, modificando y actualizando el que se ofrece ahora. Esta variación incluye las áreas de la administración educativa, los fundamentos, las funciones, la importancia de un buen director y sus necesidades. El curso que se sugiere es también en el área de la Legislación Educativa.

Por último, el grupo focal opina en forma general incluir los siguientes temas específicos en los cursos que sean necesarios, sin mencionar la cantidad de ellos. Estos temas son: evaluación y control, gestión de recursos, legislación educativa, ética profesional, gerencia educativa y administración educativa en su totalidad.

Es importante aclarar que estas sugerencias se realizan en torno a la modificación del Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar sin

tomar en cuenta específicamente el número de créditos contenidos ni la posible eliminación de otros cursos para incluir otros, ya que se considera que éste aspecto se encuentra fuera de los alcances de la presente investigación.

## CAPITULO V

### PROPUESTA

#### 5.1 Introducción

La complejidad creciente de los sistemas educativos ha hecho sentir en los últimos años la necesidad de transformar, tanto el concepto de administración, como el de administrador de la educación. La empresa educativa actual exige el concurso de un trabajo, tanto más técnico como profesional de los administradores, exige superar la vieja idea de considerar las tareas de la administración de la educación como mera prolongación o anexo a la función de enseñar. En otras palabras, la educación de hoy exige de personas que sepan dirigir el complejo proceso que supone una organización moderna en un entorno cambiante, es decir, "requiere de personas que sepan desempeñar o desarrollar, la función gerencial o función directiva." (De Puelles: 1980: 41)

El administrador del nivel institucional es quien ocupa un cargo de nivel directivo y de responsabilidad, en el que su función directiva se concentra en la administración del curriculum, procurando como propósito primordial, por medio del esfuerzo colectivo, la sistemática, organizada y permanente actualización, mejoramiento y desarrollo del curriculum. A su vez, su función directiva (planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar) le implica administrar

una serie de recursos (humanos, financieros, físicos) y servicios, que debe saber utilizar como medios de apoyo para ese desarrollo del curriculum. Además, su función la realiza en un entorno cambiante que le afecta y al que debe conocer, estableciendo una necesaria vinculación entre el centro que dirige y la comunidad a la que sirve.

## **5.2 Antecedentes**

Una vez que se analiza exhaustivamente la información obtenida de las directoras, expertos y grupo focal, se determina respecto a la variable, *Grado de conocimiento sobre administración educativa*, que aunque la mayoría de las directoras considera tener las nociones básicas suficientes en cada una de las áreas de la administración educativa para ejercer su gestión directiva, se necesita ampliar, reforzar y complementar dicha formación. Los expertos opinan que la preparación que se brinda en este nivel es muy poca, por lo que se necesita reforzar esos conocimientos con todos los principios y fundamentos teóricos del área. Consideran que aunque la teoría es muy amplia y ofrece los conocimientos básicos necesarios, es preciso ampliar en el área de la administración educativa, especialmente en las áreas, funciones, formación y la importancia de una buena gestión directiva, entre otros. El grupo focal expone que los conocimientos específicos básicos que se ofrecen giran en torno a la formación académica en general, sin enfatizar en los

principios de la administración educativa necesarios para una buena gestión directiva.

Respecto a la variable *Necesidades de formación en el área de la administración educativa*, más de la mitad de las directoras entrevistadas opina que necesita una mejor preparación académica, en general, en todas las áreas que comprende la gestión directiva de una institución educativa. Los expertos también exponen que se necesita modificar el plan de estudios con el fin de que brinde una mejor formación en el área de la administración educativa en general. Manifiestan que se debe mejorar la formación especialmente de los fundamentos de la administración educativa en general y de las funciones administrativas del director. El grupo focal propone determinadas áreas en las cuales se necesita mejorar esta formación y menciona las siguientes: gestión de recursos financieros (su administración), evaluación, organización, dirección y legislación educativa.

Por último, respecto a la variable *Modificación de los planes de estudio de Licenciatura en Educación Preescolar*, las directoras concluyen que se necesita reforzar, ampliar y modificar los conocimientos en su totalidad en el área de la administración educativa, enfatizando en los elementos prácticos de su ejecución y actualizando sus contenidos. Además, sugieren la inclusión de otros cursos en el plan de estudios que incluyan aspectos de la Legislación Educativa, de principios de carácter práctico de la gestión directiva en los centros educativos y aspectos teóricos básicos del administrador educativo.

Los expertos también proponen la modificación a dicho Plan de Estudios mediante la inclusión de dos cursos nuevos, además del existente. Uno en Legislación Educativa, como se mencionó anteriormente, y otro en Administración Curricular. Otra sugerencia gira en torno a eliminar el curso existente e incluir cuatro cursos que pueden ser: Administración Educativa I y II, Gerencia Educativa y Legislación Educativa. La última indicación ofrece otra alternativa que consiste en incluir solamente un curso adicional, pero reforzando, modificando y actualizando el que se ofrece ahora. Esta variación incluye las áreas de la administración educativa, los fundamentos, las funciones, la administración curricular y la importancia de un buen director y sus necesidades. El curso que se sugiere es también en el área de la Legislación Educativa. Por último, el grupo focal opina en forma general incluir los siguientes temas específicos en los cursos que sean necesarios, sin mencionar la cantidad de ellos. Estos temas son: evaluación y control, gestión de recursos, legislación educativa, ética profesional, gerencia educativa y administración educativa en su totalidad.

