



CUARTO INFORME DEL ESTADO DE LA EDUCACIÓN

Informe Final

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

Investigadora:

M.Ed. Ana Lucía Chaves Álvarez

Universidad Nacional

2012



Nota: Las cifras de las ponencias pueden no coincidir con las consignadas por el IV Informe Estado de la Educación en el tema respectivo, debido a revisiones posteriores. En caso de encontrarse diferencia entre ambas fuentes, prevalecen las publicadas en el Informe.

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
Hechos relevantes.....	4
Introducción.....	6
Objetivos generales	10
Antecedentes sobre el tema	11
Metodología	11
Resultados obtenidos	18
Desfases entre lo formal y la práctica según las funciones de las y los Directores de centros educativos preescolares de la muestra participante	19
Desfases entre lo formal y la práctica según las características de las y los Directores de centros educativos preescolares de la muestra participante	22
Patrones comunes y diferenciados según la filosofía, visión, aspiraciones y liderazgo de las directoras y los directores de la muestra	24
Patrones comunes y diferenciados en el rol que juegan las y los directores de la muestra en aspectos pedagógicos y administrativos	27
Principales características de los centros preescolares públicos y los centros preescolares privados.....	50
Conclusiones y recomendaciones.....	55
Funciones de las y los directores	55
Características de las y los directores.....	55
Filosofía, visión, aspiraciones y liderazgo de las y los directores entrevistados	56
Rol de las y los directores	56
Diferencias entre los centros preescolares públicos y privados.....	57
Agenda de investigación	57
Bibliografía.....	58
Anexo	60
Notas	69

Resumen Ejecutivo

Este estudio profundiza en el perfil de los directores y directoras de centros de enseñanza preescolar, públicos y privados, del país. Se centra en el trabajo que estos realizan y el conocimiento que tienen sobre los procesos educativos que se desarrollan en las instituciones que dirigen.

Los principales hallazgos develan las fortalezas, debilidades y necesidades de la educación preescolar según la opinión de las y los directores. La investigación recoge las preocupaciones y las aspiraciones que tienen los administradores educativos, así como los obstáculos que enfrentan para llevar adelante su trabajo y sus planes para mejorar la calidad de la enseñanza.

Los resultados indican que, si bien los directores y directoras tienen un conocimiento general sobre la dinámica de la educación preescolar que se desarrolla en sus instituciones, ese conocimiento varía de acuerdo con su formación y el tipo de centro que dirigen. Por otra parte, en la mayoría de los establecimientos públicos los encargados manifiestan que no cuentan con la infraestructura y los recursos suficientes para atender a la población infantil.

La información recabada además permite conocer las diferencias, en términos de fortalezas, debilidades y necesidades, entre las instituciones públicas y las privadas. Asimismo, muestra que la función de administrar un centro educativo (sea público, privado, independiente o anexo) implica no solo conocer el currículo preescolar, las metodologías y enfoques pedagógicos, sino también preocuparse por la infraestructura, liderar al personal, buscar recursos, atender trámites burocráticos, velar por la calidad de los servicios y coordinar las relaciones con las juntas de educación, entre otros aspectos. Un hallazgo relevante del estudio es que existe una brecha entre el perfil real de las y los directores y el perfil establecido por el MEP.

Descriptores

Centros de educación preescolar, administración educativa, perfil de los directores y directoras, calidad de la educación preescolar, centros privados, centros públicos, formación académica, aspectos pedagógicos y administrativos.

Hechos relevantes

Los hallazgos más relevantes de la investigación realizada, de acuerdo a la muestra de directoras y directores participantes, se sintetizan de la siguiente manera.

- La gestión que llevan a cabo las y los directores de unos centros y otros, depende del interés que tengan, su preparación, su formación académica, la capacitación que hayan recibido y el liderazgo que asumen como directoras o directores.
- El conocimiento de las directoras y directores de los centros preescolares públicos y privados participantes en la investigación varía de acuerdo al tipo de formación que tienen (si son especialistas en preescolar o no) y al tipo de institución que dirigen, ya sea independiente o anexa. Se evidencia mayor conocimiento del currículo preescolar por parte de las directoras que tienen especialidad en educación preescolar.
- La mayoría de las directoras y directores tiene una formación académica en administración educativa y tienen el grado académico de maestría. En el menor de los casos tienen como último grado académico licenciatura o bachillerato. Llama la atención que algunos de los administradores educativos entrevistados, tienen una formación en psicología, derecho, teología, currículo y recursos humanos.
- Existe una brecha importante entre lo que dice el perfil de un Director de Enseñanza Preescolar, según el Manual Descriptivo de clases de puestos docentes del Servicio Civil¹ y la realidad que estas y estos profesionales viven. Las funciones que están establecidas formalmente coinciden con las que se realizan en la cotidianeidad, no obstante en el trabajo diario, se realizan otras múltiples funciones que no están establecidas en el Manual. Este aspecto pone en evidencia la necesidad de actualizar los documentos formales, de manera que respondan a la realidad que viven las y los directores de centros preescolares.
- Centros preescolares públicos y privados tienen diferencias importantes en materia de horarios, edad de la población que atienden, tamaño de los grupos, personal en el aula, materiales y recursos. Existen también diferencias en la dinámica de los centros preescolares anexos y los independientes.
- En el sistema público, se atienden únicamente dos Ciclos de preescolar: los grupos Interactivos II (correspondientes al Ciclo Materno Infantil) y los grupos de Transición (correspondientes al Ciclo de Transición), es decir la cobertura en el sistema público abarca edades desde los cuatro años y medio hasta los seis años y medio. En el sistema privado la cobertura es más amplia en cuanto a edad, debido a que se atienden niños desde los tres meses de edad, y existen diferentes niveles o grupos: sala cuna, maternal, pre-kinder, kínder y preparatoria.
- La mayoría de las directoras y directores de centros preescolares públicos de la muestra, tienen proyecciones para aumentar la cobertura en preescolar, sin embargo tienen limitación con respecto a infraestructura y recursos. En el

sistema privado, las y los directores también manifiestan tener proyecciones pero éstas dependen de la demanda que exista en el mercado educativo.

- Las preocupaciones que tienen las y los administradores educativos entrevistados, varían de acuerdo al tipo de institución, ya sea público o privado. En ambos tipos de instituciones, se revelan diferencias en este aspecto. En los públicos sobresalen preocupaciones como la baja matrícula en preescolar, el cierre de códigos, la infraestructura insuficiente y el poco presupuesto con el que se cuenta. En el sistema privado destacan preocupaciones relacionadas con la competencia en cuanto al proceso de lectoescritura que tienen las instituciones privadas, el evitar la escolarización en edades tempranas y enfrentar a los padres de familia a los que les interesa lo académico.
- La supervisión del trabajo preescolar, es una práctica que no está tan estructurada ni sistematizada para todas las instituciones, está sujeta a la disposición, interés y tiempo que tenga el administrador educativo y por lo tanto se requiere de mayor orientación por parte del Ministerio de Educación Pública (MEP) en cuanto a la supervisión y lo que ésta implica.
- Los obstáculos que tienen las y los directores entrevistados, para lograr lo que quieren hacer, giran en torno a aspectos económicos, de infraestructura, apoyo de los padres y madres de familia, resistencia del personal a los cambios, trámites burocráticos, papeleos y recargo de funciones. Estos obstáculos dependen del contexto en el que se encuentran inmersas las instituciones que dirigen e incluso del tipo de institución en la que trabajan, ya sean públicas o privadas.
- Las y los directores de centros públicos anexos participantes en la investigación, requieren mayor capacitación en cuanto a los procesos educativos preescolares, ya que no tienen especialización en Educación Preescolar. Se destacan necesidades en temas como: currículo preescolar, metodologías, articulación y supervisión de los procesos preescolares.
- La mayoría de las directoras y directores de los centros preescolares visitados, realizan y promueven procesos de articulación entre preescolar y primer grado, evidenciando ser conscientes de la importancia de estos vínculos.
- Las directoras y los directores de la muestra manifiestan que los padres y madres de familia matriculan a la población infantil en las instituciones que dirigen, por diversas razones: cercanía del centro educativo a las casas, horario, calidad en los servicios que se ofrecen, profesionalismo del personal docente y entre otros aspectos, por el trato que se brinda a los niños y niñas.
- Investigaciones sobre las labores y el perfil de los directores (as) y directoras de centros de educación preescolar son escasas en el país. En una búsqueda realizada en la base de datos de las universidades públicas UCR, UNA y UNED², entre el 2005 y el 2012 no se localizaron investigaciones recientes. Únicamente se encontraron algunas investigaciones que se realizaron entre los años 1975 y 2002, en la Universidad de Costa Rica, que hacen referencia las y los directores de centros preescolares. Esto refleja la necesidad de que las Universidades, planteen como prioridad estas investigaciones para contribuir al fortalecimiento de la calidad de la educación preescolar.

Introducción

La educación preescolar se concibe como el primer nivel del sistema educativo costarricense y está amparada en un marco jurídico conformado por diferentes normas, leyes y reglamentos, dentro de los cuales se pueden destacar: la Constitución Política, la Ley Fundamental de Educación, la Política Educativa hacia el Siglo XXI, la Convención sobre los Derechos del Niño y entre otros, el Código de la Niñez y la Adolescencia (MEP, 2001).

En estos documentos sobresalen aspectos importantes que caracterizan o deben caracterizar la educación preescolar de Costa Rica. En ese sentido, se hace referencia a una educación de calidad, basada en el desarrollo integral y respetuosa de los derechos humanos.

Precisamente como una manera de contribuir a los procesos de mejora y calidad de la Educación Preescolar costarricense, se presenta en este Cuarto Informe del Estado de la Educación, una investigación basada en el perfil de las directoras y los directores de centros educativos preescolares del Área Metropolitana.

Si bien es cierto, dentro de los procesos educativos preescolares, el papel protagónico de la población infantil, el cuerpo docente y las familias es crucial, también resulta importante tomar en cuenta los otros actores y partícipes de estos procesos. Dentro de ellos, los directores y directoras de los centros preescolares. Precisamente, Peralta (2007) hace referencia a la importancia de tomar en cuenta a diferentes personas dentro de los procesos preescolares y destaca lo siguiente.

El Jardín Infantil como institución educativa, debe integrar para un verdadero logro de sus objetivos a un grupo muy variado de personas, las que son en definitiva quienes se constituyen como agentes, gestores y sujetos del currículo, dependiendo de éste, en su aspecto cualitativo, de lo que ellos son y de las relaciones y acciones que se establecen.

Dentro de este conjunto de personas, que deben llegar a constituir una comunidad educativa, hay algunas que por su desarrollo, responsabilidad o rol social, deben a su vez asumir un lugar más destacado dentro de este todo, y otras, que sin dejar de estar presentes, participan en un grado menor, pero que son también fundamentales en el desarrollo curricular (p. 36)

Con base en lo anterior, por las responsabilidades, funciones y retos que tienen los directores y directoras de los centros preescolares, escuchar su voz y opinión resulta fundamental, pues son los encargados de dirigir, encaminar y velar en general por el buen funcionamiento de las instituciones educativas. Se puede decir que son la “cabeza” de las instituciones, por tal motivo, conocer su perfil a partir de sus opiniones, permite tener otro punto de vista que conlleve a una mejoría de los procesos educativos preescolares costarricenses.

Este capítulo del Informe del IV Estado de la Educación profundiza sobre el perfil y funciones de los directores y directoras de centros preescolares tanto públicos como privados. Se presenta un panorama general sobre el trabajo que realizan los administradores educativos y el conocimiento que tienen sobre lo relacionado con los procesos de educación preescolar que se desarrollan en las instituciones educativas que dirigen.

Los principales hallazgos develan las características y el funcionamiento que tienen las instituciones preescolares, las fortalezas, debilidades y necesidades de la educación preescolar según la opinión de los directores, las preocupaciones que tienen los administradores educativos con relación al nivel preescolar de sus centros educativos, la filosofía, visión y aspiraciones que tienen como directores y directoras, la forma en la que se describen a sí mismos, sus estilos de gestión y liderazgo, los principales obstáculos que enfrentan para desarrollar su trabajo y sus planes de mejora con respecto a la calidad de los procesos educativos preescolares.

La investigación realizada tiene como puntos de referencia las siguientes aspiraciones nacionales consignadas por el Informe Estado de la Educación (Estado de la Educación, 2009) y cuánto las características y condiciones de la gestión de los directores y directoras de los centros de preescolar contribuyen a que el país se acerque o se aleje de estas aspiraciones.

- Una educación que otorga las destrezas, habilidades, valores y actitudes para que las personas sean capaces de:
 - Decidir con autonomía el tipo de vida que se desea vivir: las directoras y directores manifiestan ser personas responsables y con ética y propiciar estos aspectos con el personal docente y administrativo con el que trabajan.
 - Participar activamente en la vida política democrática y llevar una convivencia pacífica con los demás y con el ambiente: el diálogo, la negociación y la resolución de problemas son características de los tipos de gestión y liderazgo que las y los directores ponen en práctica. Asimismo, se evidencia que en los centros educativos preescolares se pretende respetar la diversidad de opiniones y prácticas de los demás, ya que la mayoría de los directores creen en el trabajo en equipo, en la toma de decisiones conjuntas y en el respeto hacia todas las personas que forman parte de la institución, aspectos que brindan la posibilidad de resolver los conflictos de forma pacífica.
- Un Sistema Educativo con los recursos e instrumentos necesarios para ofrecer al país:
 - La garantía de cobertura universal, gratuita y costeadada por el Estado, de la educación hasta el nivel de secundaria completa: en los 40 centros educativos públicos visitados existe la cobertura del nivel preescolar. No

obstante en un 5% de los centros educativos públicos anexos, no se ofrece la atención para los niños de Interactivo II, es decir para los niños de cuatro y años y medio a cinco años y medio, aspecto que de alguna u otra manera nos aleja de esta Aspiración Nacional Educativa. Por otra parte, según las respuestas de un 5% de las y los directores entrevistados, algunos padres de familia de centros públicos no envían a sus hijos a preescolar, debido a que representa un gasto significativo en la economía familiar y a que no consideran la educación preescolar como importante en el aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas.

Un Estado que proporciona inversión suficiente y sostenida para la educación pública y Centros educativos con la infraestructura necesaria para crear ambientes de aprendizaje atractivos: de las respuestas de las y los entrevistados se desprende la necesidad de seguir fortaleciendo lo relacionado con la infraestructura, ya que un 45% de las y los directores públicos entrevistados, manifiestan no contar con los recursos suficientes para el desarrollo de la labor educativa en preescolar, así mismo un 20% tiene serias dificultades con la infraestructura del centro educativo y en algunos casos, aún cuando ya tienen el dinero aprobado, los trámites burocráticos les han impedido poder utilizar dicho dinero.

Sumado a lo anterior, en los centros preescolares públicos visitados, existen diferentes acciones que responden a las necesidades de la población infantil que se encuentran en riesgo o desventaja social, una de estas acciones es el servicio de comedor que ofrece alimentación a todos los niños y niñas del Jardín Infantil.

Por otra parte, se evidencia que un 17,5% de las instituciones públicas visitadas están inmersas en zonas de alto riesgo y atención prioritaria, aspecto que afecta las condiciones de trabajo adecuadas de los docentes, ya que son víctimas de robo o inclusive agresiones físicas. En las instituciones privadas los docentes tienen condiciones de trabajo adecuadas, aunque en algunos casos, tal como lo mencionan las mismas directoras y directores, los salarios podrían ser mejores.

- Un Sistema Educativo sin discontinuidades entre sus niveles que tiene como punto de partida y de llegada las necesidades estudiantes: las instituciones visitadas ofrecen oportunidades para que las familias de las niñas y los niños de preescolar participen de alguna u otra manera en los procesos que se desarrollan con sus hijos, asimismo, se vinculan en mayor o menor grado con las comunidades, pues las y los directores consideran estos aspectos como fundamentales, ya que los centros educativos están inmersos en comunidades específicas y son parte de ellas.
- Una educación pertinente y relevante que se adecua a los cambios del contexto nacional e internacional: Un 95% de las y los directores

manifiestan realizar junto con su equipo docente procesos de articulación entre el Ciclo de Transición (público) o Preparatoria (privado) con primer grado, existen diferentes mecanismos y acciones que la mayoría de los directores ponen en práctica para propiciar una adecuada Transición entre el Nivel de Preescolar y el de Primaria. Por otra parte, al consultar a los administradores educativos de centros públicos, sobre la ampliación de la jornada en preescolar, la mayoría de ellos manifiesta que no es necesario ampliar la jornada, hasta tanto no se cambien los Programas de Estudio y se amplíe la oferta curricular. Como se verá más adelante, algunos de estos directores argumentan que los Planes de Estudios de Preescolar son bastante antiguos, ya que el del Ciclo de Transición es del año 1996 y el del Ciclo Materno Infantil del año 2001.

- Una oferta educativa atractiva y diversificada para estudiantes y docentes: las directoras y los directores entrevistados, manifiestan desarrollar una gestión de calidad en busca de mejoras no solo para los procesos educativos de preescolar, sino que para la institución en general. Algunos de los centros educativos públicos participan en proyectos de calidad impulsados por el MEP y realizan diferentes acciones que responden a esto. En el sistema privado, estas propuestas del MEP no son conocidas, sin embargo ellos también responden a la calidad tomando en cuenta diferentes aspectos: personal docente calificado, infraestructura adecuada y constante actualización, entre otros. En relación con esto, las directoras y directores de centros públicos argumentan que su personal de preescolar, aspira a estar en constante actualización y capacitación para mejorar su formación profesional.
- Una educación superior que apoya y desarrolla propuestas estratégicas para el desarrollo productivo, científico y cultural de la nación: en este sentido los administradores educativos entrevistados, manifiestan tener en su mayoría un personal altamente capacitado, profesional y calificado para el trabajo con niños y niñas de preescolar. Algunos de ellos enfatizan en la calidad de la educación superior pública.
- Un país en el que la educación contribuye a:
 - Romper los canales de reproducción intergeneracional de la pobreza y la desigualdad y Transformar paradigmas que están a la base de desigualdades de género y otras formas de discriminación: según las respuestas de las y los directores, las poblaciones infantiles que asisten a los centros educativos tienen diferentes características (clases sociales diferentes, conformación diferente de familias, familias con recursos económicos bajos, familias con problemas sociales de alcoholismo, agresión, drogadicción, niños y niñas extranjeros) lo cual permite ver que la educación propicia igualdad de oportunidades para la población infantil.

- Usar responsablemente los recursos naturales: tanto en los centros privados como públicos visitados, los administradores educativos manifiestan desarrollar junto con el equipo de docentes, programas y acciones relacionadas con prácticas amigables con el medio ambiente, algunos de ellos son: Bandera Azul³, clasificación de desechos, talleres con padres con material reutilizable.
- Fortalecer la identidad cultural de la nación considerando sus distintas referencias y manifestaciones: los administradores entrevistados argumentan mantener relaciones con las comunidades en las que se encuentran inmersas, propiciando así un fortalecimiento cultural a partir de la diversidad de familias que asisten a las instituciones. Por otra parte, un 5% de los centros públicos funciona en infraestructura considerada como patrimonio histórico nacional y los directores y directoras realizan las gestiones necesarias para mantenerlo, aún cuando no reciben del MEP el apoyo necesario.