Es importante aclarar que estas sugerencias se realizan en torno a la modificación del Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar sin tomar en cuenta específicamente el número de créditos contenidos ni la posible eliminación de otros cursos para incluir otros, ya que se considera que éste aspecto se encuentra fuera de los alcances de la presente investigación.

Tomando como base los antecedentes citados y los principios teóricos necesarios se elabora la propuesta que se presenta a continuación.

### **5.3 Objetivos**

Objetivo general:

Proponer una modificación parcial al Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar que incluya los cursos necesarios para una mejor formación en el área de la administración educativa.

Objetivos específicos:

-Configurar un nuevo Perfil del graduando del Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar con base en la modificación planteada.

-Definir los nuevos cursos que se deben incluir en el Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar para que ofrezca conocimientos y una mejor formación en el área de la administración educativa.

-Describir los nuevos cursos que se proponen en la modificación al Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar .

-Brindar recomendaciones respecto a la aplicación de los contenidos de la presente Propuesta.

#### **5.4 Formación del Profesional**

Aunque los centros educativos pueden ser administrados por un docente, ello no quiere decir que cualquier educador pueda dirigir con capacidad administrativa y una adecuada orientación técnica un centro educativo. Ello impone la necesidad de concebir un proceso de formación que transforme al docente en el administrador de la educación que las necesidades y las circunstancias actuales requieren, es decir, para la realidad actual, pero también para la futura.

Es necesario que los educadores complementen su formación docente con una formación adicional específica en el área de la administración educativa a nivel de Plan de Estudios para desempeñarse como administradores institucionales. Esto plantea entre otras, las siguientes interrogantes, ¿por qué formar profesionalmente una licenciada en educación

preescolar con conocimientos en administración educativa?, ¿cuáles aspectos deberían considerarse en su formación?.

Para responder a la primera interrogante, se precisa que “la calidad de la educación no puede mejorarse en general, tiene que realizarse en cada centro educativo del país, en cada aula.” (M.E.P.: 1980: 153) Para cristalizar como realidad esta idea se requiere de una decidida y responsable participación de cada uno de los involucrados en el proceso educativo.

El carácter y la capacidad de un jefe son de primordial importancia porque de él emanan directamente la autoridad y las decisiones y porque de él depende la promoción de sus colaboradores. La dirección es quien anima la organización, mediante su capacidad para gestar e impulsar filosofías, políticas, acciones, etc., apropiadas a cada circunstancia. El administrador del centro educativo, para atender esta función directiva esencial, requiere de una formación profesional que le provea los conocimientos y técnicas, además de desarrollarle las habilidades, actitudes y destrezas necesarias, para asumir con éxito la tarea encomendada.

En un mundo donde el cambio es la característica central, la comprensión, la adaptación y la innovación a los cambios, es condición indispensable. El administrador institucional debe estar en constante renovación y evolución de sus conocimientos para enfrentar con éxito el cambio. Este proceso debe ser permanente, empezando con la preparación

previa al ejercicio de la profesión y proseguir a todo lo largo de su vida profesional.

Respecto a la segunda pregunta de, ¿cuáles aspectos deberían considerarse en su formación?, existen diversas opiniones, pero se consideran más las siguientes:

El administrador de la educación es esencialmente un administrador del curriculum. En esta área debe concentrarse su mayor interés, sus mejores esfuerzos y capacidades. Su atención debe permitir una permanente actualización, mejoramiento y desarrollo del curriculum. La formación debe concentrarse en los aspectos básicos del curriculum, y en sus procesos fundamentales de: planificación, organización, puesta en marcha, supervisión y evaluación del curriculum. Además, el director de una institución educativa es, ante todo, un conductor de grupos humanos, que procura lograr actuaciones de los demás, orientados a la consecución de los objetivos de la organización educativa. Para lograr la creación y el funcionamiento del grupos de trabajo eficaces, en un ambiente armonioso, debe poseerse una formación específica de cómo hacerlo.

El acto de formar un educador con conocimientos en administración educativa empieza precisamente por el mensaje, la idea que se desee transmitirle; esa idea la proporciona una teoría. Terry señala que "nadie puede administrar sin tener una teoría de la administración, ya sea implícita o sobreentendida. No se puede administrar sin creer en algunos conceptos

básicos, no se puede operar en el vacío. Debe existir algún sistema de pensamiento que prevalezca en los esfuerzos administrativos.” (citado por Jiménez, 1987: 27).

El ejercicio de su función directiva le implica gestionar, proveer, racionalizar una serie de recursos financieros y físicos; a la vez, atender la administración de servicios, los que debe saber utilizar como medios de apoyo para el desarrollo del curriculum. Para ello existen técnicas en las que también debe ser formado.

El proceso de formación, además, necesariamente implica la equilibrada consideración de al menos tres elementos que deben ser desarrollados en los participantes: conocimientos, actitudes y habilidades. Pero, ante todo, no debe perderse de vista que la formación debe ser orientada a convertir al administrador en un innovador, en un agente de cambio.

Por último, si lo que se desea es formar un profesional con conocimientos en el área de la administración educativa, idóneo, capaz, con conocimientos, actitudes y habilidades para la función directiva y la gestión de acciones técnicas administrativas, esencialmente en el área del curriculum, se deben abarcar aspectos teóricos básicos que se desarrollan en la presente Propuesta.

## 5.5 El Perfil del Administrador Educativo de Instituciones Preescolares

El plan de estudios que presenta cada carrera debe guiar la formación con una visión perspectiva de la realidad, sustentándola en un perfil que ofrezca una idea clara de esa profesional, capaz de enfrentar con éxito los retos actuales y futuros de la sociedad. Además un plan de estudios bien elaborado sirve de guía para definir cuáles deben ser los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere su ocupación para su adecuado desempeño profesional.

La definición de perfil consiste en ilustrar el tipo de profesional que será capaz de responder a las demandas actuales y futuras de la sociedad. Sobre la definición de perfil, Salas y Zamora (1991, p.56) brindan la siguiente “es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que debe poseer un individuo egresado de un nivel de enseñanza en el desempeño de un puesto”.

El perfil permite tener una visión de profesional capaz de ser un agente de cambio y desarrollo. En este se define, entre otros, los conocimientos, habilidades y valores que son necesarios para ejercer apropiadamente las funciones que le corresponden. Es decir, se debe trascender a la idea de un perfil académico-profesional, precisando un perfil dentro de las responsabilidades sociales, de tal forma que se armonice educación y sociedad. Para definirlo se deben considerar los siguientes papeles como

partes de un todo que actúan interrelacionándose unos con otros, e integradamente, interactuando entre sí: Profesional, Líder social y agente de cambio, Gestor, Investigador, Planificador, Organizador, Director, Coordinador, Asesor-Supevisor, Controlador-Evaluador y Retroalimentador.

Además, según Rojas (1989: 115) debe ser poseedor de las siguientes actitudes: trabajador (*dinámico, eficiente, eficaz, emprendedor*); realista (*prudente, coherente, modesto*); creativo (*original, curioso, crítico, constructivo*); visionario (*actualizado, razonador, intelectual*); líder (*participativo, cooperativo, persuasivo, tolerante, organizado, comunicativo*); alegre (*amable, servicial, comprensivo, sensible, paciente*); íntegro (*honesto, veraz, sincero, leal, responsable*) y ecuánime (*imparcial, sereno, equilibrado, equitativo, justo*).

Para lograr que el profesional realice con eficacia el proceso administrativo debe poseer las habilidades técnicas, humanas y conceptuales necesarias. Es relevante que llegue a comprender los procesos de trabajo del centro educativo y tener claridad en la misión y visión institucional para cumplir con eficacia las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar.

El Ministerio de Educación Pública (Salas, R. y Zamora, M., 1991) propone su propio perfil del Administrador de la Educación basada en cuatro factores: Rol Social, Ética Profesional, Perfil Profesional y Perfil Ocupacional. Para esta Propuesta se toman los aspectos que se consideran deben tener las graduadas del Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar,

tomando en cuenta que no se está formando un administrador educativo puro, sino que son profesionales en Educación Preescolar con los conocimientos necesarios en el área de la administración para realizar su gestión directiva en los centros educativos preescolares. Por ésta razón se mencionan algunos de los elementos que deben caracterizar a la profesional en educación preescolar con conocimientos en administración educativa.

Rol social: ser responsable en el desempeño de funciones; tener capacidad para: tomar decisiones, organizar, ejercer el liderazgo, funciones ejecutivas; poseer iniciativa; ser sincero, justo, equitativo, flexible y leal; ser planificador; poseer adecuada comunicación; promover: la participación y la integración grupal, el respeto a las normas y valores establecidos, la superación profesional propia y la del personal a cargo y la división del trabajo y poseer sensibilidad social; entre otros.

Ética profesional: respetar las normas de la ética profesional, ser: responsable, honrado, servicial y eficiente en el trabajo; poseer: apego a la sinceridad y a la verdad y seriedad en todas sus actuaciones; mantenerse actualizado profesionalmente; cumplir con las disposiciones legales y con los principios básicos de la administración; respetar los valores democráticos; opinar y actuar con criterio profesional; promover el respeto dentro de la institución; tener capacidad de juicio y respetar los niveles jerárquicos de la administración.

Perfil personal: poseer: autocontrol, seguridad, sensibilidad, buena salud física, independencia, alto conocimiento de sí mismo, capacidad de concentración, conocimientos para implementar políticas de trabajo, conocimiento de los aspectos sociales de la educación y conocimientos sobre las características y tipos de investigación útil para la administración educativa; debe tener: capacidad de adaptación, conocimiento sobre la elaboración de planes y programas de estudio y conocimiento sobre las diferentes teorías administrativas.