El estudio propicia el análisis sobre los aspectos que hay que seguir fortaleciendo en el país para el cumplimiento de estas aspiraciones y el desarrollo de una educación preescolar de calidad.

2. Objetivos y metodología

Objetivos generales

Para el desarrollo de esta investigación se presentan los siguientes objetivos:

- a. Identificar requisitos solicitados por el MEP y el Servicio Civil para el cargo de director (a) de preescolar.
- b. Identificar funciones formales asignadas formalmente a un director de preescolar por el MEP.
- c. Identificar labores cotidianas que realizan en la práctica los directores.
- d. Describir la relación que éste mantiene con los docentes en materia de dirección académica.
- e. Identificar formas de dirección o liderazgo que desarrollan en la práctica y como esto favorece o desfavorece la calidad de la educación que se ofrece en el preescolar.
- f. Aportar elementos para una revisión del perfil que deberían tener las personas que ocupen cargos de dirección en instituciones de preescolar.
- g. Sugerir necesidades y aspectos a considerar en los currículos de las carreras de administración educativa de las universidades públicas, que estimulen el desarrollo de capacidades requeridas para enfrentar con éxito y calidad la dirección de un centro educativo de preescolar.

Antecedentes sobre el tema

Al revisar en la base de datos de tres universidades estatales: UCR, UNA y UNED, sobre la existencia de investigaciones recientes relacionadas con el perfil o características de las y los directores de centros preescolares, no se encuentran registros entre los años 2005 a 2012. Sin embargo, en la UCR se encontraron 5 investigaciones realizadas entre los años 1975 y 2002, con respecto a las y los directores de centros preescolares (Anexo 1). Lo anterior, refleja que para las universidades estatales el tema del perfil de los y las directores de preescolar, no ha estado dentro de las prioridades de investigación.

Los temas que se destacan en las investigaciones encontradas, se relacionan con la actitud de los directores ante los problemas de los niños, el grado de conocimiento que los directores de centros anexos tienen sobre la educación preescolar, la gestión administrativa y sus necesidades de formación en el área de administración educativa, el cumplimiento de funciones curriculares y administrativas de los directores, y la forma en la que el estilo de gestión de la dirección influye en el desarrollo organizacional del centro educativo. Es importante destacar que estas investigaciones responden a contextos específicos e inclusive a centros educativos particulares.

Al hacer una revisión de las investigaciones encontradas, se evidencian como principales hallazgos aspectos como la falta de capacitación de las y los directores de centros anexos sobre la educación preescolar, algunas inconsistencias relacionadas con los procesos de supervisión del trabajo de aula preescolar, la relación entre el estilo de gestión de los directores, las sugerencias que hacen los directores para tratar de solucionar los problemas de los niños, los intereses de capacitación que manifiestan tener y el cumplimiento de funciones propiamente administrativas.

Aunque las investigaciones encontradas, resultan ser antiguas, se considera importante hacer referencia a algunos de los principales hallazgos obtenidos, ya que coinciden con los resultados de la presente investigación y por lo tanto, constituyen un llamado de atención, sobre las medidas que se han tomado en los últimos años para propiciar la mejora en los procesos educativos preescolares a partir de la gestión y administración de las y los directores.

Metodología

La investigación realizada se basa en un tema sobre el cual poco se ha escrito en el país y de la cual el MEP no tiene análisis, de ahí que la misma tiene un carácter exploratorio con información cualitativa, fundamentalmente.

Para su realización se seleccionaron al azar 40 directores y directores de instituciones privadas (independientes y anexas⁴) y públicas (independientes y anexas), ubicadas en el Área Metropolitana, específicamente en San Pedro, San Francisco de Dos Ríos,

Guadalupe, Pavas, Moravia, Tres Ríos, Escazú, Tibás, La Uruca, Mora, Santa Ana, Alajuelita, Paseo Colón, Coronado, Curridabat, Hatillo, Paso Ancho, Desamparados, Cristo Rey y Barrio Cuba. Esta selección se realizó con una tabla de números aleatorios, que se aplicó en una base de datos de centros preescolares, que fue proporcionada por el MEP

Una vez que se seleccionaron los centros educativos, se procedió a contactar a los directores y directoras, concertar una cita con ellos y entrevistarlos personalmente. Paralelamente, se sistematizó la información recopilada, se establecieron categorías, se dividieron las categorías según el tipo de institución educativa, para luego realizar el análisis de los resultados a partir de los objetivos planteados y las fuentes consultadas.

La entrevista realizada a los directores y las directoras, consistió en 44 preguntas abiertas, divididas en diferentes apartados:

1. Población infantil
2. Personal docente
3. Administración
4. Infraestructura y Materiales
5. Historia del centro educativo
6. Currículo y metodología
7. Padres, madres de familia y comunidad
8. Relaciones interpersonales
9. Valoración general del Centro
10. Perfil general del director o directora: funciones, obstáculos, trayectoria, entre otros.

Estas entrevistas se realizaron en los meses de julio a noviembre del año 2012, y en general tuvieron una duración aproximada entre 50 minutos y 3 horas y media, según la disponibilidad de tiempo y disposición para conversar que tuvieron los directores y las directoras. Es importante destacar que aunque la entrevista estaba prevista para una hora y 15 minutos, aproximadamente, quien determinó el tiempo de la misma fueron los propios directores y directoras, según sus respuestas y sus opiniones.

Resulta importante destacar que la información y los datos que se resultan de las entrevistas a las y los administradores educativos **no pueden ser generalizados** y corresponden específicamente a la muestra. Los resultados sin embargo permiten realizar una aproximación detallada sobre perfil de las directoras y los directores de centros educativos de preescolar, ofreciendo pistas importantes sobre temas relevantes que a futuro requieren ser estudiados con mayor profundidad en futuras investigaciones.

Paralelamente a las entrevistas se realizó un ejercicio de comparación entre el perfil formal que define el Servicio Civil en el Manual Descriptivo de clases de puestos docentes, para las plazas de directores(as) de los centros de preescolar y el trabajo que realizan los directores en la práctica, para ver coincidencias y brechas. Finalmente, con información proporcionada por los administradores educativos de los centros se logró

identificar principales diferencias entre centros públicos y privados en aspectos relevantes como: horarios, edades de los niños (as) que atienden, personal, recursos entre otros.

Caracterización de la muestra

Como bien se dijo anteriormente, en esta investigación participaron 40 directores y directoras de centros educativos preescolares, clasificados de la siguiente manera:

- a. Privados Anexos: 10
- b. Privados Independientes: 3
- c. Públicos Anexos: 15
- d. Públicos Independientes: 12

Es importante anotar también, que en total participaron 13 directores (1 de una institución privada anexa y 12 de instituciones públicas anexas) y 27 directoras (9 de instituciones privadas anexas, 3 de instituciones privadas independientes, 3 de instituciones públicas anexas y 12 de instituciones públicas independientes).

De lo anterior se desprende, que las instituciones públicas independientes están lideradas por mujeres, ya que en su mayoría tienen una formación específica en educación preescolar y como bien se sabe, en Costa Rica, la profesión de docente de preescolar es desempeñada en su mayoría por mujeres. Los puestos de dirección ocupados por hombres, corresponden en su mayoría a centros públicos anexos, ya que para dirigir estos centros no se requiere especialización en preescolar.

Según Gento (2008), ante la complejidad de los sistemas educativos actuales, resulta fundamental, que los gestores y supervisores de las instituciones, estén bien calificados y preparados. Las directoras y los directores entrevistados, tienen una formación académica muy diversa, en el Cuadro 1 se especifica con detalle.

Cuadro 1
Grado académico de las directoras y los directores de la muestra

Formación Académica	Privados anexos	Privados indep.	Públicos anexos	Públicos indep.	Total	Porcentaje
Maestría en Administración Educativa	1	1	8	10	20	45,45%
Licenciatura en Administración Educativa	1	0	5	1	7	15,90%
Licenciatura en Educación Preescolar	1	1	0	1	3	6,81%
Otras maestrías: Psicopedagogía, Educación Preescolar, Tecnologías de la Educación, Administración del Currículo, Recursos Humanos, Psicología Educativa.	3	0	2	1	6	13,63%

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

Otras Licenciaturas: Psicología, Derecho, Docencia, Currículo, Evaluación.	3	0	2	0	5	11,36%
Bachillerato en Educación Preescolar	1	1	0	0	2	4,54%
Especialidad en Estimulación Temprana y Literatura.	0	0	0	1	1	2,27%
					Total	44 100%

Nota: Los resultados corresponden a la cantidad de títulos que tienen los directores y directoras entrevistadas.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

Con el propósito de contrastar la realidad con lo establecido formalmente, es importante mencionar que según el Servicio Civil en el Manual descriptivo de clases de puestos docentes, existen tres clases de puestos para Directores de Preescolar que varían según los requisitos, la cantidad de estudiantes que se atienden y la naturaleza del trabajo que desarrollan. A continuación se presenta un cuadro en donde se detallan los aspectos que diferencian estos tres tipos de puestos.

Cuadro 2
Diferencias en los tipos de puestos de Directores según el Servicio Civil

Director	Naturaleza del trabajo	Requisitos
Director de Enseñanza Preescolar 1	Dirección, coordinación, planeamiento y desarrollo de lecciones, y supervisión de las actividades curriculares y administrativas que se realizan en un centro educativo de enseñanza preescolar, con una matrícula hasta de 89 alumnos.	Licenciatura y / o Bachillerato en la Enseñanza Preescolar y Licenciatura o Maestría en Administración Educativa. 3 años de experiencia docente en Enseñanza Preescolar. Requisito legal: Incorporado al Colegio Profesional respectivo.
		Licenciatura y / o Bachillerato en la Enseñanza Preescolar y Licenciatura o Maestría en Administración Educativa. 5 años de experiencia docente en Enseñanza Preescolar de los cuales al menos debe haber 1 año de experiencia en supervisión de personal docente. Requisito legal: Incorporado al Colegio Profesional respectivo.
Director de Enseñanza Preescolar 2	Dirección, coordinación y supervisión de las actividades curriculares y administrativas que se realizan en un centro de enseñanza preescolar, con una matrícula de 90 a 199 alumnos.	Licenciatura y / o Bachillerato en la Enseñanza Preescolar y Licenciatura o Maestría en Administración Educativa. 7 años de experiencia docente en Enseñanza Preescolar, de los cuales al menos debe haber 2 años de experiencia en supervisión de personal docente. Requisito legal: Incorporado al Colegio Profesional respectivo.
Director de Enseñanza	Dirección, coordinación y supervisión de	

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

Preescolar 3	las actividades curriculares y administrativas que se realizan en un centro educativo de enseñanza preescolar, con una matrícula de más de 200 alumnos.	
--------------	---	--

Fuente: Manual descriptivo de clases de puestos docentes (pp. 82-92)

Como bien se pudo ver en el cuadro anterior, los requisitos en formación académica para un Director de enseñanza preescolar 1, 2 ó 3 son Licenciatura y / o Bachillerato en la Enseñanza Preescolar y Licenciatura o Maestría en Administración Educativa. En este sentido la mayoría de los directores y directoras participantes de la investigación cumplen con el requisito establecido. Es importante mencionar que dos directores tienen varios títulos en su último grado, así, una directora tiene dos Maestrías y un director tiene tres Licenciaturas.

Por otra parte llama la atención la variedad de formación que tienen las personas encargadas de administrar los centros educativos de la muestra, en el Cuadro 1 sobresale la formación en Derecho, Evaluación, Currículo, Psicopedagogía, Psicología, Tecnología Educativa y Recursos Humanos. Esta situación refleja que para el puesto de director se requiere tener un conocimiento integral sobre el funcionamiento de los centros educativos y no sólo específicamente lo relacionado con la administración como tal.

Ahora bien, se destaca de la información del Cuadro 1, que un 61,35% de las y los entrevistados, cumplen con los requisitos establecidos por el Servicio Civil, ya que mencionan como su último título la Maestría o Licenciatura en Administración Educativa. Por su parte un 11,35% de la población participante (en este caso correspondiente únicamente a un porcentaje femenino) mencionan como último título Licenciatura o Bachillerato en Educación Preescolar, aspecto que pone de manifiesto el hecho de que no tienen una formación específica en Administración Educativa. Es relevante mencionar, que la mayor titulación y el mayor grado académico, lo tienen las y los directores de centros públicos, los de centros privados cumplen en menor grado con los requisitos establecidos por el Servicio Civil.

Cuadro 3

Años de experiencia de las directoras y los directores de la muestra

Años de experiencia	Privados anexos	Privados indep.	Públicos anexos	Públicos indep.	Total	Porcentaje
10 años y 1 día a 15 años	3	0	7	0	10	25,00%
5 años y 1 día a 10 años	1	1	3	4	9	22,50%
1 año a 5 años	5	0	0	2	7	17,50%
15 años y 1 día a 20 años	0	0	3	4	7	17,50%
20 años y 1 día a 30 años	0	2	2	2	6	15,00%
Menos de un año	1	0	0	0	1	2,50%
				Total	40	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

Nota: La información responde a la cantidad de entrevistados.

El cuadro anterior, refleja que un 47,5% de las y los directores tienen entre cinco años y 15 años de experiencia en puestos de dirección. Como patrón diferenciado, es

importante rescatar que los administradores que trabajan en instituciones públicas tienen más años de experiencia que los que trabajan en instituciones privadas. En su mayoría, los de centros privados tienen entre un año y quince años de experiencia, inclusive se evidencia una directora que al momento de la entrevista, tenía menos de un año en su experiencia como administradora. Los casos de los centros privados independientes, en donde dos directoras tienen 30 y 25 años de tener este puesto, consisten en personas que han establecido sus propios centros educativos y que son las dueñas de los mismos.

Características de la realidad laboral de los directores(as) entrevistados

Tal como se mencionó anteriormente, se visitaron directores y directoras de diferentes zonas y contextos pertenecientes al Área Metropolitana. Estos lugares visitados se clasifican en urbanos (centros de los cantones y los distritos), rurales (comunidades alejadas de los centros urbanos) y de atención prioritaria (lugares en riesgo social y con diversas problemáticas que afectan a las comunidades). Los directores y directoras entrevistadas, hacen una caracterización general de la población preescolar que asiste a las instituciones que dirigen, aspecto que pone en evidencia el conocimiento que ellos y ellas tienen sobre el lugar en el que trabajan y las características generales de la población infantil que atienden.

En ese sentido, cabe destacar, que las características de las poblaciones infantiles mencionadas por los directores y las directoras, varían mucho, según los lugares en los que están ubicados los centros educativos que ellos y ellas dirigen. Los directores y las directoras hacen referencia a aspectos relacionados con la clase social de la población preescolar, la constitución familiar, los diversos problemas sociales que enfrentan las comunidades en las que están inmersas las instituciones, y otros aspectos como la cantidad de estudiantes preescolares que atienden en los centros educativos que dirigen y los Ciclos o Niveles de preescolar (dependiendo de la institución) que se ofrecen.

Así por ejemplo, los directores y directoras que están a cargo de centros educativos públicos ubicados en zonas de atención prioritaria argumentan que las poblaciones infantiles preescolares que se atienden en estas instituciones son de escasos recursos, algunos viven en pobreza extrema, provienen de familias disfuncionales que tienen problemas de violencia, alcoholismo y agresión y entre otras características donde las madres son jefas de hogar. Por su parte, los directores y directoras que trabajan en centros educativos privados, mencionan que las poblaciones infantiles que asisten a sus instituciones son en muchos casos de clase media y alta, no obstante manifiestan que también hay niños y niñas con situaciones económicas difíciles y que son becados en las instituciones privadas. En algunos casos destacan que las familias son pequeñas y que también se evidencia la desintegración familiar. Es importante destacar que una de las directoras entrevistadas, argumenta que algunos de los niños que se atienden en el centro educativo privado que dirige, tienen necesidades educativas especiales. Finalmente, tanto los directores de centros privados, como los de centros públicos, destacan las diferentes nacionalidades que tienen algunos de los niños y las niñas, como un aspecto característico de la población infantil que atienden en sus instituciones.

Ahora bien, como parte de la caracterización de la realidad laboral de los directores y las directoras entrevistadas, se incluye en el siguiente cuadro el detalle de la cantidad de grupos de preescolar por Niveles o Ciclos, que hay en las instituciones que participaron en la investigación. De este modo, queda en evidencia, que

Cuadro 4
Cantidad de grupos de preescolar por Niveles o Ciclos de las instituciones visitadas

Grupos	Privado Anexo	Privado Indep.	Público Anexo	Público Indep.	Total	Porcentaje
Sala Cuna	1	2	0	0	3	1,36%
Bebés	0	2	0	0	2	0,91%
Maternal	9	3	0	0	12	5,45%
Interactivo I	1	0	0	0	1	0,45%
Interactivo II	1	0	20	51	72	32,73%
Prekinder	9	3	0	1	13	5,91%
Kinder	10	2	0	1	13	5,91%
Preparatoria	11	2	0	1	14	6,36%
Transición	0	0	28	59	87	39,55%
Otros	3	0	0	0	3	1,36%
			TOTAL	220	100,00%	

Nota: La información se basa en la cantidad total de grupos de los centros preescolares visitados.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

En el cuadro 4 se muestra que en el sistema privado existe la organización de grupos infantiles desde sala cuna hasta preparatoria, aunque también algunos de ellos utilizan la organización de grupos que se establece en el Programa de Estudio del Ciclo Materno Infantil (2001), ya que tienen grupos de Interactivo I y de Interactivo II. Por otra parte, se evidencia que los únicos grupos que funcionan en el sistema público son los grupos del Ciclo de Transición y los grupos Interactivos II que pertenecen al Ciclo Materno Infantil.

Se observa mayor población infantil en los grupos de kínder y preparatoria, así como en los de Interactivo II y Transición. Es decir hay menor cobertura para niños y niñas menores de cuatro años y dicha cobertura únicamente la ofrece el sistema privado, esto aunque el Programa de Estudio para el Ciclo Materno Infantil (2001) responde en el documento a la atención de niños y niñas desde los 0 hasta los 6 años.

En la categoría de "Otros" se incluyen las opciones de un grupo heterogéneo del sistema público (que incluye en el mismo grupo niños y niñas de Interactivo II y de Transición), un centros de estudios (una opción de un centro privado independiente en la que los niños de escuela, hermanos de los niños que están en preescolar, pueden quedarse haciendo tareas y estudiando), un grupo categorizado como "preescolar" por una directora de un centro privado anexo y finalmente un grupo de un centro privado anexo que incluye niños y niñas de Interactivo I e Interactivo II.

Estos grupos de preescolar, son atendidos por docentes de preescolar y otros profesionales; las directoras y los directores de los diferentes centros educativos que participaron en la investigación, manifiestan en su mayoría, contar con el personal docente calificado y adecuado para trabajar con niños y niñas de preescolar. A

continuación se especifica la cantidad de personal para atender la población infantil y por lo tanto la cantidad de docentes que tienen a cargo las administradoras y los administradores educativos.