Perfil ocupacional: planificar con base en las necesidades reales y los recursos disponibles; tomar decisiones con base en un adecuado y confiable sistema de información; organizar y utilizar adecuadamente los recursos existentes; realizar evaluaciones periódicas de su institución; delegar funciones; aplicar técnicamente las normas de evaluación y control administrativo; planear, dirigir y controlar las acciones del curriculum y asesorar en el campo curricular y administrativo.

## **5.6 Cursos Propuestos**

A continuación se presentan los cursos que se proponen, y que surgen después del análisis que se realiza con base en los antecedentes, la importancia de la formación profesional y el perfil del administrador. Además, son el producto de las necesidades de formación que se determinan con base

en el estudio realizado a las directoras de los centros educativos preescolares del Circuito Escolar 01, adscritas a la Dirección Regional de Enseñanza de San José 1, y que laboran como directoras durante el curso lectivo de 1998. Los dos cursos que se proponen son: *La Gestión Directiva y el Desarrollo del Currículo en las Instituciones Preescolares* y *La Gestión Directiva en la Administración de las Instituciones Educativas Preescolares*. Ambos se sugieren con el objetivo de mejorar la formación que se brinda en el área de la administración educativa por medio del Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar. Esta formación complementaria en el área de la administración educativa es importante para una eficaz dirección de los centros educativos a nivel preescolar. Además, se considera que estos cursos también se pueden ofrecer a las directoras en servicio en forma de capacitación, curso o seminario con el fin de complementar su formación en dicha área. Esta alternativa ofrece una oportunidad importante a estas directoras de instituciones preescolares ya que, en este caso, complementan los aspectos teóricos con los prácticos, lo que enriquece aún más la asimilación de los principios administrativos.

- I. Nombre del Curso: *La Gestión Directiva y el Desarrollo del Currículo en las Instituciones Preescolares*

Código: por definir

Nivel: Licenciatura en Educación Preescolar

Créditos: 4 créditos

Duración: 1 semestre

Area de Conocimiento: Administración Educativa

Objetivos:

- Determinar la importancia que tiene la administración educativa en el mejoramiento de la calidad de la educación preescolar y del currículo.
- Reconocer la función del administrador educativo a nivel preescolar como gestor del currículo.
- Discriminar los aspectos fundamentales en la aplicación de la administración del currículo.
- Definir el papel del administrador educativo a nivel preescolar en la ejecución del proceso curricular.

Descripción General:

La función directiva del administrador institucional a nivel preescolar se concentra esencialmente en la administración del currículo. Por esto la importancia y justificación de este componente. En ella deben considerarse, desde la perspectiva de su administración, los aspectos básicos del currículo, como son: las fuentes y fundamentos, la estructura educativa, la problemática, el componente regulador, la política educativa y la estructura y el desarrollo del curriculum.

También son fundamentales los procesos de planificación, organización, puesta en marcha, control y evaluación del curriculum. Implica el estudio de la realidad educativa nacional en el nivel preescolar y su relación con los sistemas social, económico, político y cultural.

Contenidos:

- El papel del administrador educativo en el nivel preescolar en la gestión del currículo.
- Fundamentos teóricos del currículo.
- Elementos administrativos que intervienen en el proceso curricular.
- Funciones del administrador educativo en el nivel preescolar en las fases y niveles del proceso curricular.
- Acciones, estrategias y procedimientos del administrador educativo en el nivel preescolar en la ejecución del proceso curricular.

II. Nombre del Curso: *La Gestión Directiva en la Administración de las Instituciones Educativas Preescolares*

Código: por definir

Nivel: Licenciatura en Educación Preescolar

Créditos: 4 créditos

Duración: 1 semestre

Area de Conocimiento: Administración Educativa

Objetivos:

- Identificar la función de la organización educativa en el nivel preescolar.
- Analizar la esencia y el contenido de la gestión como función administrativa.
- Precisar los aspectos básicos de la gestión de instituciones educativas preescolares.
- Examinar los conceptos, contenidos e ideas primordiales de la gestión directiva como administradora del currículo, enfatizando en el nivel preescolar.
- Señalar los principios básicos de cada una de las áreas de la administración educativa.
- Formular un plan para el ejercicio de la gestión directiva de entidades educativas preescolares.
- Analizar la importancia de la legislación educativa en la gestión directiva de los procesos educativos actuales.

Descripción General:

Se pretende ofrecer una visión amplia, integrada y actualizada del significado, papel y enfoque que debe asumir la gestión directiva en el campo de la educación preescolar. Para ello deben incluirse los conocimientos e instrumentos necesarios para la gestión eficaz y eficiente de la función

directiva de cualquier organización en el nivel preescolar. Considerando para ello un conocimiento profundo de los lineamientos del proceso administrativo adecuadamente orientados y adaptados al nivel preescolar y tomando en cuenta los aspectos prácticos del proceso.

Contenidos:

- Función de la organización educativa.
- El administrador en el contexto del sistema educativo preescolar.
- La gestión directiva de una institución preescolar como función administrativa.
- La gestión directiva de entidades educativas preescolares.
- Factor humano y gestión directiva.
- La gestión directiva en el nivel preescolar y la administración del currículo.
- Las actividades de la gestión directiva.
- La legislación educativa actual y su importancia en la gestión directiva de las instituciones educativas preescolares.

## **5.7 Recomendaciones Finales**

-Se recomienda a las(los) Directoras(es) de las respectivas Unidades Académicas de las diversas universidades que forman profesionales en el área de la educación preescolar, responsables de la toma de decisiones, respecto a

los cursos del Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar que se deben impartir en este nivel, tomar en cuenta esta Propuesta para la modificación parcial de dicho plan de estudios y mejorar así la formación de las(los) futuros profesionales con los conocimientos necesarios en el área de la administración educativa.

-Se recomienda complementar la formación de las directoras de instituciones preescolares en servicio mediante una capacitación, curso o seminario que incluya los contenidos de los cursos ofrecidos en esta Propuesta. La formación en servicio es un medio propicio para ayudarlas a superar las limitaciones que poseen en el ejercicio de su cargo, producto de la ausencia de conocimientos. Una formación encaminada a atender estas necesidades, es signo de interés por mejorar la calidad del sistema educativo costarricense. A mejores directoras(es), mejores centros educativos.

## BIBLIOGRAFIA

Arych Attir. Introducción a la Teoría General de la Administración. 1980.

Arrien, et al. Calidad de la educación y calidad de vida en el istmo Centroamericano. San José, UNESCO, 1997.

Berrón Sañudo, Linda. Características Vocacionales y de Personalidad de los Estudiantes de Licenciatura en Administración Educativa en relación con las funciones de un director de Centros Educativos. Tesis Licenciatura en Administración Educativa. San José: Universidad de Costa Rica, 1981.

Best, John. ¿Cómo investigar en educación? España: Ediciones Madrid, 1974.

Carballo Hernández, María Eugenia. La actitud de los Directores de Kindergarden ante los problemas de los niños. Tesis Licenciatura en Administración Escolar. San José: Universidad de Costa Rica, 1975.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A., 1995.

Click, Phillips. Administración de escuelas para niños pequeños. México: Editorial Diana, 1979.

Coto Vega, Edwin. Análisis de la Administración de la Escuela de Santa Rosa de Turrialba, en cuanto a liderazgo-comunicación-motivación, toma de decisiones y relación con la comunidad. Tesis Magister en Educación con mención en Administración Educativa. San José: Universidad de Costa Rica, 1998.

Cruz Castro, Hilda Rosa. El liderazgo y la toma de decisiones en la dirección de los colegios académicos desde la perspectiva de género. Tesis Magister en Educación con mención en Administración Educativa. San José: Universidad de Costa Rica, 1998.

De Puellas, M. et al. Elementos de Administración Educativa. España: Servicio de Publicaciones del Ministerio de Educación, 1980.

Douglas, Harl R. Organización escolar moderna. Madrid: Editorial Magisterio Español, 1968.

Filho, Laurencio. Organización y administración escolar. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 1974.

Galván Escobedo, José. Proceso Administrativo. San José, Costa Rica: EUNED, 1980.

García, Nidia et al. "La eficiencia del proceso enseñanza aprendizaje generando curriculum a partir del dato etnográfico", en Memoria del Seminario La investigación cualitativa en la educación latinoamericana, San José: Oficina de Publicaciones de la Universidad de Costa Rica, 1992.

Germani, Celia de. Teoría y práctica de la Educación Preescolar. Buenos Aires: Editorial Latina, 1977.

Gutiérrez Reñon, Alberto. Administración y Gestión de la Educación. París: UNESCO, 1981.

Haber, Audrey y Richard P. Runyon. Estadística General. 2da. edición. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

Jiménez Castro, Wilgurg. Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. San José: EUNED, 1986.

Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. México: Editorial Limusa, 1987,

Kaufman, Roger. Planificación de sistemas educativos. México: Editorial Trillas, 1980.

La Gaceta. No. 144. Poder Ejecutivo. Decretos Nos. 23489 y 23490-MEP. San José, Imprenta Nacional, julio 1994.

Lemus, Luis Arturo. Administración, dirección y supervisión de escuelas. Argentina: Editorial Kapelusz, 1975.

López de Fernández, Ligia y Van Patten de Ocampo, Elia. Investigación bibliográfica y confección de trabajos escritos. San José: EUNED, 1981.

Masís Acosta, Carlos E. Administración de instituciones o procesos educativos. San José: EUNED, 1995.

Ministerio de Educación Pública. Manual de procedimientos para administrar una Institución Educativa Inicial. San José, Costa Rica: Departamento de Publicaciones del M.E.P., 1979.

Ministerio de Educación Pública. Marco Conceptual de la regionalización educativa. San José, Costa Rica: Departamento de Publicaciones del M.E.P., 1980.