Cuadro 5

Cantidad de personal docente para atender la población infantil preescolar de las instituciones visitadas

	Privado Anexo	Privado Indep.	Público Anexo	Público Indep.	Total	Porcentaje
Cantidad de personal						
Maestras de preescolar	69	12	44	121	246	74,32%
Asistentes de preescolar	34	9	0	0	43	12,99%
Docentes específicos*	21	3	1	17	42	12,69%
		TOTAL			331	100,00%

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de docentes que mencionaron las y los directores.

(*) Por docentes específicos se conciben los y las maestras que imparten inglés, música, artes, informática, danza, terapia de lenguaje.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por directores y directoras.

El cuadro 5 refleja que en el sistema público no existe la figura de docentes asistentes, aspecto que como se verá más adelante es considerado necesario en la educación preescolar, por las y los directores. Por otra parte se evidencia, que hay más grupos de preescolar en los centros públicos independientes y que a su vez, estos centros cuentan con diversos docentes para atender a las niñas y los niños, se trata de docentes específicos para impartir música, inglés e informática o computación. En el sistema privado, sí existe la figura de la docente asistente y también existen docentes complementarios.

Lo anterior, es un aspecto que propicia la reflexión sobre si se está hablando del enriquecimiento del currículo preescolar o la fragmentación del mismo en partes desarticuladas. En este sentido es importante recordar que el currículo preescolar se concibe como “una propuesta integrada e integral que propicia un proceso dinámico, abierto, flexible, significativo y culturalmente pertinente” (Peralta citada por MEP, 2001, p. 53). Resulta fundamental que las directoras y los directores, tengan claridad y conocimiento sobre estas características del currículo preescolar para propiciar prácticas educativas coherentes con los principios básicos de la educación preescolar.

Resultados obtenidos

En las fuentes bibliográficas, existen múltiples definiciones de administración educativa, de acuerdo con Simon (2004),

La administración de la educación puede identificarse como el conjunto de funciones, procesos o sistemas 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 educación como en su

interrelación, con los objetivos de los otros sectores sociales y económicos y los grandes objetivos nacionales (p. 48).

A lo anterior, Brovelli (2001) agrega que,

No hay dudas en cuanto a la importancia del lugar de los directivos en el sistema educativo, y más aún en los procesos de cambio. Esto se ve reflejado, tanto desde las demandas de las autoridades del sistema educativo, como desde las demandas de la sociedad, en tanto suele hacerse responsable al director de la institución en su conjunto y de todo lo que en ella ocurre. De allí la complejidad de sus funciones y la variedad de tareas de las que se tiene que hacer cargo (p. 64).

Como se dijo en apartados anteriores, tener un acercamiento a esa complejidad que reviste a las y los Directores de Educación Preescolar, desde sus propias voces, resulta necesario, para conocer esta realidad desde su propia experiencia y vivencia. A continuación estas voces de las y los 40 participantes de esta investigación, organizadas en función de su perfil y su rol como administradores educativos. Se considera necesario especificar que al tratarse de preguntas abiertas, la categorización de la información se realiza en función del número de respuestas y no del número de entrevistados. Se contempla el número de entrevistados cuando se especifica en el cuadro.

De este modo, después de hacer una caracterización de la muestra participante en la investigación, a continuación se detallan los resultados obtenidos, según las opiniones de las y los directores entrevistados, con el propósito de visualizar los desfases entre lo formal y lo real, así como los patrones comunes y diferenciados que surgen en los datos, de acuerdo al tipo de institución en la que laboran estas y estos administradores educativos.

Desfases entre lo formal y la práctica según las funciones de las y los Directores de centros educativos preescolares de la muestra participante

El Manual Descriptivo de Clases de puestos docentes, detalla una serie de funciones que están estipuladas para un Director de Enseñanza Preescolar. Por su parte, las directoras y los directores entrevistados, también destacan una serie de funciones inherentes a su cargo. En el cuadro 6 se presenta un cuadro comparativo entre lo que establece el Manual y la opinión de las y los entrevistados.

Cuadro 6
Funciones formales y funciones reales de las y los Directores de centros educativos preescolares de la muestra participante

Funciones formales	Funciones reales
Para las tres clases de puestos de Director (1, 2 y 3), el Manual descriptivo de clases de puestos docentes, establece las mismas funciones, con las tres excepciones que se detallan en las notas al	<ul style="list-style-type: none">• Atención estudiantes, padres, personal.• Establecer comunicación con vecinos.• Promover relaciones humanas positivas: comunicación, manejo de relaciones

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

<p>pie. Estas funciones son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planea, dirige, coordina y supervisa las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo. • Asesora y orienta al personal acerca del empleo y aplicación de métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos y utilización del material didáctico.⁵ • Promueve, dirige y participa en actividades cívicas y sociales en las que interviene la institución. • Vela por el mantenimiento y conservación del plantel educativo y por el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo. • Coordina y evalúa los resultados de los programas bajo su responsabilidad y recomienda cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos institucionales. • Asigna, supervisa y controla las labores del personal subalterno encargado de ejecutar las diferentes actividades que se realizan en la institución. • Desarrolla e imparte lecciones a los diferentes grupos o secciones del centro educativo.⁶ • Asiste a reuniones, seminarios, juntas y otras actividades similares y representa a la institución ante organismos públicos y privados. • Atiende y resuelve consultas verbales o escritas que le presentan sus superiores, compañeros, subalternos y padres de familia. • Asiste a reuniones con superiores y/o con subalternos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas para el logro de los objetivos institucionales. • Redacta y revisa informes, memorandos, circulares, cartas y otros documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza. • Vela porque se cumplan las normas disciplinarias establecidas en el centro educativo bajo su responsabilidad. • Controla y reporta las fallas de equipo que 	<p>interpersonales, buscar conciliaciones, propiciar la sana convivencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar que el personal se sienta a gusto trabajando en la institución. • Propiciar una buena comunicación entre docentes y padres de familia. • Hacer cambios y reestructuraciones: buscar la innovación. • Atender y resolver aspectos académicos, pedagógicos y curriculares: asesoría pedagógica, capacitación a docentes, revisión de planeamientos, potenciar a los docentes, velar por el cumplimiento de los programas del MEP, velar por el cumplimiento de las adecuaciones, supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños y las niñas. <p style="text-align: right;">Continúa cuadro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender aspectos de documentación y papelería: correos, correspondencia, información del MEP, firmar documentos, hacer documentos para enviar, tramitar el papeleo requerido por los superiores. • Tener comunicación con el MEP y la Supervisión. • Planificar (hacer cronograma), organizar, coordinar, dirigir, liderar, decidir, asesorar, fiscalizar, controlar, priorizar. • Velar por los aspectos relacionados con la infraestructura • Atender lo relacionado con los aspectos de dinero y presupuesto. • Establecer relaciones con la Junta Escolar y el Patronato Escolar. • Velar por el cumplimiento de las funciones de las y los docentes: supervisión del trabajo, supervisión de docentes, verificar que todos los docentes cumplan el horario, visitar aulas. • Velar para que los servicios que se dan en la institución sean de calidad: comedor, informática, equipo interdisciplinario. • Velar por el bienestar de los niños: velar porque los niños estén bien atendidos. • Intervenir sobre el accionar de la población estudiantil (normas y valores). • Velar por la seguridad de la institución. • Velar por el buen uso de los recursos. • Velar por la buena marcha del centro educativo: velar para que todo esté en orden, solucionar situaciones, estar atento a las necesidades y solventar dificultades, resolver conflictos. • Asistir a diferentes reuniones: reuniones con la Junta de Educación, presidir
---	---

<p>se emplea para el trabajo en la institución.⁷</p>	<p>reuniones en la institución.</p> <p>Funciones de la muestra Directoras y Directores de centros preescolares privados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el orden y buen funcionamiento de la institución: solventar situaciones, estar atento a las necesidades de la institución, controlar la labor educativa velar por un estándar de calidad, velar por el centro infantil. • Velar por el cumplimiento de las funciones: visitar aulas, supervisar. • Atender al personal, padres y estudiantes, <p style="text-align: right;">Continúa cuadro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firmar documentos • Asistir a reuniones • Planificar actividades • Coordinación y organización de actividades • Velar por los aspectos financieros: presupuestos, cuentas, dineros, planillas, encargarse de lo económico. • Velar por los aspectos académicos y curriculares: capacitación docente, revisión de planeamientos, propiciar el crecimiento del personal, dar asesoría pedagógica. • Brindar acompañamiento espiritual • Propiciar la innovación • Encargarse de lo relacionado con la admisión de estudiantes, proyección de la institución y contratación del personal. • Dar atención a los niños y las niñas: velar porque los niños estén bien atendidos, propiciar que los niños conozcan al director.
---	--

Fuente: Manual descriptivo de clases de puestos docentes (pp. 82-83, 86-87, 89-90) e información suministrada por las y los directores entrevistados.

Las funciones destacadas por las y los entrevistados, corresponden con las que están estipuladas en el Manual descriptivo de clases de puestos docentes, no obstante hay una cantidad importante de funciones que no están contempladas en dicho Manual y que las y los directores mencionan como parte de sus responsabilidades, aspecto que refleja una brecha entre las funciones formales establecidas para estos profesionales y las que realizan en la realidad. Algunas de éstas son: la innovación y reestructuración de los procesos educativos en toda su dimensión (curricular, de personal, de metodologías)⁸, velar por el bienestar integral de población infantil (función que evidencia la importancia que tienen los niños y las niñas para las y los administradores educativos), velar por la seguridad de la institución, propiciar la sana convivencia y las relaciones humanas positivas y entre otras, hacer presupuestos y encargarse de los aspectos financieros de la institución educativa.

Las funciones anteriores, pueden considerarse como patrones comunes entre las funciones de los directores de centros públicos y privados, porque en sus instituciones y contextos específicos, son funciones que en mayor o menor grado todas y todos deben realizar. Por su parte, como patrones diferenciados, se encuentran funciones como el establecimiento de relaciones con la Junta y el Patronato Escolar, para el caso específico de la instituciones públicas; así como el acompañamiento espiritual para el caso de las instituciones privadas que tienen una filosofía cristiana y la contratación de personal y procesos de admisión para estas mismas instituciones, en donde las directoras y los directores tienen un papel fundamental en la selección del cuerpo docente y población estudiantil. Caso contrario ocurre en el sistema público, en donde las directoras y directores no cuentan con la potestad para realizar contrataciones, y en algunas ocasiones tal como ellos mismos lo destacan, esto se convierte en un obstáculo para el funcionamiento de las instituciones y para el buen desempeño de su labor.

Esta diferencia entre las funciones formales establecidas por el Servicio Civil y las funciones reales que llevan a cabo las y los directores que participaron en la investigación, refleja la necesidad de revisar y enriquecer el Manual descriptivo de clases de puestos docentes, ya que muchas de las funciones que ahí se detallan, están planteadas de forma general y como bien se puede ver, en la práctica surgen otras funciones importantes que son inherentes al rol de un administrador educativo y que de su desarrollo depende no sólo el buen funcionamiento de la institución, sino que también el bienestar de la población infantil que se atiende.

Desfases entre lo formal y la práctica según las características de las y los Directores de centros educativos preescolares de la muestra participante

Además de las funciones para los directores de enseñanza preescolar, el Manual descriptivo de clases de puestos docentes, plantea las características personales que deben tener los directores de centros preescolares, en el sistema educativo costarricense. Estas características se encuentran divididas en habilidades, actitudes y conocimientos, y también están descritas de la misma manera para una Dirección 1, 2 ó 3.

Cuadro 7
Características personales de los Directores de Enseñanza Preescolar según el Servicio Civil

Habilidades	Actitudes	Conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Habilidad para la comunicación oral y escrita • Capacidad analítica • Habilidad para redactar • Habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno • Iniciativa • Creatividad • Habilidad para adaptarse y 	<ul style="list-style-type: none"> • Discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden por la información confidencial y los casos particulares que conoce • Trato amable con superiores, compañeros y usuarios • Toma acertada de decisiones • Presentación personal 	<p>Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad, así como el desarrollo de nuevas competencias con el fin de garantizar su idoneidad permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio con aportes creativos y originales durante toda su carrera. Debe poseer conocimientos en materia de la legislación educativa y</p>

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

<ul style="list-style-type: none"> tolerar la crítica Habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión 	acorde con las actividades que desarrolla.	leyes conexas.
---	--	----------------

Fuente: Manual descriptivo de clases de puestos docentes (pp 84-85)

Según se aprecia en el Cuadro 7, las características planteadas por el Servicio Civil pueden considerarse como parte del perfil que debe tener un administrador de un centro educativo preescolar, sin embargo no contemplan muchas de las características con las que se describen los directores y directoras, las cuales también deben ser evidentes en la práctica cotidiana de la administración educativa. El Cuadro 8 resume las respuestas de las y los directores entrevistados, a la pregunta: “¿Cómo se describiría a sí mismo como director o directora de este centro educativo?”

Cuadro 8
Características de las y los directores de centros preescolares de la muestra según su opinión

Categorías	Privados anexos	Privados indep.	Públicos anexos	Públicos indep.	Total	Porcentaje
Exigente. Perfeccionista. Entrega y esfuerzo hacia el trabajo.	5	1	1	4	11	10,00%
Humanista. Sensible. Comprensivo(*)	4	1	3	3	11	10,00%
Exigente. Disciplinado. Ordenado. Estricto.	4	1	3	1	9	8,18%
Conciliador. Resuelve problemas por medio del diálogo. Le gusta la comunicación.	5	0	4	0	9	8,18%
Toma en cuenta valores: responsabilidad, respeto, honradez, persistencia, verdad, justicia.	1	2	6	0	9	8,18%
Establece relaciona horizontales: accesible a todos, compañero, cree en la amistad, le gusta compartir con los colegas.	2	1	3	2	8	7,27%
Gusto, amor y vocación por el trabajo.	3	1	0	4	8	7,27%
Con apertura a sugerencias y al trabajo en equipo.	2	0	2	4	8	7,27%
Activo, dinámico, emprendedor.	2	1	1	2	6	5,45%
Excelente, capaz, profesional y preparado.	1	0	2	2	5	4,55%
Le gusta la organización, la planificación y la estructura.	1	0	3	1	5	4,55%
Cumple con reglas y lineamientos, se apega a ellos.	2	0	3	0	5	4,55%
Gusto por la ayuda y el servicio a los demás.	2	0	2	0	4	3,64%
Abierto al cambio y le gusta innovar.	0	0	1	2	3	2,73%
Líder, guía y orientador	0	0	1	2	3	2,73%
Congruente con lo que dice y hace. Da el ejemplo.	0	1	0	1	2	1,82%
Entusiasta, positivo, con sentido del	0	0	1	1	2	1,82%

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

humor.							
Pienso antes de actuar. Ecuánime.	0	0	1	0	1	0,91%	
Otros: me gusta estudiar, detallista, receptivo a los problemas de la comunidad.	0	1	0	0	1	0,91%	
	Total					110	100,00%

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de respuestas brindadas por las y los entrevistados.

(*)Para efectos de fluidez y agilidad en la lectura, se incluye el género masculino, sin embargo no se comparte ningún tipo de discriminación.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

De acuerdo con Gento (2008) los gestores, supervisores o inspectores (de acuerdo a la conceptualización que establece), deben tener una serie de características, basadas en rasgos personales o en habilidades que pueden ser adquiridas con una adecuada formación profesional y a través de la experiencia. Las y los directores entrevistados, se auto-describen y contemplan en su mayoría aspectos relacionados con las buenas relaciones interpersonales, la sensibilidad, la negociación, los valores y el gusto por el trabajo que se realiza. Con menores porcentajes, sobresalen características relaciones con dar el ejemplo, el sentido del humor, la ecuanimidad y la legalidad.

Al establecer una comparación entre las características planteadas por el Servicio Civil y las que destacan las y los directores, se evidencia un desfase entre lo formal y la realidad, ya que los planteamientos del Servicio Civil son muy generales y no toman en cuenta la vocación por el trabajo, la planificación y organización, la ecuanimidad, el dinamismo, la exigencia y el esfuerzo consigo mismo y los demás y entre otros aspectos, la congruencia entre lo que dice y lo que hace.

El establecimiento de un perfil más amplio y enriquecido a partir de las vivencias diarias y situaciones específicas que deben enfrentar las y los directores, resulta ser importante para que las personas que ocupen estos puestos, ya que permite visualizar todas las implicaciones que tiene la labor administrativa y por lo tanto, lo que a nivel personal, profesional y de experiencia se espera de estos profesionales.

Patrones comunes y diferenciados según la filosofía, visión, aspiraciones y liderazgo de las directoras y los directores de la muestra

Las características anteriores, tienen una estrecha relación con la filosofía, la visión y las aspiraciones de las y los directores entrevistados. El cuadro 9 detalla estos aspectos.

Cuadro 9
Filosofía, visión y aspiraciones de las y los directores de la muestra

Categorías	Privados anexos	Privados indep.	Públicos anexos	Públicos indep.	Total	Porcentaje
Formar estudiantes integrales y personas de bien.	6	1	3	3	13	13,68%
Amor, gusto y compromiso con el	2	0	4	4	10	10,53%

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

trabajo.						
Brindar una educación de calidad. Mejorar la educación.						
Tener el mejor centro educativo. Contribuir al mejoramiento de la institución.	3	1	6	7	17	17,89%
Creer como profesional, mejorar y actualizarse.	4	2	1	0	7	7,37%
Mejorar la infraestructura y espacios de la institución educativa.	1	0	5	1	7	7,37%
Que los niños sean felices y estén a gusto.	3	1	1	2	7	7,37%
						Continúa cuadro
Proyección hacia la comunidad.	2	0	2	2	6	6,32%
Generar proyectos. Promover cambios. Buscar innovación e investigar.	3	0	1	2	6	6,32%
Buscar armonía y ambiente organizacional adecuado. Contribuir a las relaciones interpersonales positivas.	0	0	7	1	8	8,42%
Trabajar y fortalecer la metodología de preescolar	3	1	0	0	4	4,21%
Tener un personal capacitado y consolidado. Formar un equipo de trabajo	2	0	1	0	3	3,16%
Ofrecer un lugar seguro a las familias. Satisfacción de los padres de familia.	0	1	0	2	3	3,16%
Otros: Propiciar el trabajo en equipo, atender las necesidades de los estudiantes, mostrar a los niños otras formas de vivir.	1	0	2	1	4	4,21%
					Total	95
						100,00%

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de respuestas brindadas por las y los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

En su mayoría, existen patrones en común entre las y los directores de los centros públicos y privados. En ambos casos, las y los directores aspiran y tienen una filosofía basada en la educación de calidad, la formación integral y la felicidad de los niños y las niñas. Por su parte, se observan patrones diferenciados, ya que por ejemplo los directores de centros públicos (tanto independientes como anexos) hacen énfasis en buscar la armonía y el ambiente adecuado para las instituciones, aspecto que no es contemplado por las y los directores de los centros privados. Paralelamente, en los centros privados, se evidencia una visión de mejorar la metodología de la educación preescolar, elemento que no es contemplado por las y los directores de los centros públicos.

La proyección a la comunidad, así como la innovación y los cambios, son aspectos que comparten como aspiración y filosofía los directores de centros privados anexos,

públicos anexos y públicos independientes. Las tres directoras de los centros privados independientes no mencionan estos elementos.