PRONACAES. Documento No. 1. Administración de la Educación. San José, Costa Rica, 1989.

Railly, David. La Dirección de Escuelas y Colegios. Material mimeografiado del curso EA-5008. Seminario de Temas de Administración Educativa, 1989.

Robbins, Stephens. Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.

Idem. Administración, teoría y práctica. Cuarta edición. Prentice Hall, Hispanoamérica, 1994.

Rojas Porras, Carlos Luis. Dirección eficaz de entidades educativas. Universidad de Costa Rica, 1994.

Idem. Necesidades de Formación en Servicio de los Directores de Colegio del Sistema Educativo Costarricense. Tesis Magister Scientiae. San José, Universidad de Costa Rica, 1989.

Ruiz, José e Ispizúa, Antonia. La descodificación de la vida cotidiana, métodos de investigación cualitativa. Bilbao: Deusto, 1989.

Salas, Rubén y Zamora, Maricela. Propuesta de Perfil de Funciones (Descripción del Puesto) del Director de Colegio y de Procedimientos e Instrumento para la Evaluación del Desempeño de este Administrador de la Educación. Tesis en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. San José, Universidad de Costa Rica, 1991.

Sierra Bravo, R. Técnicas de investigación social y ejercicios. Madrid: Editorial Paraninfo, 1985.

Taylor, S. J., Bogdan, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Ediciones PAIDOS, 1986.

Ugalde Sáenz, María Elena. Principios y Técnicas de Educación Preescolar. San José: EUNED, 1984.

Ugalde Víquez, Jesús. Administración institucional. San José, Costa Rica: EUNED, 1979.

Universidad de Costa Rica. Facultad de Educación. Escuela de Formación Docente. Departamento de Primaria y Preescolar. Plan de Licenciatura en Educación Preescolar. 1991.

Woods, Peter. La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa. Barcelona: Ediciones Paidós, 1989.

**ANEXO #1**

**GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

**PARA DIRECTORAS**

**ANEXO1**  
**GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**  
**PARA DIRECTORAS**

**I Presentación del tema**

El estudio consiste en analizar si la formación universitaria recibida a nivel de Licenciatura en Educación Preescolar logra satisfacer las necesidades profesionales y laborales de sus graduadas para su gestión como directoras de un centro educativo a nivel preescolar.

**II Datos generales**

- 2.1 Nombre completo
- 2.2. Estudios universitarios
- 2.3 Institución universitaria
- 2.4 Año de graduación
- 2.5 Categoría profesional
- 2.6 Años de servicio: en esta institución  
en otra institución
- 2.7 Puesto que ocupa actualmente
- 2.8 Tiempo de desempeñarlo

2.9 Capacitaciones o actualizaciones recibidas en el área de la administración educativa. En qué áreas específicas.

### III Sobre su experiencia como directora

3.1 ¿Podría hablarme sobre sus fortalezas (éxitos o logros) en su gestión como directora de éste centro educativo.

3.2 Mencione lo que usted considera como debilidades (dificultades o necesidades) en su gestión como directora.

### IV Grado de conocimiento en Administración Educativa

4.1 De acuerdo con su experiencia y su conocimiento, ¿cuáles son las áreas de la acción administrativa en la educación?

4.2 ¿Cómo aplica en las labores de planificación en la dirección los elementos y los recursos? De acuerdo con la práctica, ¿cómo define la planificación de los recursos? Una vez realizada la planificación, ¿considera que necesita ayuda o asesoría en éste proceso? ¿En qué aspectos primordiales? ¿Cómo ha sido su experiencia en la planificación de recursos?

4.3 La organización es una parte muy importante en toda institución. ¿Cuál ha sido su experiencia como eje central de su institución para lograr una organización que cumpla con los objetivos propuestos? ¿Cómo define la organización como área de la administración educativa? ¿Considera que aplica en su institución los principios básicos de la organización? Mencione las debilidades que considera que tiene en este campo de la organización.

4.4 La gestión de los recursos es tarea primordial del administrador educativo. En ellos se incluyen los recursos humanos, financieros y físicos.

En el área de los recursos humanos, ¿qué elementos utiliza para la administración del personal? Con base en su experiencia, ¿qué aspectos considera que son imprescindibles para lograr una adecuada gestión en el área de los recursos humanos? Mencione si percibe algún tipo de debilidad o si necesita determinada asesoría en ésta área?

En el área de los recursos financieros, cómo aplica la gestión de éste tipo de bienes? ¿Cómo define la gestión de los recursos financieros o económicos? ¿Con base en su experiencia, cuál es la mejor manera de realizar la gestión de los recursos financieros? ¿Cree que posee debilidades en ésta área? ¿Por qué?

Por último, con respecto a la gestión de los recursos físicos, ¿cómo aplica éste tipo de gestión? ¿Busca ayuda para elaborar éste tipo de gestión?

¿Cómo define la gestión de los recursos físicos? ¿Cree que necesita capacitación en ésta área? ¿De qué tipo y por qué?