Ahora bien, Vásquez (2010) hace referencia a diferentes tipos de liderazgo y destaca los siguientes:

Líderes coercitivos: “Este tipo de liderazgo se centra principalmente por demandar de sus colaboradores el acatamiento inmediato de las órdenes que impone” (p. 129).

Líderes autoritarios: “El liderazgo autoritario es muy útil cuando tratamos de movilizar a la gente hacia una nueva dirección” (p. 129)

Líderes afiliativos: “basan su comportamiento en la persona. Para ellos es lo más importante, crean lazos afiliativos dentro de la organización” (p. 129)

Líderes democráticos: “fomentan la comunicación dentro de la organización. Escuchan la opinión de los demás, lideran los equipos de forma excelente y son muy hábiles para crear consensos o para obtener datos de un determinado empleado” (p. 129).

Líderes marcapasos: “Con este liderazgo es probable conseguir estándares de rendimiento muy altos (...) Son necesarios para obtener resultados de un equipo en poco tiempo” (p. 130).

Líderes “coaching”: “Este liderazgo es muy útil para desarrollar la gente de cara al futuro, con su empatía contribuyen a la formación de los demás y ayudan a desarrollar fortalezas necesarias para sacar los proyectos adelante” (p. 130).

Precisamente se le consultó a las y los directores entrevistados, sobre su estilo de gestión y liderazgo. Las respuestas brindadas se sistematizan en el Cuadro 10.

Cuadro 10
Estilo de gestión y liderazgo de las y los directores de la muestra

Categorías	Privados anexos	Privados indep.	Públicos anexos	Públicos indep.	Total	Porcentaje
No imponer. No ser prepotente. Conciliar. Trabajar en equipo. Negociar. Participativo.	4	1	7	5	17	22,08%
Muy humano. Comprender a los demás. Tener empatía. Director cercano.	2	0	5	5	12	15,58%
Conversar. Comunicación. Escuchar. Propiciar el diálogo. Respeto.	3	0	1	4	8	10,39%
Democrático. Horizontal. Lineal. Circular.	1	0	3	3	7	9,09%
Depende de las circunstancias	2	0	3	1	6	7,79%
Apertura. Accesibilidad	1	1	1	2	5	6,49%
Hacer las cosas bien hechas. Perfeccionista. Exigente sí mismo. Da el ejemplo.	0	0	2	3	5	6,49%

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

Asumo mi función de jefe. Autoridad sobre la gente que está a mi cargo. Exigente.	2	1	2	0	5	6,49%
Democrático y autocrático. De todo un poquito.	2	1	1	0	4	5,19%
Motivación al personal.	1	0	1	0	2	2,60%
Directa. Clara. Sincera. Hablo de frente.	2	0	0	0	2	2,60%
Líder positivo	2	0	0	0	2	2,60%
Amigo de las personas. Que no me vean como jefe, sino como compañero.	1	0	1	0	2	2,60%
					Total	77
						100,00%

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de respuestas brindadas por las y los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

La mayoría de las y los directores entrevistados tanto de centros públicos como privados, se pueden ubicar con un estilo de liderazgo democrático e inclusive afiliativo, de acuerdo con los planteamientos de Vásquez (2010), ya que según su opinión se basan en el diálogo, las relaciones humanas positivas, la conciliación, el trabajo en equipo, la apertura, el respeto y entre otros aspectos, la comprensión hacia los demás.

Es importante destacar dos de las categorías anteriores: “Depende de las circunstancias” y “Democrático y autoritario”.

Las y los directores que mencionaron éstos como su estilo de liderazgo, hicieron énfasis en que no siempre se puede ser de alguna u otra manera y que de acuerdo con la situaciones que se les presentan en sus vivencias cotidianas, algunas veces tienen que imponer o decidir de forma individual y otras tienen la posibilidad de buscar opiniones, buscar consensos y tomar decisiones de manera conjunta. Otros directores, manifiestan que su estilo de gestión y liderazgo se caracteriza por hacerse ver como el jefe, hacerse respetar y exigir a las personas que trabajan con ellos.

Patrones comunes y diferenciados en el rol que juegan las y los directores de la muestra en aspectos pedagógicos y administrativos

Como parte de la investigación realizada, se le consultó a las directoras y los directores de los 40 centros preescolares, sobre diversos aspectos relacionados con el ambiente organizacional, los canales de comunicación, la supervisión o acompañamiento docente, el currículo preescolar, la articulación entre preescolar y primaria, la búsqueda de soluciones para solventar las necesidades institucionales, así como las principales preocupaciones y obstáculos para realizar su trabajo. En los siguientes cuadros, se presenta esta información, como base para comparar los patrones comunes y diferenciados entre los directores de centros preescolares públicos y privados.

Canales de comunicación y ambiente organizacional según la opinión de las y los directores de la muestra

Como parte de sus funciones, las y los directores, deben asumir la administración de los recursos humanos, la cual tiene que ver con el comportamiento humano, el clima de colaboración, los valores, las actitudes, el clima organizacional (Chen y Vargas, 2007), así como con la motivación, la comunicación, la retribución y la formación (Andersen, citado por Gento, 2008).

Las y los directores entrevistados, argumentan establecer canales de comunicación tanto con el personal de su institución como con los padres y madres de familia. Ellos destacan canales de comunicación como las circulares, la comunicación verbal, las circulares y en correspondencia con la época tecnológica actual, también destacan la utilización de redes sociales como el Facebook para entablar comunicación.

Cuadro 11
Canales de comunicación más efectivos de las y los directores de la muestra con el personal docente

Categorías	Privados anexos	Privados indep.	Públicos anexos	Públicos indep.	Total	Porcentaje
Circulares o documentos para que los firmen.	1	1	12	10	24	32,00%
Apertura para hablar. Comunicación personal. Conversación personal. Comunicación verbal.	5	2	9	6	22	29,33%
Reuniones semanales o mensuales	1	2	5	8	16	21,33%
Correo electrónico	2	1	1	2	6	8,00%
Directos. Claros. Cercanos.	3	0	0	0	3	4,00%
Muy buenos. Buenos. Positivos	2	0	0	0	2	2,67%
Redes Sociales. Avisos.	0	0	1	0	1	1,33%
Intercomunicador institucional	0	0	1	0	1	1,33%
					Total	75
						100,00%

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de respuestas brindadas por las y los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

Existen puntos en común entre los directores de los centros preescolares públicos y los privados, estos aspectos tienen que ver con la importancia que le dan a la comunicación verbal, al diálogo directo y a las reuniones de personal para entablar comunicación con el cuerpo docente. Con menor porcentaje se observa que el correo electrónico también resulta ser un medio comunicación eficaz entre el director y su personal.

Como punto diferenciado, sobresale el hecho de que las circulares y documentos en físico, son más constantes en el sistema público, ya que como los mismos directores lo mencionan hay mucha documentación del MEP que debe ser conocida por los docentes

y además es necesario que quede un registro firmado de que se recibió, se conoció y se estuvo de acuerdo con la información. En palabras de una directora: “Hay cosas que definitivamente tienen que estar por escrito y firmadas”. En el caso de los centros privados, la utilización de las circulares resulta ser menor.

Cuadro 12
Canales de comunicación más efectivos de las y los directores de la muestra con las familias

Categorías	Privados anexos	Privados indep.	Públicos anexos	Públicos indep.	Total	Porcentaje
Reuniones con padres de familia. Que hacen los maestros.	2	0	6	9	17	23,61%
Atención personalizada a los padres de familia. Comunicación personal Citas para algo específico, cuando se requieren.	5	1	7	3	16	22,22%
Libretas. Cuadernos de mensajes. Cuadernos de comunicación.	4	0	5	3	12	16,67%
Circulares	0	1	4	5	10	13,89%
Correos electrónicos	4	2	1	0	7	9,72%
Llamadas telefónicas	2	0	1	1	4	5,56%
Páginas de FB.	0	1	1	1	3	4,17%
Mensajes que se ponene afuera de la escuela. Pizarras informativas. Carteles	0	0	1	2	3	4,17%
					Total	72
						100,00%

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de respuestas brindadas por las y los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

Si se establece una comparación entre el Cuadro 11 y el anterior, se observa que en el caso de las familias, el canal de comunicación que se considera más efectivo resulta ser la reunión, esto en su mayoría para los centros preescolares públicos. En los centros preescolares privados, resulta ser más efectivo el contacto directo con los padres y madres de familia, así como el correo electrónico.

Es importante destacar, que esta comunicación que se establece con las familias no es únicamente de parte del director o directora del centro educativo, sino que con el cuerpo docente también. Inclusive en algunos casos, los directos manifiestan que cuando los padres solicitan alguna cita ellos los atienden, pero que son las docentes quienes se comunican directamente con ellos, esto para el caso de los centros preescolares públicos anexos.

Los canales de comunicación, tienen estrecha relación con el ambiente y las relaciones interpersonales que se establecen en los centros educativos. A las y los entrevistados se les consultó sobre este aspecto, a continuación del detalle.

Cuadro 13

Ambiente y relaciones interpersonales de las instituciones según la opinión de las y los directores de la muestra

Categorías	Privados anexos	Privados indep.	Públicos anexos	Públicos indep.	Total	Porcentaje	
Muy bueno, excelente, maravilloso	3	1	5	5	14	18,18%	
Buenas relaciones interpersonales. Positivo. Se comparte en diferentes actividades. Se llevan muy bien.	3	1	5	3	12	15,58%	
Sin grandes conflictos. Tranquilo. Ambiente sano.	3	1	3	4	11	14,29%	
Nos ayudamos. Compañerismo. Solidaridad. Cooperamos entre nosotros. Empatía, Muy humano. Trabajo en equipo.	4	0	1	4	9	11,69%	
Armonía. Cordialidad. Respetuoso.	3	1	2	3	9	11,69%	
Siempre hay algunas diferencias y dificultades que se logran solventar. Siempre hay cosas por mejorar. NO es perfecto.	1	1	2	3	7	9,09%	
Buena comunicación. Las cosas se hablan y no se gritan.	1	1	2	2	6	7,79%	
Hay diferencias entre el personal de primaria y preescolar. Se dividen en subgrupos. No hay mucha integración.	2	0	2	1	5	6,49%	
Como una comunidad. Como una familia.	1	0	1	0	2	2,60%	
Malo. Mucho problema entre compañeros. Relaciones tensas por el chisme.	0	0	2	0	2	2,60%	
					Total	77	100,00%

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de respuestas brindadas por las y los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

Un 81,82% de las respuestas brindadas por las y los directores, reflejan que el ambiente laboral en el que se desenvuelven y que propician en su centro educativo es positivo, respetuoso, cordial, basado en el compañerismo, la comunicación, la solidaridad, la cooperación y la armonía. Por su parte, un 15,58% de las respuestas, hacen énfasis en el hecho de que siempre ocurren diversas situaciones en las relaciones interpersonales y que se observan diferentes subgrupos del personal, evitando así la integración general. Este último aspecto es un elemento en común, en las instituciones públicas anexas, públicas independientes y privadas anexas, quizás por tratarse de instituciones con mayor cantidad de personal docente que las privadas independientes.

Dos de los directores entrevistados, mencionan con sinceridad que el ambiente general y las relaciones interpersonales, no son positivas. Elemento que pone de manifiesto la

realidad que viven algunas instituciones educativas y por lo tanto la necesidad de propiciar espacios de convivencia sana y en armonía, al tratarse precisamente de una institución formadora de personas.

Currículo y metodología en preescolar según la opinión de las y los directores de la muestra

Otro de los aspectos que se les consultó a los directores y directoras de los centros preescolares públicos y privados es el relacionado con el currículo nacional en preescolar y la metodología que se aplica en este nivel. De este modo se les preguntó sobre el conocimiento sobre el currículo oficial, el enfoque pedagógico que se aplica en el centro educativo y la metodología utilizada en preescolar.

Cuadro 14
Conocimiento sobre el currículo nacional en preescolar según la opinión de las y los directores de la muestra

Conocimiento del currículo nacional en preescolar	Privado Anexo	Privado Indep.	Público Anexo	Público Indep.	Total	Porcentaje
Sí conoce el currículo nacional	5	3	7	12	27	67,50%
Conoce poco el currículo nacional	2	0	6	0	8	20,00%
No conoce el currículo nacional	3	0	2	0	5	12,50%
				TOTAL	40	100,00%

Documentos y aspectos que conocen sobre el currículo

Programas de Estudio: Ciclo Materno. Ciclo de Transición	4	3	7	7	21	30,00%
---	---	---	---	---	----	--------

Características generales del currículo: integrado, se basa en el juego, toma en cuenta a la familia, toma en cuenta intereses de los niños, no abarca lectoescritura,	4	0	5	8	17	24,28%
---	---	---	---	---	----	--------

Documentos, Reglamentos y Leyes: Ley de carrera docente, Reglamentos de la Niñez y la Adolescencia, Política Educativa hacia el Siglo XXI, Ley General de la Administración Pública, Consideraciones y Lineamientos para preescolar, Manual Descriptivo de funciones de docentes de preescolar.	0	10	2	4	16	22,85%
--	---	----	---	---	----	--------

Otros lineamientos y requisitos: lineamientos sobre feria científica, reglamento sobre uniforme, sobre matrícula y traslados, edad de ingreso, módulos horarios.	0	1	5	2	8	11,42%
---	---	---	---	---	---	--------

Programas y Proyectos del MEP: Plan Nacional de Convivencia, Programa Bandera Azul, Programa del IAFA, Ventanas al Mundo Infantil.	0	2	0	2	4	5,71%
---	---	---	---	---	---	-------

Fines y objetivos de la Educación	0	0	1	3	4	5,71%
--	---	---	---	---	---	-------

Total 70 100,00%

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de respuestas brindadas por las y los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

Es importante destacar que en su mayoría con un 67,50% los directores y las directoras de centros preescolares manifiestan tener conocimiento del currículo nacional en preescolar. Llama la atención que la totalidad de las directoras de los centros públicos independientes conocen sobre este currículo y que por su parte los directores y directoras de centros públicos anexos argumentan no conocer o conocer poco sobre este currículo. Esta situación se da porque tal y como ellos mismos lo destacan su especialidad no es en Educación Preescolar, sino que en I y II Ciclos.

Del cuadro se evidencia también, que la mayoría de los directores y directoras de centros privados, conoce sobre el currículo nacional en preescolar, aunque no necesariamente sea éste el que pongan en práctica en sus centros educativos.

En el Programa de Estudio del Ciclo Materno Infantil, el MEP (2001) se define el currículo,

como un proceso de investigación, que comprende al individuo (formación integral), a su contexto (formación integrada) y a la relación entre ambos (formación integradora) para mejorar los procesos de construcción de conocimientos en la formación de la persona y el mejoramiento de su calidad de vida, así como el funcionamiento de la institución educativa y la comunidad (p. 53).

Los planteamientos del MEP, coinciden de alguna u otra manera con las opiniones de algunos directores y directoras ya ellos destacan características del currículo de preescolar, afirmando que es integral, responde a los intereses de los niños e incluye a la familia.

Como bien se puede apreciar en el Cuadro 14, otros directores plantean como parte del currículo reglamentos, leyes, políticas y programas que existen a nivel nacional y que responden específicamente a la educación preescolar, como el caso de los Programas de Estudio de Transición y Materno Infantil, o que se relacionan de alguna u otra manera con la educación preescolar, en este caso se pueden destacar las leyes como la de Administración Pública y la Ley Carrera Docente.

Resulta interesante ver cómo las respuestas de los administradores educativos giran en torno más que a la forma específica en la que se desarrolla el currículo en la educación preescolar, a los reglamentos, lineamientos, políticas y leyes que deben conocer como parte de sus funciones específicas como directores. Esta situación se convierte en un llamado de atención con respecto a la capacitación que deberían recibir estos dirigentes, principalmente los de centros privados anexos, en relación con el currículo preescolar costarricense.

Cuadro 15

Enfoque pedagógico que se aplica en los centros educativos preescolares según la opinión de las y los directores de la muestra

Enfoque pedagógico que se aplica	Privado Anexo	Privado Indep.	Público Anexo	Público Indep.	Total	Porcentaje
Constructivista. Humanista. Integral. Juego. Intereses.	8	3	12	8	31	55,36%
El oficial del MEP. Basado en fines de la educación.	0	0	1	5	6	10,71%
Conductista. Academicista. Magistral. Racionalista	3	0	3	0	6	10,71%
Otros: Montessoriano, Idealista, Dogmático, Ecléctico, el propio, el de PROMECUN*	2	0	4	1	7	12,50%
Se promueve el desarrollo de destrezas	2	0	0	0	2	3,57%
Social. Socioconstructivista.	0	1	1	0	2	3,57%
No sabe	1	0	1	0	2	3,57%
					TOTAL	56
						100,00%

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de respuestas brindadas por las y los entrevistados.

(*) PROMECUN Programa de Mejoramiento de Calidad de Educación y Vida en Comunidades Urbano-Marginales

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

De las respuestas de los directores y directoras participantes en la investigación, se evidencia una aproximación al enfoque pedagógico que caracteriza la educación preescolar costarricense, en el sentido de que ésta se “basa en una serie de fundamentos, en los principios del desarrollo infantil, en las características de desarrollo de la niñez costarricense (...) y en la realidad sociocultural costarricense” (MEP, 2001, p. 7). Tal como los mismos directores y directoras lo manifiestan, aunque en la teoría se pretende que el enfoque de la educación preescolar sea constructivista, es decir que propicie la construcción de conocimientos de los niños y niñas de preescolar, “al actuar física, mental, social y emocionalmente con el ambiente” (MEP, 2008, p. 9), en la práctica también se desarrollan estrategias conductistas y academicistas. En este sentido es importante evidenciar la diferencia que existe entre los centros preescolares independientes y los anexos.

Los primeros no hacen referencia a lo academicista, mientras que los segundos sí; cabe recordar, que tanto en centros públicos como privados, las y los directores de centros privados no son especialistas en educación preescolar y por lo tanto sus respuestas no coinciden con los planteamientos oficiales de la forma en la que debe desarrollarse el currículo preescolar costarricense. Asimismo, se evidencia otro elemento en común entre los centros anexos, el cual consiste en que algunos de sus directores, expresan abiertamente el desconocimiento del enfoque pedagógico preescolar, aspecto que pone de relevancia nuevamente, el hecho de que la mayor especialización la tienen las directoras de centros independientes o inclusive directoras de centros privados que tienen a su cargo una dirección académica específica de preescolar.

Además, el Cuadro 15 muestra la variedad de concepciones y prácticas que existen en torno al enfoque pedagógico que se desarrolla en la educación preescolar a nivel

nacional. En este sentido resulta importante analizar que tanto se aproximan o se alejan estas concepciones a los fines y fundamentos de la educación preescolar y a los principios del desarrollo infantil (MEP, 2002, pp. 20-21). Se evidencia una vez, la importancia de capacitar y dar a conocer no solo a los docentes de preescolar, sino a que también a las directoras y directores.