4.5 La dirección de un centro escolar es parte muy importante de su funcionamiento y le corresponde al director realizarla de la manera mejor posible. ¿Considera usted que aplica los principios de la dirección de un centro preescolar en su labor diaria? ¿Por qué? Con base en su experiencia, ¿Cómo define la administración de un centro escolar? ¿Considera usted que tiene debilidades en ésta área? ¿De qué tipo? ¿Cómo se pueden solucionar?

4.6 Por último, el control y la evaluación son los elementos finales de la acción administrativa en la educación. ¿Aplica en su labor diaria dichos principios? ¿Cómo? Con base en su experiencia, ¿Considera que tiene debilidades en ésta área específica? ¿De qué tipo? ¿Cree que necesita complementar su formación en ésta área? ¿Por qué y cómo? Para finalizar, ¿Cómo define éstos elementos?

**ANEXO #2**

**GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

**PARA EXPERTOS**

**(Director de Escuela de Administración Educativa)**

## ANEXO 2

### GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

#### PARA EXPERTOS (Director de Escuela de Administración Educativa)

##### I Presentación del tema

El estudio consiste en analizar si la formación universitaria recibida a nivel de Licenciatura en Educación Preescolar logra satisfacer las necesidades profesionales y laborales de sus graduadas para su gestión como directoras de un centro educativo a nivel preescolar.

##### II Datos generales

2.1 Nombre completo

2.2. Estudios universitarios

2.3 Institución universitaria

2.4 Año de graduación

2.5 Cargo que desempeña actualmente

2.6 Tiempo de desempeñarlo

2.7 Experiencia en el área de la administración educativa. En qué áreas específicas.

### III Sobre su experiencia en el área de la administración educativa

**3.1** Podría hablarme sobre sus fortalezas (éxitos o logros) más relevantes en su gestión como administrador educativo.

**3.2** Mencione lo que usted considera como debilidades (dificultades o necesidades) en su gestión como administrador educativo.

### IV Sobre su experiencia como Director de la Escuela de Administración Educativa

**4.1** ¿Considera que la formación que reciben las estudiantes de Licenciatura en Educación Preescolar en el área de la administración educativa es suficiente para el ejercicio de su gestión como directoras de un centro educativo a nivel preescolar? ¿Por qué? ¿Cree que es suficiente el curso de servicio que ofrece su Escuela, llamado "Teoría Administrativa y Supervisión Docente en Preescolar y Primaria" para preparar a las estudiantes en el área de la Administración Educativa? ¿Por qué? ¿Cuál ha sido su experiencia como Director de la Escuela de Administración Educativa en este sentido?

**4.2** ¿En cuáles aspectos específicos estima que se debe complementar esta formación en el área de la administración educativa para que las profesionales que ejerzan su gestión como directoras lo realicen de una manera apropiada, de acuerdo con las necesidades de su centro educativo?

**4.3** ¿Qué sugerencias haría si le correspondiera modificar el plan de estudios de Licenciatura en Educación Preescolar para que la formación en ésta área corresponda con las necesidades reales de su gestión como directoras de un centro educativo preescolar?

**ANEXO #3**

**GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

**PARA EXPERTOS**

**(Asesor Supervisor)**

**ANEXO 3**

**GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

**PARA EXPERTOS (Asesor Supervisor)**

**I Presentación del tema**

El estudio consiste en analizar si la formación universitaria recibida a nivel de Licenciatura en Educación Preescolar logra satisfacer las necesidades profesionales y laborales de sus graduadas para su gestión como directoras de un centro educativo a nivel preescolar.

**II Datos generales**

**2.1 Nombre completo**

**2.2. Estudios universitarios**

**2.3 Institución universitaria**

**2.4 Año de graduación**

**2.5 Cargo que desempeña actualmente**

**2.6 Tiempo de desempeñarlo**

**2.7 Experiencia en el área de la administración educativa. En qué áreas específicas.**

### III Sobre su experiencia en el área de la administración educativa

**3.1** Podría hablarme sobre sus fortalezas (éxitos o logros) más relevantes en su gestión como administrador educativo.

**3.2** Mencione lo que usted considera como debilidades (dificultades o necesidades) en su gestión como administrador educativo.

### IV Sobre su experiencia como Asesor Supervisor

**4.1** Podría referirse acerca de, ¿cómo es su experiencia en el ejercicio de su cargo como Asesor Supervisor? En términos generales, ¿cómo considera que es la ejecución de la labor profesional de las directoras de los centros educativos preescolares? ¿Por qué? ¿Considera que cumplen adecuadamente con las labores propias de la dirección de un centro educativo preescolar? ¿Por qué?

**4.2** ¿Cuáles considera que son las fortalezas principales de las directoras de los centros educativos preescolares en relación con su gestión administrativa? ¿Por qué?

**4.3** Respecto a las 5 áreas de la administración educativa, mencione los aspectos positivos, o las fortalezas, que considera de las directoras de los centros educativos preescolares en el ejercicio de su función. En relación con cada una de las siguientes áreas:

- 1- Planificación de recursos
- 2- Organización
- 3- Gestión de recursos: humanos, financieros y físicos
- 4- Administración
- 5- Control y evaluación.