Cuadro 16

Metodología aplicada en el nivel preescolar de las instituciones según la opinión de las y los directores de la muestra

Categorías	Privados anexos	Privados indep.	Públicos anexos	Públicos indep.	Total	Porcentaje
Descripción de la jornada y las actividades que realizan los niños.	7	2	6	2	17	31,48%
Juego trabajo. Por áreas de trabajo ("casita", "tucos")	2	2	2	5	11	20,37%
Participativa. Juego. Actividades dinámicas. Constructivista.	0	1	5	2	8	14,81%
Interactivo II: hábitos, socialización. Espacios. Propósitos Transición: juego trabajo. Por áreas. Objetivos. Establece diferencias entre Transición e Interactivo II.	0	0	0	6	6	11,11%
Metodología oficial del MEP. Lo que establece la asesoría. Programa nacional	0	0	5	1	6	11,11%
Centros de trabajo "Centers"	1	0	0	0	1	1,85%
Por áreas del desarrollo	1	0	0	0	1	1,85%
No escolarizar	0	0	0	1	1	1,85%
Centrada en las particularidades del niño.	1	0	0	0	1	1,85%
Rutina que ya manejan las docentes. Con minuta y un plan.	0	0	0	1	1	1,85%
No sé	0	0	1	0	1	1,85%
				Total	54	100,00%

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de respuestas brindadas por las y los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

El enfoque pedagógico aplicado en los centros preescolares, tiene estrecha relación con la metodología que se pone en práctica en estas instituciones. A las y los directores entrevistados, también se les consultó sobre la metodología que se aplica en el nivel preescolar y en su mayoría tanto los directores de centros privados como los de centros públicos, detallaron las actividades y la jornada diaria que realizan los niños y las niñas en las instituciones. En algunos casos, varios directores de centros privados y públicos anexos, consultaron documentos para poder dar la información, aspecto que refleja que no hay un conocimiento claro sobre la metodología que aplican las docentes en preescolar.

Por su parte, un 20, 37% de las y los directores, fueron más específicos al mencionar la metodología de "Juego- trabajo", la cual se aplica en los centros preescolares públicos y consiste en el establecimiento de diferentes áreas de juego (construcción,

dramatización, biblioteca, madurez intelectual, ciencias, arte, entre otras), en donde los niños y las niñas trabajan y juegan al mismo durante el transcurso de la semana.

Un 14,81% de las y los directores entrevistados, no detallan una metodología en específico, sino que hacen referencia a características generales de ésta, las cuales se relacionan con lo establecido por el MEP (2002, p. 28) en cuanto al desarrollo de la práctica pedagógica en el nivel preescolar, algunos de estos aspectos citados por el MEP son los siguientes:

-Promueve aprendizajes que se basan en los intereses, necesidades y características del desarrollo infantil.

-Incluye, en los procesos de aprendizaje que propicia, los aciertos y los errores, tan necesarios para la construcción de conocimientos.

-Es un proceso continuo que se formula, se vive, se ejecuta y se replantea constantemente a partir del contexto socio –cultural en el que se desarrolla.

-Es parte de la cotidianidad de los involucrados y de la realidad educativa.

-Permite conocer los intereses, las necesidades y las condiciones para la construcción de conocimientos.

-Se aborda mediante un proceso metodológico de reflexión.

-La práctica pedagógica utiliza el juego como estrategia fundamental.

-Involucra a la familia y a la comunidad como colaboradores en su desarrollo.

-Incluye acciones físicas, mentales, sociales y emocionales para favorecer el desarrollo integral de la niñez.

Ahora bien, como patrón diferenciado entre los directores de los centros privados y los públicos, es necesario anotar, que éstos últimos hacen referencia a una metodología centrada en los planeamientos oficiales del MEP, mientras que los de los centros privados no. Por otra parte, las directoras de los centros preescolar públicos independientes establecen una diferenciación entre la metodología utilizada en los grupos de Transición y los de Interactivo II (Ciclo Materno Infantil), los otros directores no especifican estos aspectos. Una vez más se evidencia un mayor conocimiento sobre el currículo preescolar, por parte de las directoras de centros preescolares públicos independientes, ya que como se mencionó en apartados anteriores, éstas tienen una especialización en educación preescolar.

Supervisión de aula según la opinión de las y los directores de la muestra

El proceso de supervisión de aula o acompañamiento a docentes (tal como lo denominan algunos directores) consiste en una función importante dentro del perfil del director de preescolar. En este sentido, tal como se vio en apartados anteriores, hay varias funciones que el Servicio Civil le asigna a los Directores de Enseñanza Preescolar que tienen que ver con la supervisión, el acompañamiento y la orientación de los directores al personal docente y al proceso educativo como tal. Así es importante retomar las siguientes funciones, relacionadas con la supervisión:

- “Planea, dirige, coordina y supervisa las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo”
- “Asesora y orienta al personal acerca del empleo y aplicación de métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos y utilización de material didáctico”
- “Asigna, supervisa y controla las labores del personal subalterno encargado de ejecutar las diferentes actividades que se realizan en la institución” (Manual descriptivo de clases de puestos docentes, p. 82)

A lo anterior, Gento (2008) agrega que “los supervisores (...) realizan funciones de *control, de orientación y asesoramiento, de información y de evaluación*” (p. 280. Cursiva del original)

Las y los directores entrevistados, manifiestan en su mayoría (92,50%) que supervisan el trabajo de aula preescolar. El patrón diferenciado, se basa en que un 7,50% de los directores de tres de las instituciones anexas (dos instituciones privadas y una pública), manifiestan no supervisar o supervisar poco el trabajo que se realiza en el aula preescolar.

Estos profesionales entrevistados, también externan su opinión con respecto a lo que les interesa observar y supervisar del trabajo de aula, el Cuadro 17 sistematiza sus respuestas.

Cuadro 17

Aspectos que le interesa observar a las y los directores de la muestra con respecto al trabajo de aula preescolar

Categorías y ejemplos de respuesta	Privados anexos	Privados indep.	Públicos anexos	Públicos indep.	Total
Interacción de la docente con los niños: “que se trate bien a los niños, no acepto que les griten ni que los maltraten emocionalmente”, “la relación docente-estudiante”, “el trato al niño”, “cómo interactúa la maestra con los niños”.	6	3	6	8	23
Cumplimiento de responsabilidades de las docentes y lineamientos establecidos: “que se desarrolle adecuadamente el trabajo”, “que se acojan a lo que está establecido por la Ley”, “la ejecución de lo planificado”,	5	2	4	6	17

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

“que cumplan con el programa del MEP”, “los materiales, rotación de materiales”, “que estén haciendo lo que tienen que estar haciendo”.					
Metodología, mediación pedagógica: “me interesa observar la metodología, cómo enseña, qué herramientas tiene”, “la mediación pedagógica”, “manejo de la clase”, “práctica pedagógica”, “que se estén desarrollando las áreas correctamente”, “si es solo por jugar o si estoy enseñando algo”	5	1	3	5	14
Características propias de los niños y las niñas: “cómo los niños tienen esa independencia”, “actitud de los niños”, “cómo se desenvuelven los niños”, “el respeto que tienen hacia la docente, cómo saludan a cualquiera”	2	3	3	5	13
Trabajo y aprendizaje de los niños y las niñas: “que estén ocupados”, “a los chicos, si realmente están aprendiendo”, “el trabajo que hacen los niños”, “si están trabajando bien”, “que el niño aprenda pero que no se sienta agobiado por el aprendizaje”.	2	0	4	5	11
Características propias de la docente en función de la atención a los niños: “que hablen inglés”, “que la maestra esté ahí supervisando el trabajo de los niños, que esté vigilante”, “desempeño del docente”, “que los chicos estén atendidos de acuerdo a sus intereses”.	4	0	3	1	8
Organización, orden y limpieza del aula y materiales: “cómo están colocadas las cosas”, “encontrar un aula bonita y ordenada”, “aula limpia y ordenada”, “el aula, presentación, materiales, orden, limpieza, rotación, distribución”.	2	1	3	0	6
Relación de la docente con los padres de familia: “la actitud del maestro con el padre de familia”, “me gusta mucho que tengan comunicación clara con los papás”.	1	0	0	1	2
				Total	94

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de respuestas brindadas por las y los entrevista
Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

Concepto de supervisión según la información dada por las y los directores de la muestra

Si bien se evidencia que las y los directores están interesados en supervisar el trabajo de aula y dicen hacerlo, hay una gran diversidad de opiniones con respecto a lo que se considera importante observar en el aula preescolar. Esta diversidad de opiniones, está estrechamente relacionada con los intereses particulares de cada directores (as) y su formación profesional.

Las directoras de centros educativos públicos independientes, por ejemplo, son más específicas en sus respuestas, evidenciando que de acuerdo a su formación en educación preescolar, tienen mayor conocimiento de los procesos que se dan en el aula, de este modo, se pueden destacar algunas respuestas: “si es solo jugar por jugar o si están enseñando algo” (refiriéndose a lo que hacen las maestras con los niños), “me gusta la parte pedagógica en los planeamientos y las crónicas, observo si se logró o por qué no se logró”, “cómo se está atendiendo a las necesidades e intereses de los niños, si un chico tiene un tema o una actividad que quiere realizar, cómo lo atiende la maestra”, “la relación de la docente con los niños, la mediación pedagógica, los materiales, recordemos que hay transitorios y otros que hay que rotar (se refiere a los materiales), si en las áreas (se refiere a las áreas de juego en el aula) el niño va a aprender por sí mismo”, “me gusta ver el desenvolvimiento de los niños, los casos que sé que son difíciles en los grupos, que se de todo de forma integral, la forma en la que la maestra administra su aula, cómo está la maestra en las áreas”. Estas opiniones hacen referencia al bienestar del niño, a los procesos que se deben dar para la atención de su integralidad, sus necesidades e intereses, y entre otras cosas, a cómo debe estar dispuesta y organizada el aula preescolar para propiciar aprendizaje en los niños; aspectos que como se dijo anteriormente reflejan mayor conocimiento de los procesos propios de la educación preescolar.

Por su parte, algunas de las y los directores de los centros educativos públicos anexos, brindan respuestas más generales con respecto a lo que les interesa observar del aula preescolar: “que no sea magistral”, “me incomoda cuando están con ellos afuera, porque ellas (las docentes) lo que hacen es que se sientan y los niños corren por la rampa”, “que se trate bien a los niños”, “que se desarrolle adecuadamente el trabajo, que lo que se tenga que dar se de bien”, “lo que me interesa es que la maestra esté ahí supervisando el trabajo de los niños, que esté vigilante, porque si un niño se sale se descuida”, “que estén ocupados, que se acojan a lo que está establecido por la ley”, “que el trabajo diario esté acorde con lo que está planificado”. Cabe señalar que estos aspectos, no necesariamente se centran en el niño o niña como tal o en su proceso de desarrollo y aprendizaje, sino que en algunos casos tienen que ver otros aspectos más relacionados con el trabajo que hace la docente y el cumplimiento de lo que se supone ella tiene que hacer con los niños: la supervisión, vigilancia, el cumplimiento de lo establecido; que si bien son aspectos importantes dentro de todo lo que implica la función de un educador, permiten visualizar esa discrepancia de opiniones que existen entre las y los directores con respecto a lo que es importante observar en el aula preescolar.

Al no existir un patrón común entre las respuestas de las y los entrevistados, se puede afirmar que en el tema de la supervisión de aula, hay una variedad de interpretaciones y opiniones de acuerdo a las realidades particulares de cada administrador. Precisamente, este patrón diferenciado, permite hacer referencia al concepto de supervisión, el cual también resulta ser ***muy difuso y diverso***.

Como ya se mencionó anteriormente, la mayoría de las y los directores entrevistados, manifiestan que sí realizan procesos de supervisión del trabajo de aula preescolar. No obstante, otro aspecto que llama la atención, se basa en que tres de las y los directores de centros anexos, tanto privados como públicos, argumentaron no supervisar o supervisar poco estos procesos, aspecto que permite concluir que el ejercicio de supervisión resulta más difícil en las instituciones anexas y por lo tanto consiste en un llamado de atención para las autoridades del MEP y para los mismos directores, para analizar las razones por las cuales en las instituciones anexas resulta más difícil llevar a cabo este proceso.

Al preguntar a las directoras y los directores entrevistados “¿cada cuánto tiempo se supervisa?”, las respuestas también son muy variadas: “cada dos meses, no se puede hacer mensual”, “3 veces por año”, “nos piden 5 visitas al año”, “no tengo fechas fijas para pedir registro y diario”, “cuando se me ocurre”, “no nos alcanza el tiempo, no se puede cumplir con la programación visito dos al principio y una al final para la calificación”, “todos los días”, “paso por las aulas, pero de vez en cuando paso un instrumento”, “una vez al mes o cuando hay necesidad de hacerlo”, “me encanta ver los talleres, me gusta estar en las aulas, lo que pasa es que con tanto papeleo, es muy agobiante, entonces no hay tiempo”.

Lo anterior permite argumentar que hay un patrón muy desigual en la supervisión y que la sistematicidad de la misma depende de la individualidad de cada director o directora, de sus intereses, su tiempo, su realidad institucional y sus objetivos. Estas respuestas también revelan que “supervisar” tiene diferentes significados para las y los directores: para unos es pasar por los pasillos y ver las aulas, para otros es entrar al aula y ver que los niños estén trabajando, para otros es sentarse a completar un instrumento establecido, para otros vigilar que las maestras cumplan con sus funciones y que no estén perdiendo el tiempo para no “robarle la plata a los padres”, para otros es “dar una pasadita” o realizar una visita de “forma natural”, para otros realizar una observación participante e inclusive otros, no hablan de supervisar, sino de acompañar a las docentes en el proceso : “hago una labor de acompañamiento, no a buscar cosas malas, sino apoyar lo que ella hace”.

El tema de la supervisión, y la realidad que viven las y los directores entrevistados con todas las tareas administrativas que deben realizar, llama a la reflexión, sobre cuáles deben ser o están siendo las prioridades de ellas y ellos, cuáles deben ser o son sus propósitos y si se está obedeciendo o no al mejoramiento de la calidad. Precisamente, a las y los directores se les preguntó sobre las razones por las que les parece importante o no el proceso de supervisión, al respecto, las respuestas también fueron variadas.

Cuadro 18

Razones por las que les parece importante o no la supervisión a las y los directores de la muestra

Categorías y ejemplos de respuesta	Privados anexos	Privados indep.	Públicos anexos	Públicos indep.	Total
Para aportar a las maestras: “para apoyar a las maestras”, “para dar sugerencias”, “la experiencia que uno aporta”, “para enriquecer el trabajo de las maestras”, “siempre piensan mejor dos cabezas que una”, “que lo vean como un apoyo mío hacia ellas”	2	1	4	6	13
<i>Continúa cuadro</i>					
Para conocer lo que ocurre en el aula y en la institución: “para haer un diagnóstico de la institución”, “para saber lo que se está haciendo”, “aprovecho para ver qué es lo que está pasando”, “es un indicador para saber cómo se está desarrollando la labor educativa”, “porque es bueno que el director esté pendiente de lo que se hace”	3	1	2	6	12
Para verificar que se cumpla lo establecido: “por la función de control que tiene el director”, “que se cumpla el programa”, “el director tiene el deber de velar por la buena marcha de la institución”	1	1	2	2	6
Para evitar la mediocridad, para que no baje el perfil docente: “porque sin ella puede que los profesores bajen el perfil académico”, “porque si uno no va no están haciendo nada”, “hay que estar pendiente”, “porque cuando uno está en un sistema mediocre, aprende a ser mediocre”.	3	0	1	0	4
Para asegurarse de la calidad de los procesos y hacer lo mejor: “para garantizar una educación de calidad”, “porque como humanos cometemos errores y hay que corregirlos y hay que garantizar de alguna forma el buen servicio”, “proceo de de supervisión es necesario con la idea de buscar siempre hacer lo mejor”	1	0	2	0	3
Para involucrarme con los niños: “el contacto con los niños”, “para que los niños se acostumbren a uno, que tengan confianza de acercarse a la directora”, “	2	0	1	0	3

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

Otros: “porque ellas a veces tienen cosas muy lindas y necesita que uno como jefe les de halagos, la motivación es muy importante”	0	0	1	0	1
Total					42

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de respuestas brindadas por las y los entrevistados

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

Las respuestas del Cuadro 18, revelan nuevamente la variedad de prioridades que tienen las y los directores en la supervisión de la educación preescolar, así como las diversas interpretaciones de lo que implica supervisar o acompañar el proceso. Aunque la mayoría 37 directoras y directores manifiestan que sí consideran importante la supervisión, dando las razones planteadas en el Cuadro 18; 3 directoras y directores argumentan que no es importante al manifestar lo siguiente:

- “No es importante, porque el padre es el mejor indicador, el padre me va a decir qué es lo que está pasando en un momento dado. Qué cosa más fea es que lo lleguen a observar (...) como si estuviese detrás como un inspector”.
- “No creo en las visitas a las aulas. Yo prefiero observar qué hacen (...), porque si me voy a meter al aula los niños se dispersan. La maestra no demuestra lo que es, puede hasta fingir, me parece que no es tan funcional. Yo camino, tengo control, con el monitor veo qué cumplen”.
- “Aquí no es tan importante, por el contexto, tal vez en otra escuela con más personal y niños, sería más imprescindible. No es importante para mí, porque ya sé como trabaja (la maestra), estando yo o no, arranca sola”

Finalmente es importante destacar, que en algunos casos, existe una inconsistencia entre las razones que destacan las y los directores por las cuales supervisan y la manera en la que lo hacen, ya que por ejemplo, ¿cómo se pueden asegurar de la calidad de la educación?, si hacen visitas anuales, o si la supervisión se realiza cuando “es necesario” o se da “una pasadita” en el aula preescolar.

La supervisión del trabajo preescolar, es una práctica que no está tan estructurada ni sistematizada para todas las instituciones, que está sujeta a la disposición, interés y tiempo que tenga el administrador educativo y que por lo tanto se requiere de mayor orientación por parte del Ministerio de Educación Pública (MEP) en cuanto a la supervisión y a lo que ésta implica. Se desprende de lo anterior que el tema de la supervisión, su conceptualización, la periodicidad con la que se realiza, la importancia que tiene, la forma en la que se lleva a cabo y todo lo que ésta implica, consiste en un desafío para propiciar la calidad en los procesos educativos preescolares.

Vinculación entre preescolar y primaria según la opinión de las y los directores de la muestra

Desde hace varios años el Departamento de Educación Preescolar en coordinación con los diferentes funcionarios responsables de las administraciones, que cambian cada cuatrienio, se ha preocupado por favorecer la articulación de la Educación Preescolar con el Primer Año de la Educación General Básica, ya que los niños y las niñas se ven afectados de manera inmediata por el cambio de enfoque en el siguiente nivel (MEP, 2002, p. 79). Es por esto que a nivel nacional en el MEP, está establecido un proceso de articulación como un proyecto nacional que tiene una serie de objetivos y acciones prioritarias. Según este mismo documento

El Director de cada institución es el responsable del proceso de articulación de su centro educativo. Este vela por el cumplimiento de las disposiciones nacionales, regionales y circuitales. Además tomando en cuenta las características y necesidades de la institución debe dar lineamientos acordes con su realidad” (MEP, 2002, p. 81).

El Cuadro 19 sintetiza las acciones mencionadas por las y los directores entrevistados, con respecto a los procesos de articulación y vinculación entre preescolar y primer grado.

Cuadro 19

Comparación entre las acciones del proceso de articulación establecidos en el MEP y las desarrollados por las y los directores en la práctica cotidiana

Acciones de articulación establecidos en el MEP	Acciones de articulación mencionadas por las y los directores
<ul style="list-style-type: none"> -Conformación de equipos interdisciplinarios que brinden apoyo técnico y capacitación a nivel regional y de circuito escolar. -Coordinación de acciones técnicas y administrativas entre el nivel preescolar y el primer año de la Educación General Básica. -Sistematización de las experiencias de las docentes y los docentes de ambos niveles. -Capacitación permanente con los docentes y las docentes de ambos niveles para la realimentación del proceso. -Reorganización de las aulas de primer año con ambientes o áreas de trabajo y material didáctico que constituyan un apoyo a la acción de el o la docente, para potenciar el proceso de enseñanza. 	<ul style="list-style-type: none"> -Vinculación y comunicación de maestra de preescolar con maestra de primer grado. - Visitas de los niños de preescolar a las aulas de primer grado. Padrinos en primer grado. Los de prepa visitan las aulas de primer grado. -Con metodologías, organización horaria, espacial y contenidos propios de la escuela: uso de cuadernos, refuerzo en lectoescritura, matemática, inglés. -Comunicación con los padres y madres de familia sobre el proceso de primaria. Se involucra a los padres, se hacen talleres, se les entregan expedientes. -Involucramiento de otras personas que apoyan el proceso: psicopedagoga, psicólogas, coordinadoras.

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

<p>-Satisfacer las necesidades educativas de los niños y las niñas de cinco años y seis meses a ocho años, bajo una metodología activa en la cual se privilegia su desarrollo integral.</p> <p>-Otros</p>	<p>-Actividades en las que los niños de preescolar participan cotidianamente: cantar el himno, ir a cómputo, feria científica.</p> <p>-Hablar y motivar a los niños sobre lo que van a enfrentar.</p> <p>-Propiciar la independencia y hábitos en los niños</p> <p>-Organización del aula de primer grado de acuerdo a preescolar (durante los primeros días). Se hacen áreas en primer grado.</p>
---	--

Fuente: Documento "Consideraciones y Lineamientos para el Desarrollo de la Práctica Pedagógica en el Nivel Preescolar (2002, p. 80) e información suministrada por las y los directores entrevistados.

Es importante destacar que de los 40 directores entrevistados, 2 manifiestan que no han realizado procesos de articulación entre preescolar y primer grado, una de ellas de un centro privado anexo, manifiesta que nunca ha realizado este proceso y el otro, un director de un centro público anexo, argumenta que no ha podido realizar estos procesos ya que tiene poco tiempo de trabajar específicamente en esa institución.

Los demás, sí afirman realizar procesos de articulación, y tal como se puede ver en el Cuadro 19, lo hacen con diversas acciones y actividades. Al analizar la información recopilada, se evidencia que las acciones que mencionan los directores destacan más estrategias en el proceso de articulación, las cuales no necesariamente se destacan en el documento citado. En este sentido, se pueden citar acciones que no están escritas formalmente, como: vínculos con los padres y madres de familia, diálogo directo con las niñas y los niños, visitas de los niños preescolares a las aulas de primer grado, reordenamiento de las aulas de preescolar según los lineamientos de primer grado y trabajar directamente con la población infantil, en cuanto a la independencia y hábitos.

Paralelamente, de las acciones que se describen en el documento citado, hay dos que no son mencionadas por las y los directores, las cuales se basan en la sistematización de experiencias y la capacitación de docentes aspectos que resultan fundamentales en este proceso de articulación.

Cabe señalar también, que existen diferencias entre las acciones que mencionan los directores de centros privados y las que citan los de centros públicos. En este sentido, los primeros hacen énfasis en reforzar el proceso de lectoescritura, adecuar la metodología de preescolar a primaria, dar cuadernos a los niños, reforzar con apresto, reforzar las matemáticas en preescolar, adecuar el horario de preescolar al de primero durante el último tiempo del ciclo lectivo e inclusive acomodar el espacio del aula de preescolar en función del aula de primer grado. Estos procesos resultan necesarios para algunos de los directores de los centros privados, ya que manifiestan que una de las expectativas de los padres y madres de familia es que los niños de preescolar salgan leyendo y escribiendo a primer grado. Aspecto, que va en contra de lo establecido para la educación preescolar.

Por su parte, los directores de los centros públicos anexos, hacen énfasis en aspectos generales del proceso de articulación: como el vínculo cotidiano que tienen los niños y niñas con la escuela, las visitas de los niños de preescolar a las aulas de primer grado y la coordinación entre maestras de preescolar y primero.

Las directoras de centros públicos independientes, enfatizan en la importancia de las reuniones y el contacto entre docentes de los dos niveles, para que el proceso se lleve a cabo de la mejor manera. Por su parte, las directoras de centros privados anexos, que tienen una dirección académica específica para preescolar, hablan sobre la necesidad de comunicar a los padres de familia el proceso de transición entre preescolar y primer grado, así como buscar el apoyo de diferentes profesionales que forman parte de las instituciones educativas como psicólogas o psicopedagogas.

Preocupaciones y dificultades de las y los directores de la muestra

Las directoras y los directores entrevistados, manifiestan algunos obstáculos que enfrentan para lograr lo que quieren hacer en su función como administradores y gestores de las instituciones educativas propias del nivel preescolar, así como diversas preocupaciones propias del nivel preescolar. En el Cuadro 20 se presentan los principales obstáculos.

Cuadro 20
Obstáculos que enfrentan las directoras y los directores para lograr lo que quieren hacer

Categorías	Privados anexos	Privados indep.	Públicos anexos	Públicos indep.	Total	Porcentaje
Recursos económicos. Factores económicos.	5	2	8	8	23	35,38%
Burocracia del sistema nacional. MEP que entraba procesos.	1	0	4	7	12	18,46%
Aspectos relacionados con los padres de familia. Poco apoyo, falta de comprensión sobre procesos preescolares, resistencia al cambio, mala actitud.	2	1	2	2	7	10,77%
Docentes: resistencia al cambio, actitudes negativas	0	1	2	1	4	6,15%
Infraestructura	1	0	1	1	3	4,62%
Labores administrativas. Papelería.	1	0	2	0	3	4,62%
Limitaciones en la toma de decisiones. No dependen de mí.	3	0	0	0	3	4,62%
Poca matrícula. Baja natalidad.	0	2	0	1	3	4,62%
Otros: el tiempo, no tener ingerencia en la selección del personal, comunidad de riesgo, incompetencia e irresponsabilidad, recursos humanos, ausentismo de los niños.	1	0	4	1	6	9,24%
No tengo	1	0	0	0	1	1,54%

Nota: Datos correspondientes a la cantidad de respuestas brindadas por las y los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

Resulta interesante anotar que el principal obstáculo que limita la labor de las y los directores tiene que ver con los recursos económicos y financieros, ya sea en centros preescolares públicos como en centros preescolares privados; éste resulta ser un patrón en común entre las y los entrevistados. Los asuntos relacionados con las familias y la falta de apoyo comprometido, también es un aspecto en común que manifiestan las y los directores.

Por otra parte, un patrón diferenciado entre los tipos de centros educativos, tiene que ver con la burocracia estatal, en este caso específico la del MEP, ya que tal como las y los directores de los centros públicos (anexos e independientes) ellos deben lidiar con trabas y papeleos que entorpecen las funciones y el trabajo que realizan. Paralelamente, el obstáculo que tienen las y los directores de los centros privados anexos, se basa en que las decisiones que toman no dependen directamente de ellos, pues tienen jefes superiores que asumen estas responsabilidades.

Llaman la atención otros obstáculos que citan los directores referidos a la baja en la natalidad, la poca matrícula, la poca ingerencia en la selección del personal (para el caso de un director de una institución pública anexa) y la resistencia al cambio que perciben del personal docente con el que trabaja. En este sentido, se evidencian grandes desafíos para la labor de las y los directores, ya que el trabajo con el recurso humano puede considerarse quizás uno de los más difíciles de abordar de estos profesionales. Así, Chen y Vargas (2007) destacan que

La administración de recursos humanos enfrenta muchos desafíos en la relación diaria con el personal. Debe ayudar a que las persona integrantes del centro educativo mejoren su eficacia y su eficiencia, de manera ética y responsable. Las cambiantes necesidades y demandas del personal, la influencia de determinados grupos de presión, la necesidad de mantener niveles de ética profesional, el cumplimiento de las disposiciones legales y la necesidad de establecer oportunidades igualitarias son sólo una parte de los desafíos que enfrenta la organización (p. 43)

Las preocupaciones, también son aspectos a los cuales las y los directores deben hacer frente en su experiencia laboral cotidiana. A las y los entrevistados, se les consultó específicamente sobre las preocupaciones en el nivel preescolar y sus respuestas se detallan en el Cuadro 21.

Cuadro 21
Preocupaciones de las y los directores de la muestra sobre el nivel preescolar

	Preocupaciones de las y los directores de centros preescolares públicos	Preocupaciones de las y los directores de centros preescolares privados
Patrones en común	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Que los niños no reciban la atención adecuada. Ofrecer a los niños lo que realmente necesitan • Poca colaboración de los padres. Desinterés de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Ofrecer a los niños mayores oportunidades para enriquecer el desarrollo. • Respuesta de los padres de familia al proceso de

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

	<p>padres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Violencia de la comunidad 	<p>preescolar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad en la comunidad
Patrones diferenciados	<ul style="list-style-type: none"> • Que baje la matrícula. Poca matrícula. Completar los cupos. • No tener códigos para recibir más niños • Cierre de códigos y disminución de docentes • Bajar de nivel de Dirección • La baja en la tasa de natalidad • Infraestructura • Trabajar con culturas diversas • Migración de los niños • Niños que vienen de la casa descuidados • Poco presupuesto <ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo de la docente y los niños • La baja en la tasa de natalidad. • Que se de un desarrollo integral • Problemática social de los niños • No tener comedor • Poco apoyo con respecto a las becas • No poder atender niños pequeños • No cumplir las expectativas de los padres • No satisfacer las necesidades de los niños • Tener tres jornadas para atender a los niños • Que los niños no salgan con el perfil adecuado. Que no salgan con los conocimientos básicos de Transición • Recarga de trabajo como directora sin asistente • Dar más oportunidad a los niños en cuanto a la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de libros que usan los niños • Cuidar la competencia en cuanto al proceso de lectoescritura • La educación privada satura al niño de conocimientos. • Irresponsabilidad médica en cuanto a diagnósticos infantiles • Motricidad fina de los niños • Área lógico matemática poco reforzada <p style="text-align: right;">Continúa cuadro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia preocupados por lo académico • Evitar la escolarización • Tener el personal idóneo para atender a los niños. • Salud y nutrición de los niños • Divorcios y dinámicas familiares que afectan a los niños. • Niños con Necesidades Educativas Especiales • Resistencia de las maestras y padres de familia a cambiar paradigmas • Manejo de la disciplina con niños pequeños

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

La mayoría (91,43%) de las y los directores entrevistados, manifiestan tener diversas preocupaciones relacionadas con el nivel preescolar de sus instituciones. Llama la atención que un 8,57% de las y los directores de centros públicos y privados anexos, de la muestra, argumentan no tener ninguna preocupación con respecto al nivel preescolar.

Como se observa en el Cuadro 21 la mayoría de las preocupaciones de las y los directores, de acuerdo al tipo de centro educativo que dirigen, presentan diferencias entre sí. De este modo, las y los directores de centros públicos (tanto anexos como independientes) externan preocupaciones con respecto a la baja de la matrícula en preescolar, el cierre de códigos, las dificultades de presupuesto, la falta de la figura de un asistente como apoyo a la Dirección de Preescolar (esto porque como una directora lo menciona, en muchos casos las Direcciones de Preescolar no dan abasto por la cantidad de trabajo que tienen, por lo que una asistente administrativa resulta fundamental) y en algunos casos las necesidades que tienen con respecto a la infraestructura. Sobresalen también, preocupaciones relacionadas con la problemática social de los niños, el perfil adecuado con el que deben salir los niños del Ciclo de Transición y el no poder ofrecer servicios como el comedor escolar, aspecto que en muchos casos es fundamental, ya que de acuerdo a los lugares en los que se encuentran las instituciones y por las problemáticas sociales que ahí se evidencian, la comida que se ofrece a los niños en la institución, es quizás la única que hacen al día. El no poder atender a los niños pequeños, menores de cuatro años y tres meses, es una preocupación que manifiesta una directora de un centro público independiente, aspecto que evidencia nuevamente la brecha que existe entre el sistema público y privado, con respecto a la edad en la que se reciben los niños preescolares.

Por su parte, las y los directores de los centros educativos preescolares privados, centran sus preocupaciones en otro orden, así, algunos hacen referencia a las prácticas academicistas en preescolar, y son transparentes al afirmar que existe mucha competencia a nivel privado en cuanto a la preparación en procesos de lectoescritura durante el período preescolar y que esto les genera preocupación y al mismo tiempo buscar las estrategias para responder a estas demandas sociales. Además enfatizan en la importancia que le dan los padres de familia de estos centros privados a los procesos academicistas. También en sus respuestas se destaca como preocupante la atención a los niños con necesidades educativas especiales, el tener un personal adecuado para atender a los niños y niñas (esto, porque a veces se dan cambios constantes en el personal), la salud y nutrición de los niños, los problemas de desintegración familiar y divorcios, así como la resistencia que tienen algunos padres y maestros en cambiar de paradigmas.

Resulta importante destacar una preocupación particular, de una de las directoras entrevistadas, que dirige un centro privado anexo. Ella manifiesta que en el último tiempo ha evidenciado un aumento en la emisión de diagnósticos apresurados y muchas veces no certeros de niños y niñas preescolares, lo cual trae como consecuencia medicaciones a los niños desde edades tempranas, aspecto que se relaciona con el bienestar infantil y la salud pública y que pone de manifiesto una señal

de alarma con respecto a la manera en la que se están atendiendo a los niños y niñas preescolares.

Los patrones en común entre los diferentes tipos de centros, ya sean públicos o privados, tienen que ver en primer lugar con la infraestructura, en diferentes dimensiones y según las particularidades de la institución, ya que una preocupación para un centro público puede ser construir un comedor y para un centro privado techar una zona verde. También, se menciona como preocupación, el ofrecer una formación adecuada a los niños, de manera que los niños y las niñas puedan desarrollarse de la mejor manera; en este sentido, las y los directores que dieron estas respuestas, señalan a los programas de estudio nacionales y destacan que de alguna u otra manera éstos limitan el potencial de los niños y las niñas, principalmente hacen énfasis en lo relacionado con los procesos de lectoescritura y plantean que no pretenden que se les enseñe a leer y a escribir a los niños y niñas formalmente, pero que sí deben existir posibilidades de responder a estos procesos de acuerdo al desarrollo, características e intereses de la población infantil.

El apoyo y colaboración de los padres de familia en cuanto a los procesos preescolares, es otra preocupación que tienen en común, algunas de las y los directores de los centros públicos y privados, así como algunos aspectos relacionados con el contexto, realidades sociales y familiares que enfrentan las niñas y los niños. En este último caso, resulta pertinente señalar que las instituciones que dirigen las y los directores que manifiestan esta preocupación, están ubicadas en zonas de atención prioritaria, de riesgo social y de mucha inseguridad ciudadana. Se evidencia entonces, cómo el centro educativo es afectado por el contexto social en el que se encuentra inmerso.

Necesidades y debilidades que enfrentan las y los directores entrevistados y búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan

En la vivencia cotidiana, las y los directores de centros preescolares, deben enfrentar una serie de necesidades y debilidades, las cuales afectan de alguna u otra manera los procesos educativos que se desarrollan. El cuadro 22 establece la comparación entre las necesidades y debilidades que enfrentan las y los directores de acuerdo al tipo de centro educativo que dirigen.

Cuadro 22

Necesidades y debilidades de las instituciones en las que trabajan las y los directores entrevistados.

Necesidades y debilidades de las instituciones de centros preescolares públicos según la opinión de las y los directores	Necesidades y debilidades de las instituciones de centros preescolares privados según la opinión de las y los directores
<ul style="list-style-type: none">• Infraestructura inadecuada y en malas condiciones, a la que hay que darle mantenimiento.• Aspectos económicos y presupuestarios limitados.• Entornos y ambientes en los que se	<ul style="list-style-type: none">• Necesidades de infraestructura y materiales: adquisición de materiales, arreglos en las aulas, falta de sala de profesores, infraestructura antigua, tener un área techada, falta una zona verde.

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

<p>encuentran inmersas las instituciones: drogas, alcohol, prostitución, vandalismo, robos, basura.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de equipos interdisciplinarios que apoyen la labor educativa. • Poca colaboración de la Junta Escolar, el Patronato Escolar y la Municipalidad. • Falta de capacitación docente. • Falta de compromiso docente. Resistencia al cambio. • Poca apoyo y compromiso de las familias en los procesos preescolares. • Ausencia de comedor escolar. • Falta de equipo tecnológico. • Programas de estudio del Ministerio de Educación Pública: limitan y son muy básicos • Seguridad de la institución. • Poca asesoría por parte del MEP: cambios en los expedientes. • Apertura de códigos • Ausencia de directores de preescolar en los centros públicos anexos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de proyección a la comunidad. • Tener un equipo de trabajo estable. • Perder excelentes docentes por no tener salarios como los del MEP. • Tener un currículo más formal y más estandarizado.
--	--

Fuente: Elaboración propia con datos brindados por los directores y las directoras.

Aunque el Cuadro 22, resume las necesidades y debilidades que enfrentan los directores entrevistados, éstas dependen de las particularidades de sus instituciones, de sus realidades particulares y del funcionamiento de las mismas.

En el sistema público, las necesidades y debilidades están más enfocadas a la infraestructura, el presupuesto, la falta de recursos, la falta de asesoría de parte del MEP y entre otros, los contextos y entornos sociales en los que están inmersos los centros educativos y que de alguna u otra manera afectan a la población infantil preescolar. En este sentido, resulta importante recordar, que algunos de los centros preescolares visitados, están ubicados en zonas de atención prioritaria, en donde tal como lo mencionaban las y los directores, la violencia, inseguridad y pobreza son aspectos característicos de estos lugares.

Del Cuadro 22 se desprende también que las necesidades y debilidades de los centros preescolares privados, difieren de las de los centros públicos y dependen también de las particularidades y dinámica de cada centro educativo, motivo por el cual no se puede generalizar. Por ejemplo, así como hay una directora de un centro privado, que manifiesta no tener ninguna debilidad ni necesidad en el nivel preescolar, hay otras y otros directores que destacan debilidades relacionadas con los recursos económicos, por lo que se considera importante señalar que el hecho de que sean instituciones privadas, no las exime de tener algunas limitaciones y necesidades económicas o de infraestructura.