**4.4** ¿Cuáles considera que son las áreas en las cuales las directoras de centros educativos preescolares necesitan ayuda o asesoría específica para lograr una apropiada gestión de su labor administrativa? (las principales debilidades)

**4.5** Respecto a las 5 áreas de la administración educativa, mencione los aspectos negativos, o las debilidades, que considera más relevantes de las directoras de los centros educativos preescolares en el ejercicio de su labor. En relación con las siguientes áreas:

- 1- Planificación de recursos
- 2- Organización
- 3- Gestión de recursos: humanos, financieros y físicos
- 4- Administración
- 5- Control y evaluación.

**4.6** ¿Considera que existe alguna diferencia, en la ejecución de su gestión, entre las directoras que posean conocimientos en el área de la administración educativa, y las que no lo poseen? ¿por qué?

**4.7** Por último, ¿Qué recomendaciones haría a nivel de formación (Plan de Estudios) para mejorar la gestión administrativa de las directoras de los centros educativos preescolares? ¿En cuáles áreas considera que se necesita hacer mayor énfasis? ¿Por qué?

**ANEXO #4**

**GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

**PARA EXPERTOS**

**(Directora con estudios en Administración Educativa)**

## **ANEXO 4**

### **GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

#### **PARA EXPERTOS** (Directora con estudios en Administración Educativa)

#### **I Presentación del tema**

El estudio consiste en analizar si la formación universitaria recibida a nivel de Licenciatura en Educación Preescolar logra satisfacer las necesidades profesionales y laborales de sus graduadas para su gestión como directoras de un centro educativo a nivel preescolar.

#### **II Datos generales**

**2.1** Nombre completo

**2.2.** Estudios universitarios

**2.3** Institución universitaria

**2.4** Año de graduación

**2.5** Cargo que desempeña actualmente

**2.6** Tiempo de desempeñarlo

**2.7** Experiencia en el área de la administración educativa. En qué áreas específicas.

### III Sobre su experiencia en el área de la administración educativa

**3.1** Podría hablarme sobre sus fortalezas (éxitos o logros) más relevantes en su gestión como administrador educativo.

**3.2** Mencione lo que usted considera como debilidades (dificultades o necesidades) en su gestión como administrador educativo.

### IV Sobre su experiencia como Directora de un centro educativo

**4.1** ¿Podría hablarme, en términos generales, sobre su experiencia como directora de un centro educativo?

**4.2** ¿Considera que el poseer estudios en el área de la administración educativa le ha ayudado en su gestión como directora de un centro educativo?  
¿Por qué?

**4.3** De acuerdo con su experiencia, si le solicitaran colaborar con la actualización del plan de estudios de licenciatura en educación preescolar, ¿qué aportes complementarios a su formación en el área de la administración educativa sugeriría que deben tener dichos planes de estudios para lograr que los futuros profesionales logren ejercer de una mejor forma su gestión en un centro educativo?

**4.4** De acuerdo con su experiencia, ¿qué ha percibido en relación con la gestión de sus colegas que no poseen estudios en el área de la administración educativa? ¿Considera que existe diferencia significativa en su labor? ¿Por qué? Si la existe, mencione, en forma general, las fortalezas y las debilidades que usted estima de la gestión administrativa de estas profesionales?

**4.5** Respecto a las debilidades, ¿en qué o en cuáles aspectos específicos considera que se necesita reforzar la formación que brindan las instituciones de educación superior?

- 1- Planificación
- 2- Organización
- 3- Gestión de recursos: humanos, financieros y físicos
- 4- Administración
- 5- Control y evaluación.

4. 6 Alguna sugerencia respecto a la formación complementaria y que no esté contemplada en los apartados anteriores.

**ANEXO #5**

**GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

**GRUPO FOCAL**

**ANEXO 5**  
**GUIA PARA ENTREVISTA DE GRUPO FOCAL**

- 1- De acuerdo con su experiencia, a- ¿cuáles consideran que son las fortalezas principales a nivel administrativo de las directoras de los centros educativos preescolares en relación con su gestión administrativa? ¿Por qué?  
b- ¿Y las debilidades? ¿Por qué?
  
- 2- ¿Creen que la formación que recibieron en el área de la administración educativa a nivel de licenciatura fue suficiente para el ejercicio de su gestión como directoras de un centro educativo a nivel preescolar? ¿Por qué? ¿En cuáles aspectos estiman que se debe complementar esta formación (alternativas de solución)? ¿Por qué?
  
- 3- Respecto a las 5 grandes áreas de la administración educativa, mencionen en cuáles de ellas y por qué necesitarían una mejor y mayor formación para lograr desarrollar la gestión directiva mejor.
  
- 4- De acuerdo con su experiencia, si les solicitaran colaborar con la modificación del plan de estudios de licenciatura en educación preescolar, ¿qué aportes complementarios sugerirían para lograr que la formación en el área de la administración educativa fuera lo que realmente necesitan las profesionales para el ejercicio de su gestión directiva?
  
- 5- Sugerencias.