En síntesis, la identificación de estas necesidades y debilidades, permite concluir que las y los directores conocen en diversas magnitudes, las realidades educativas en las que laboran. No obstante, ellas y ellos además visualizar las necesidades y debilidades que tienen, son proactivos y trabajan en la búsqueda de soluciones a las situaciones que enfrentan. Al preguntarles “¿qué hacen para solventar estas necesidades?”, proponen lo siguiente: buscar la forma de mejorar la infraestructura y equipamiento de materiales, buscar donaciones y recursos, buscar presupuestos, buscar alianzas, organizar ferias, proyectos y actividades para generar dinero, buscar capacitaciones para los docentes, explotar la mente y creatividad de cada persona, entablar vínculos con la comunidad, hacer trámites y pedir permisos para construcciones, solicitar ayuda al MEP y a las Direcciones Regionales, involucrarse en los procesos preescolares, buscar el trabajo en equipo, mejorar los servicios que se ofrecen, buscar el apoyo de directoras de preescolar para el proceso pedagógico (en el caso de un director de una institución anexa) y trabajar en conjunto con la Junta de Educación y los padres de familia.

Las respuestas anteriores, permiten visualizar que las y los directores que tienen liderazgo y se empoderan de su función como administradores proactivos, buscan opciones para solventar las necesidades y debilidades que detectan. De esta forma cabe señalar que la gestión que las y los directores realizan está vinculada estrechamente con el liderazgo y con la identificación y compromiso que tengan hacia su trabajo.

Principales características de los centros preescolares públicos y los centros preescolares privados

Después de haber presentado los resultados anteriores, se evidencia que el perfil de un director de preescolar, resulta ser muy amplio, ya que según las opiniones de estas y estos administradores educativos, son múltiples las funciones que realizan, deben desarrollar una serie de habilidades y actitudes para administrar los recursos humanos, de infraestructura y financieros, y deben asumir diferentes retos y desafíos con el fin de acercarse cada vez más a una educación preescolar de calidad, que responda a las características, intereses y necesidades de la población infantil preescolar.

Los retos y desafíos que tienen las y los directores de los centros preescolares, varían de acuerdo a los contextos en los que se encuentran inmersos y a las particularidades y tipos de instituciones que dirigen. Con el propósito de visualizar de forma resumida un panorama general de las instituciones que participaron en la investigación, se presenta a continuación un cuadro que describe las principales características de los centros privados y públicos en aspectos claves como: horarios, edad de las poblaciones que atienden, tamaño de los grupos, docentes disponibles por grupo, oferta curricular, formas de relación con las familia, entre otros.

El ejercicio realizado permite evidenciar diferencias importantes entre la educación preescolar privada y la pública en dichos aspectos. Aunque el ejercicio no entra a analizar las implicaciones de estas diferencias en la calidad de los centros, sí ofrece elementos para discutir acerca de retos y desafíos que tiene la educación preescolar costarricense de cara a la aspiración nacional de ofrecer a todos los habitantes acceso equitativo a una educación de calidad.

Cuadro 23
Principales características de los centros de preescolar según tipo

Tipo de institución	Público	Privado
Criterios de comparación		
Edades de los niños y las niñas que reciben	De 4 años y 3 meses a 6 años y 3 meses: Interactivo II: 4 años y 3 meses a 5 años y 3 meses. Transición: 5 años y 3 meses a 6 años y 3 meses.	De 3 meses a 6 años y 3 meses (varía de acuerdo a los niveles que tienen) Ejemplo: Bebés: 3 meses a 1 año Sala Cuna: 1 año a 2 años y 3 meses Maternal: 2 años y 3 meses a 3 años y 3 meses Prekinder: 3 años y 3 meses a 4 años y 3 meses Kinder: 4 años y 3 meses a 5 años y 3 meses Preparatoria: 5 años y 3 meses a 6 años y 3 meses
Horario de atención	Horario oficial del MEP (pueden ser alternos, tener una sola jornada, tener tres jornadas o trabajar con recargo) En su mayoría los centros educativos visitados trabajan con horarios alternos: Interactivo II 7:00 am a 11:10 am (con seguimiento individual, la jornada con todo el grupo concluye a las 10:30 am). 12:00 (*) md a 4:10 pm (con seguimiento individual, la jornada con todo el grupo concluye a las 3:30 pm). Transición 7:00 am a 11:50 am (con atención individual, la jornada con todo el grupo concluye a	Continúa cuadro Según las entrevistas realizadas, los centros privados reciben a la población infantil entre las 7:30 y 8:00 am y los despachan entre las 2:00 y 3:00 pm. Es importante añadir que en algunos centros particulares existe la opción de guarderías donde los niños y las niñas se quedan hasta las 5 o 6 de la tarde y en otros, se ofrecen actividades extracurriculares después de la jornada oficial. Por ejemplo: en un centro educativo en particular se ofrecen estas actividades extracurriculares para los niños y niñas preescolares de 3:00 a 4:30 pm. Algunas de estas actividades son: arte,

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

	<p>las 11:10 am). 12:00 md a 4:50 pm (con atención individual, la jornada con todo el grupo concluye a las 4:10 pm)</p>	<p>música, violín, basquetball, karate, hip hop, entre otras.</p>
Distribución de la jornada	<p>Ejemplo de jornada única del MEP (es importante rescatar que de acuerdo a los tipos de jornada, los tiempos varían) Transición (**) 7:00 a 7:15 am: Actividades iniciales 7:15 a 7:45 am: Conversación 7:45 a 8:45 am: Juego Trabajo 8:45 a 9:15: Actividades al aire libre 9:15 a 9:55: Aseo, merienda y reposo 9:55 a 10:25: Música o literatura 10:25 a 10:30: Despedida 10:30 a 11:10: Atención individual</p> <p>Interactivo II (***) 10 minutos: Recibimiento 20 minutos: Experiencia de interacción (saludo, intercambio de experiencias, sentimientos, juego) 60 minutos: Juegos en los diferentes espacios de interacción, finalizando con una experiencia grupal 30 minutos: Aseo e higiene personal 30 minutos: Alimentación 40 minutos: Experiencias de interacción intelectual, social y física en los espacios exteriores 20 minutos: Aseo e higiene personal 10 minutos: Despedida 30 minutos: Seguimiento del proceso individual (niño y familia).</p>	<p>Todos los horarios varían de acuerdo a las particularidades del centro y a las edades de los niños y niñas, sin embargo coinciden en tiempos para la alimentación y actividades al aire libre o “recreo”. Los niños reciben: música, arte, educación física, computación y en algunos reciben mandarín, filosofía para niños, yoga, entre otros. En algunos casos todas las lecciones son en inglés y en otros, se trabaja el 50% del tiempo en cada idioma (inglés y español)</p> <p>Ejemplo de jornada de una institución en particular (corresponde al nivel de Prekinder y varía de acuerdo a otras clases que reciben los niños como por ejemplo Educación Física) 7:30 a 8:10: Actividades iniciales. Período introductorio. 8:10 a 9:00: Centros 9:00 a 9:10: Recreo 9:10 a 9:40: Centros. Musicoterapia / Literatura. 9:40 a 10:10: Lavado de manos. Primera merienda. 10:10 a 10:35: Circle Time. Opening Activities. 10:35 a 11:40: Centers 11:40 a 11:55: Recess 11:55 a 12:35: Washing hands. Lunch time 12:35 a 12:45: Musictherapy / Literature 12:50: Get ready to go home</p>
Personal docente que atiende la población infantil	<p>Docente principal (encargada del grupo) En algunas instituciones hay un docente particular para música, inglés y cómputo o informática, también en algunos casos los directores y directoras mencionan a la</p>	<p>Continúa cuadro Docente principal (en la mayoría de los casos la docente principal es de inglés) Docente asistente (el número de asistentes varía de acuerdo a la edad y cantidad de los niños y las niñas) Otros: niñera (en algunos</p>

Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense

	persona encargada de terapia de lenguaje.	casos, tanto la docente principal como la asistente tienen el apoyo de una niñera, principalmente en los grupos de bebés o sala cuna), docente de español, música, arte, karate, educación física, yoga, entre otros.
Tamaño promedio de los grupos	Interactivo II: de 11 a 25 niños y niñas Transición: de 16 a 30 niños y niñas (La cantidad de niños varía de acuerdo a la matrícula de los centros educativos visitados)	Varía de acuerdo a la edad de los niños y niñas y a la cantidad de los mismos. Sala cuna: 5 niños aprox. Maternal: 10-14 niños aprox. Prekinder: 13 a 18 niños aprox. Kinder: 12 a 18 niños aprox. Preparatoria: 13 a 20 niños aprox. En la mayoría de centros privados hay docentes asistentes que están fijas en las aulas o se rotan, según la edad de los niños y niñas.
Formas de comunicación centros educativo - familias	Reuniones con padres de familia Libretas o cuadernos de mensajes Atención personalizada Circulares Otros: pizarras informativas, páginas de Internet (por ejemplo: Facebook), llamadas de teléfono.	Correos electrónicos Atención personalizada Libretas o cuadernos de mensajes Reuniones con padres de familia Otros: páginas de Internet (por ejemplo: Facebook), llamadas de teléfono, circulares.
Regularidad con la que se supervisa el trabajo del aula preescolar	La regularidad con la que se supervisa el trabajo de aula preescolar es muy variado de acuerdo a las opiniones de los directores y las directoras.	
	La mayoría menciona que supervisa constantemente o en cualquier momento, con "visitas de cortesía", "menos estructuradas" o "más naturales" u "observaciones participantes". Otros son más específicos y mencionan: "nos piden 5 veces al año", "3 veces por año", "cada dos meses", "una o dos veces al año con instrumento"	La mayoría menciona que supervisa constantemente o en cualquier momento con visitas informales, o caminatas por los pasillos. Otros son más específicos y mencionan: "1 o 2 veces por semana", "con instrumento una vez al año", "2 veces al mes", "1 vez cada tres meses"

Notas:

(*) Hay centros preescolar que en la tarde entran a las 12:30 pm.

(**) Información tomada del Documento: "Consideraciones y Lineamientos para el Desarrollo de la Práctica Pedagógica en el Nivel Preescolar" (p. 101)

(***) Información tomada del Programa de Estudio para el Ciclo Materno Infantil (p. 160)

El cuadro anterior surge a partir de la entrevista realizada a las y los directores de los centros preescolares participantes en la investigación, con respecto a horarios, currículo, personal docente, tamaño de los grupos, edades que reciben y entre otros aspectos, la supervisión del trabajo preescolar.

Las diferencias que más llaman la atención, entre el sistema público y privado, se relacionan con las edades preescolares que se atienden, la cantidad de personal docente para atender a la población infantil y el tamaño de los grupos. En este sentido en el sistema público los grupos son más grandes, únicamente hay una docente atendiendo a los niños y niñas, y se reciben niños a partir de los cuatro años y tres meses. Estos aspectos ponen de manifiesto el reto de que el sistema público pueda responder de una forma más individualizada a la población infantil preescolar y a la vez atender a poblaciones infantiles menores de cuatro años y tres meses, de manera que las personas que no puedan acceder a una educación privada, también puedan ofrecer a los niños y las niñas mayores oportunidades para un óptimo desarrollo y aprendizaje integral.

Por su parte, en cuanto a la distribución de la jornada y los horarios, se evidencian diferencias en el sistema público y el privado, y esto genera la reflexión sobre ¿cuál está siendo el propósito de la educación preescolar en el sistema privado?, ¿se parte de un currículo integral e integrado o más bien se fracciona el proceso en diversas materias o asignaturas?.

Las respuestas a estas y otras reflexiones que se puedan generar de las diferencias entre los tipos de centros, dependerán de las dinámicas particulares de las instituciones y de los propósitos que se tengan establecidos en función de la educación preescolar, se ponen en evidencia, tal y como se dijo anteriormente, para plantear cuáles son los retos y desafíos de la educación preescolar costarricense y cuál es el norte que las personas involucradas en dichos procesos deben seguir.

Conclusiones y recomendaciones

Este apartado ofrece conclusiones construidas a lo largo de la investigación, las mismas están agrupadas según las funciones de las y los directores, las características que tienen, la filosofía, visión y liderazgo, así como el rol que asumen diariamente en los diferentes aspectos pedagógicos y administrativos que forman parte de su labor.

Funciones de las y los directores

Aunque las funciones establecidas por el Servicio Civil para el cargo de Director de Enseñanza Preescolar y las que realizan los entrevistados en su experiencia diaria coinciden, el perfil formal deja una cantidad importante de labores adicionales que estos realizan en la práctica y que resultan parte inherente al trabajo de las y los directores, lo que evidencia una brecha importante entre lo formal y lo real. Esta situación refleja un nivel de desactualización en los documentos escritos que determinan las funciones de un director o directora. Los alcances de las funciones de las y los directores entrevistados van mucho más allá de lo establecido formalmente.

En este sentido, resulta necesario actualizar y fortalecer el perfil de los Directores de Enseñanza Preescolar, con base en la realidad y en las circunstancias y situaciones que estos profesionales deben enfrentar para poder asumir su labor. La participación de las y los directores de preescolar en el enriquecimiento de este perfil, resulta fundamental ya que son los que conocen y vivencian las realidades educativas.

Paralelamente, cabe rescatar también que las y los directores de centros preescolares anexos que están a cargo de centros preescolares, requieren de parte del MEP mayor capacitación en cuanto a los procesos específicos de preescolar, ya que para poder liderar de la mejor manera los grupos de preescolar que forman parte de estas instituciones y realizar las funciones que se les asignan, se requiere de conocimiento específico en este nivel.

Características de las y los directores

Para ser un director o directora de una institución preescolar, se requiere de una serie de características relacionadas con la comunicación, el conocimiento, la preocupación por el bienestar de la niñez, el gusto y la vocación por el trabajo, el entusiasmo y entre otros aspectos la apertura al cambio. Es necesario además tener una sensibilidad humana para el trabajo con niños y para propiciar e interesarse en su aprendizaje y desarrollo integral. También es fundamental el conocimiento en los procesos que se dan en la educación preescolar, para poder responder a los fines y objetivos del nivel preescolar y poder acompañar y orientar a las docentes de preescolar de una mejor manera.

Las características personales que se detallan en el Manual descriptivo de clases de puestos docentes del Servicio Civil, resultan ser muy generales y podrían ubicarse en cualquier ámbito de la administración. Si se parte de la premisa que la educación

preescolar, tiene fines y objetivos específicos, atiende poblaciones infantiles con características particulares y por lo tanto requiere de personas capacitadas para su atención y educación, es necesario proponer una revisión de estas características y un enriquecimiento de las mismas, a partir de los contextos preescolares en su especificidad.

Filosofía, visión, aspiraciones y liderazgo de las y los directores entrevistados

La investigación realizada permite concluir que a nivel general, las y los directores centran su liderazgo en las relaciones interpersonales positivas, el diálogo, la comunicación, las sugerencias, el trabajo en equipo, el cree en las personas con las que se trabaja y el buscar acuerdos y conciliar en beneficio del buen funcionamiento institucional y la calidad educativa.

Los directores entrevistados, tienen una visión de mejorar y de convertir sus centros educativos en instituciones de calidad, que brinden una educación integral a la población infantil preescolar, que establezca redes de apoyo, que se proyecte a la comunidad y entre otros aspectos que trabaje de manera integrada con las familias, la comunidad y las docentes.

No obstante lo anterior, las entrevistas dejan ver que estos aspectos dependen de la formación de cada director, del contexto en el que se encuentran inmersos, de las principales preocupaciones y obstáculos que presentan, sus ideologías y sus experiencias individuales.

El estado de los centros educativos y la vinculación que las y los directores tienen con los procesos preescolares, depende del liderazgo, compromiso e interés que éstos tengan. Como ya se señaló, muchos de ellos, principalmente los de centros anexos, al no estar especializados en educación preescolar, no tienen las herramientas ni la formación necesaria para poder responder de la mejor manera a las dinámicas preescolares y por lo tanto la calidad de la educación preescolar, recae en la figura individual del director, en su formación y en su disposición para capacitarse, aspecto que constituye un desafío para el MEP.

Rol de las y los directores

A lo largo de la investigación, se evidenció el rol y el papel que juegan las y los directores en lo relacionado con la educación preescolar. Con la descripción de este rol de las y los directores, se puede concluir que la función de administrar un centro educativo, ya sea público, privado, independiente o anexo, va mucho más allá de preocuparse por la infraestructura, liderar al personal, buscar presupuestos o atender trámites burócratas de papeleos. Para poder desenvolverse de manera adecuada como directora o director de un centro preescolar, se requiere conocimiento en el currículo preescolar, las metodologías que se implementan, los enfoques pedagógicos, el desarrollo infantil y entre otros aspectos los procesos de articulación y vinculación.

A partir de lo anterior, nuevamente surge la necesidad de hacer un llamado de atención al MEP, con respecto a la capacitación oportuna y eficiente a los Directores de los centros públicos y privados, ya que hay demandas de capacitación para estas y estos administradores educativos que no están siendo cubiertas y que son fundamentales para garantizar la calidad de los procesos educativos preescolares.

Diferencias entre los centros preescolares públicos y privados

Existen diferencias entre la educación preescolar que se ofrece en los centros educativos preescolares públicos y los privados. Es necesario analizar las implicaciones de estas diferencias en la calidad de educación que se da en ambos tipos de centros y valorar si se está respondiendo a los fines y objetivos de la educación preescolar costarricense y si se está atendiendo verdaderamente a las características, intereses y necesidades de la población infantil.

Agenda de investigación

La aproximación realizada en este estudio al perfil de las y los directores de preescolar de centros públicos y privados a partir de sus opiniones, vivencias y experiencias, permiten identificar temas que requieren ser profundizados y retomados en investigaciones futuras para continuar fortaleciendo la calidad de la educación preescolar costarricense. Estas temáticas se detallan seguidamente:

1. Mecanismos del MEP para conocer el trabajo de los directores de centros de preescolar y su impacto sobre la calidad de los procesos educativos.
2. Instrumentos y calidad en la supervisión de los procesos educativos preescolares, especialmente la calidad de las prácticas docentes en el aula.
3. Necesidades de capacitación para directores de centros educativos preescolares anexos e independientes.
4. Atención que el MEP brinda a las necesidades de capacitación de los directores (as) e impacto de la misma.
5. Intervenciones pedagógicas los docentes para propiciar aprendizajes significativos en los niños y las niñas de preescolar.
6. Estilos de gestión directiva e impactos en la calidad de los procesos educativos en preescolar.

Bibliografía

- Carballo, M.E. (1975). La actitud de los directores de Kindergarten ante los problemas de los niños. Trabajo de investigación presentado a la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado de Licenciada en Ciencias de la Educación con especialidad en Administración Escolar. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Chen, E. y Vargas, I. (2007). Administración de recursos institucionales en centros educativos. Heredia, Costa Rica: EUNA.
- Gento, S. (coord). (2008). Gestión y supervisión de centros educativos. San José, Costa Rica: EUNED.
- González, I. y Loría, M. (2000). Cumplimiento de las funciones curriculares y administrativas del director (a) de centros educativos de enseñanza general básica en los jardines anexos a las instituciones oficiales del Circuito 01 de la Región Educativa de Guápiles en 1999. Tesis Universidad de Costa Rica. Facultad de Educación. Escuela de Administración Educativa. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Herrera, O. (2002). El estilo de gestión y su influencia en el desarrollo organizacional del Centro Educativo Jardín Andrés Bello López. Informe final de investigación para optar por el grado de Magíster en Administración Educativa. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Manual descriptivo de clases de puestos docentes. (s.f.). San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública. (2001). Programa de Estudio del Ciclo Materno Infantil. San José, Ministerio de Educación Pública.
- Ministerio de Educación Pública. (2002). Educación Preescolar en Costa Rica. Consideraciones y Lineamientos para el Desarrollo de la Práctica Pedagógica en el Nivel Preescolar. San José, Ministerio de Educación Pública
- Ministerio de Educación Pública. (2009). Concepción curricular. Programa de Estudio Ciclo Materno Infantil. San José, Ministerio de Educación Pública.
- Muñoz, P. (1999). La gestión administrativa de las directoras de centros educativos preescolares y sus necesidades de formación en el área de administración educativa. Informe de investigación de la Maestría en Educación con mención en Administración Educativa. Posgrado en Educación con mención en Administración Educativa. Grecia, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Peralta, V. (2007). *El currículo en el Jardín Infantil. Un análisis crítico*. (3ª ed). Chile: Andrés Bello.

Programa Estado de la Nación. (2009). *Informe sobre el Estado de la Educación Costa Rica: Aspiraciones Nacionales sobre Educación*. San José, Programa Estado de la Nación.

Simon, J. (comp.). (2004). *Administración Educativa*. Honduras: Centro Nacional de Educación para el Trabajo.

Villalobos, C. (1988). *Grado de conocimiento que poseen los directores de instituciones de I y II ciclos con jardín de niños anexo, sobre la aplicación del proceso administrativo y las características propias de la educación preescolar*. Tesis de grado para optar al grado de Licenciada en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Anexo

Antecedentes con respecto al tema del perfil de las y los directores de educación preescolar

Con respecto a las funciones y características de las y los directores de centros preescolares, se encontraron 5 investigaciones en la UCR, realizadas entre los años 1975 a 2002.

Las investigaciones encontradas son las siguientes:

1. La actitud de los directores de Kindergarten ante los problemas de los niños. María Eugenia Carballo Hernández, 1975.
2. Grado de conocimientos que poseen los directores de instituciones de I y II ciclos con jardín de niños anexo, sobre la aplicación del proceso administrativo y las características propias de la educación preescolar. Carmen María Villalobos González, 1988.
3. La gestión administrativa de las directoras de centros educativos preescolares y sus necesidades de formación en el área de la administración educativa. Patricia Muñoz Quesada, 1999.
4. Cumplimiento de las funciones curriculares y administrativas del director (a) de centros educativos de enseñanza general básica en los jardines anexos a las instituciones oficiales del Circuito 01 de la Región Educativa de Guápiles en 1999. Ivannia González Cruz, Maribel Loría Solís, 2000.
5. El estilo de dirección y su influencia en el desarrollo organizacional del Centro Educativo Jardín Andrés Bello López. Olga Elena Herrera Alvarado, 2002.

A continuación se presentan algunos de los resultados más relevantes de las investigaciones. Para cada una de ellas se muestran los datos generales, objetivos, principales conclusiones, así como la relación de dichas investigaciones con la ponencia actual. Cabe aclarar, que las investigaciones 1, 4 y 5 son las que más se consideran relacionadas con los datos que arroja la presente investigación.

Investigación 1

Título: La actitud de los directores de Kindergarten ante los problemas de los niños.

Autor: María Eugenia Carballo Hernández

Año: 1975

Objetivos

1. Conocer algunos problemas que afectan al niño en edad pre-escolar.
2. Investigar qué actitud asumen los directores ante esos problemas.
3. Señalar las actitudes de los directores que han dado mejores resultados.
4. Dar a conocer los resultados de este estudio.

5. Contribuir mediante el resultado de la investigación, a que los directores de kindergarten conozcan la mejor actitud a asumir, ante algunos problemas de los niños (pp. 12-13).

Principales hallazgos y conclusiones

Los niños de edad pre-escolar se ven afectados por diferentes problemas de tipo emocional, social, físico e intelectual (p. 74).

La mayor parte de los directores y maestros tratan de solucionarlos en la medida de sus posibilidades (p. 74).

En los kindergarten anexos el director no conoce muy bien las funciones de la enseñanza pre-escolar, ni se interesa en capacitarse (p. 74).

El 71.4% están interesados en mejorar sus conocimientos y realizar curso de perfeccionamiento en temas como: psicología infantil, nuevas técnicas y métodos, confección de material didáctico, especialización en pre-escolar. Sin embargo no es el 100% de los directores el que desea superarse, ya que el 28, 5% no tienen interés en realizar estudios, para mejorar sus condiciones (p. 61).

En cuanto a la forma en que deben tratar de solucionar los problemas de los niños, todos los directores entrevistados, están de acuerdo en que los padres deben trabajar junto con el maestro para solucionar el problema. Por otra parte, los directores consideran que si trabajan todos en conjunto padres, maestros, y director, se podrá obtener mejor solución a los problemas de los niños (p. 61).

Según los directores la verdadera causa de los problemas que afectan a los niños (emocionales, sociales, físicos e intelectuales) está en los hogares y no propiamente en el niño, lo cual hace más fácil su solución para el maestro (p. 62)

La forma en la que los directores determinan la existencia de los problemas de los niños, es por observación propia, información que le da el maestro y la información que ofrecen los padres de familia (p. 63).

De acuerdo con los directores, el kínder es donde inicia el niño su enseñanza formal y éste debe tratar de que sea de la mejor manera posible para que el niño logre desarrollarse integralmente. Si el kínder no atiende debidamente los problemas, estos se irán acentuando y afectarán el desenvolvimiento del niño. Los directores creen que es en el kindergarten donde pueden y deben tratar de solucionarse los problemas de los niños, para que tengan éxito en su vida escolar y se desarrollen normalmente (p. 69)

Relación con la investigación actual

La investigación de Carballo (1975) se relaciona con la investigación actual, en el sentido de que permite evidenciar que la función del director no se centra únicamente

en aspectos administrativos, sino que va más allá, porque contempla aspectos pedagógicos y en este caso, aspectos relacionados con el desarrollo de los niños y niñas de preescolar. De este modo, queda en evidencia el tema de capacitación a las y los directores en cuanto a aspectos específicos de la educación preescolar.

Investigación 2

Título: Grado de conocimientos que poseen los directores de instituciones de I y II ciclos con jardín de niños anexo, sobre la aplicación del proceso administrativo y las características propias de la educación preescolar.

Autor: Carmen María Villalobos González.

Año: 1988

Objetivos

1. Analizar la calidad del proceso administrativo en sus funciones: planeamiento, organización, dirección y control, que ejecutan los directores de las instituciones de I Y II Ciclo con Jardín de niños anexo.
2. Analizar el grado de conocimientos que poseen los directores de instituciones de I Y II Ciclo con jardín de niños anexo sobre la educación preescolar
3. Ofrecer a través de los resultados de la presente investigación, datos que constituyan la base para diseñar un manual sobre la administración de la educación preescolar (p. 10)

Principales hallazgos y conclusiones

La preparación académica de las personas que administran las instituciones de I y II ciclo con jardín de niños anexo de Alajuela no es la deseada para cumplir con eficacia y eficiencia las funciones que tal puesto conlleva, ya que de los 19 directores solo 5 han realizado estudios de administración educativa (p 127).

Los directores muestran gran desconocimiento sobre los fines de la educación preescolar. Además algunos muestran confusión entre los fines de la educación preescolar y los de la educación primaria (p. 128).

Pareciera que los administradores educativos no poseen una clara consciencia de la importancia del nivel preescolar; y de lo valiosas que son las actividades que se desarrollan en él para el desarrollo de la niñez. Lo anterior hace que exista un alto grado de desconocimiento sobre la educación preescolar y específicamente sobre los períodos de trabajo del Jardín de Niños, entre los directores que participaron en la investigación (p.128).

Se observó una contradicción entre directores y docentes con respecto a si se realizan o no las visitas a las aulas de educación preescolar, pues los primeros expresaron que sí se realizan las visitas y las docentes manifestaron lo contrario (pp. 133-134).

Pareciera además que las visitas a las aulas no tienen como propósito principal supervisar el trabajo de las maestras, pues al cuestionarles sobre los aspectos que

observan al realizar sus visitas los directores no mencionaron aspectos importantes como son: duración de los períodos de trabajo, organización de los rincones del aula, materiales del aula, hábitos que manifiestan los niños, documentos de la docente (registro de actividades, diarios de clase) (pp. 133-134)

Un alto porcentaje de los directores supervisa la asistencia y los documentos de los docentes, los informes de los comités, la matrícula, el material prestado a los docentes, el cumplimiento de planes de estudio y de las disposiciones emanadas del MEP (p. 135)

En general la supervisión que realizan los directores se centra en el control muy adecuado o apenas adecuado del trabajo realizado por los docentes y el uso de los materiales didácticos. Casi ningún director ofrece una verdadera supervisión donde exista entre él y sus subalternos, una relación de mutuo entendimiento, simpatía y cooperación. Los directores de las instituciones en estudio no ofrecen a los docentes una guía constante que les permita descubrir sus errores en procura de un mejor desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, sino que por el contrario se limitan a “controlar” el trabajo ya realizado (p. 136).

Relación con la investigación actual

De la investigación de Villalobos (1988), se desprenden datos interesantes, que coinciden con la presente investigación con respecto al perfil de las y los directores de preescolar. Se evidencian aspectos en común con respecto a los procesos de supervisión de las y los administradores educativos, el grado de conocimiento que tienen las y los directores de centros anexos con respecto a la educación preescolar y la necesidad de capacitación que tienen estos profesionales.

En la investigación de Villalobos (1988) se recomienda al MEP “Que el Manual de procedimientos para administrar una institución de educación inicial” (documento preliminar 1982) sea corregido, editado y distribuido a los centros de educación de I y II Ciclo con jardín de niños anexo de todo el país para que su contenido sea aplicado en cada institución” (p. 141). Asimismo se recomienda a las y los directores de los centros anexos: “Que se preocupen por conocer los fines de la educación preescolar para que de esta forma adquieran consciencia de la importancia de este nivel en la educación costarricense” (p.142) y a la vez “Que realicen un esfuerzo por conocer los períodos de trabajo del jardín de niños y sus respectivas actividades, pues solo así lograrán adquirir su propio criterio para evaluar y supervisar a las maestra de preescolar a su cargo. Además tendrán la capacidad para asesorar a las docentes que lo requieran, contribuyendo así al buen funcionamiento del Jardín” (p. 142)

De lo anterior se evidencia que entre el año 1988 y el 2012, se siguen presentando los mismos resultados con respecto a la falta de capacitación de las y los directores de centros preescolares anexos, así como algunas inconsistencias relacionadas con los procesos de supervisión del trabajo de aula preescolar. Esto, pone de manifiesto la urgente necesidad de revisar con detalle lo que está ocurriendo actualmente con el

perfil de las y los directores de centros preescolares, así como la necesidad de que el MEP tome las acciones correspondientes al respecto.

Investigación 3

Título: La gestión administrativa de las directoras de centros educativos preescolares y sus necesidades de formación en el área de la administración educativa.

Autor: Patricia Muñoz Quesada

Año: 1999

Objetivos

1. 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.
2. Determinar el grado de conocimiento que tienen las directoras de instituciones educativas preescolares sobre la administración educativa de un centro educativo de nivel preescolar
3. Reconocer las necesidades de formación que presentan las directoras de los centros educativos preescolares en el área de la administración educativa.
4. Proponer posibles modificaciones a los planes de estudio 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 (p. 10)

Principales hallazgos y conclusiones

Las directoras mencionan poseer conocimientos suficientes para ejercer su labor (...) Las áreas que se pueden considerar como fuertes 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 (p. 120).

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 (p. 121).

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 (p. 122).

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 (pp. 125-126).

Relación con la investigación actual

Muñoz (1999) hace referencia al perfil de las directoras en cuanto a las debilidades y fortalezas que tienen, y aunque los resultados de esta investigación están centrados en el tema de la necesidad de la capacitación de la administración educativa (por las condiciones en las que eran contratadas las directoras en ese momento) y por ende en la modificación del plan de estudios universitario de una carrera en particular, se relaciona con la investigación actual en el sentido de que hace alusión a cuáles deben ser las características que un director debe tener, en qué necesita capacitarse y con cuáles herramientas desarrolla sus funciones.

Investigación 4

Título: Cumplimiento de las funciones curriculares y administrativas del director (a) de centros educativos de enseñanza general básica en los jardines anexos a las instituciones oficiales del Circuito 01 de la Región Educativa de Guápiles en 1999.

Autor: Ivannia González Cruz y Maribel Loría Solís

Año: 2000

Objetivos

1. Identificar las funciones curriculares y administrativas que deben cumplir los directores y las directoras de centros educativos de Enseñanza General Básica con respecto al nivel de Educación Preescolar.
2. Conocer acerca del cumplimiento de sus funciones curriculares y administrativas de los directores y directoras de centros educativos de Enseñanza General Básica del Circuito 01 de la Región Educativa de Guápiles con respecto al nivel de Educación Preescolar.
3. Conocer acerca del cumplimiento de las funciones curriculares y administrativas de los directores y directoras de los centros educativos de Enseñanza General Básica del Circuito 01 de la Región Educativa de Guápiles según las docentes de Educación Preescolar.
4. Analizar el cumplimiento de las funciones curriculares y administrativas de los directores y directoras de los centros educativos de Enseñanza General Básica del Circuito 01 de la Región Educativa de Guápiles con respecto al nivel de Educación Preescolar (p. 11).

Principales hallazgos y conclusiones

Sobresale el cumplimiento de funciones netamente administrativas por parte de los directores de Enseñanza General Básica con respecto al nivel de preescolar (p. 21. Resumen).

Las docentes de Educación Preescolar coinciden con los directores en que son las funciones administrativas como la revisión de documentos, evaluación del planeamiento, cumplimiento de normas y reglamentos disciplinarios, evaluación del desempeño docente las que en su mayoría son ejercidas por los administradores escolares (p. 21. Resumen).

Entre las funciones curriculares que los mismos Directores (as) señalan cumplen en sus instituciones son aquellas relacionadas con la correcta utilización del material didáctico en las áreas de trabajo del salón de clases, la distribución del tiempo en el Kinder (...), la construcción y mantenimiento de los salones de clase y la proyección del Jardín de Niños hacia la comunidad (pp. 21-22. Resumen).

Las docentes de Educación Preescolar consideran y así lo demuestran en las respuestas dadas, hay otras funciones tanto curriculares como administrativas que los directores (as) no están cumpliendo como la coordinación de actividades que permiten el logro de los fines y objetivos de la Educación Preescolar, el asesoramiento a la docente acerca de la aplicación de la metodología juego trabajo, y no se realiza recomendaciones al planeamiento didáctico en el nivel preescolar, lo cual refleja (...) que no hay claro conocimiento del Currículo Preescolar, situación que influye en el servicio educativo que se ofrece en los Jardines de Niños anexos a los centros educativos (p. 22. Resumen).

El cumplimiento de las funciones curriculares y administrativas por parte de los Directores (as) de Enseñanza General Básica influye directamente en el mejoramiento del servicio educativo que se ofrece en los Jardines de Niños, si las docentes tienen el respaldo de los administradores escolares podrán desarrollar y lograr con mayor eficiencia y calidad los procesos de enseñanza y aprendizaje (p. 22. Resumen).

Relación con la investigación actual

González y Loría (2000) ponen de manifiesto en su investigación, la situación de los directores de centros educativos con Jardines Infantiles anexos. Se refleja en la investigación de estas autores, así como en la presente ponencia, que existe una necesidad de capacitación a estos directores de centros anexos, con respecto a la Educación Preescolar. Por otra parte, al igual que en el presente estudio, la investigación de González y Loría (2000) revela que la función que realizan los directores de centros educativos incide directamente en la calidad de la educación preescolar que se ofrece, siendo éste otro elemento que hace ver la necesidad de

apoyo que requieren los directores de centros anexos, en cuanto a los procesos de educación preescolar.

Investigación 5

Título: El estilo de dirección y su influencia en el desarrollo organizacional del Centro Educativo Jardín Andrés Bello López.

Autor: Olga Elena Herrera Alvarado

Año: 2002

Objetivos

1. Analizar el estilo de dirección y su impacto en el Desarrollo Organizacional del Jardín Andrés Bello López.
2. Elaborar una propuesta de desarrollo organizacional para el centro educativo abl con base en los resultados obtenidos (p. 11)

Principales hallazgos y conclusiones

La investigación sobre el estilo de dirección y su influencia en el desarrollo organizacional en jardines de niños es pionera, esto debido a que en su mayoría este ciclo pertenece a la dirección del ciclo de enseñanza general básica, pero recientemente algunos se han independizado, surgiendo un nuevo modelo de administración que merece ser estudiado, es por esto que se debe intervenir en el campo, mediante un estudio exploratorio y descriptivo que permita la recopilación de los datos que serán posteriormente analizados (p. 67).

Predominan dos estilos de dirección: el liberal y el de dirección empobrecida, elementos que dentro de una organización no coadyuvan a su eficiencia (p. 104).

El estilo de dirección que prevalece en la organización educativa, favorece la resistencia al cambio al mantenerse como un sistema cerrado que se resiste a hacer modificaciones a procesos de matrícula, no permitir la participación de padres, no estrechar vínculos con otras instituciones educativas, no coordinar con juntas sobre presupuestos y recursos, entorpeciendo el desarrollo de la organización educativa (p. 104).

Existe un ambiente generalizado de desinterés, insatisfacción personal, deterioro de en las relaciones interpersonales, apatía, falta de motivación y limitación de la creatividad que deteriora la cultura organizacional y debilita el desarrollo organizacional (p. 104).

Se carece de una orientación planeada y organizada que concrete metas, objetivos institucionales y que tome en cuenta tanto los recursos económicos y humanos como los que provee el ambiente en que se encuentra inmersa por lo tanto no hay un aprovechamiento adecuado de los mismos, a la vez que no existen sistemas de control y supervisión que así lo regule, ni se asignan responsables, lo que desfavorece los propósitos de la organización educativa (pp. 104-105).

Se considera que el estilo de dirección de la institución ejerce influencia en el desarrollo organizacional en forma negativa, ya que existen criterios que demuestran la carencia de componentes que contribuyen al éxito de la organización (p. 97).

Según la información recogida la actuación administrativa dista mucho de ser la requerida para que la organización educativa cumpla con requerimientos mínimos en desenvolvimiento y cumplimiento de objetivos y metas que la orientan (p. 97).

Relación con la investigación actual

La investigación de Herrera (2002) se relaciona con la presente investigación, en el sentido de que se hace referencia al estilo de gestión y liderazgo que tienen las y los directores de centros preescolares. Como se verá más adelante en los resultados, el liderazgo o no, que ejercen las y los directores tiene un impacto en la gestión que realizan y los logros que se obtienen en la dinámica de las instituciones. El funcionamiento de los centros educativos, tiene una estrecha relación con los estilos de gestión y liderazgo que ponen en práctica los administradores.

Notas

¹ El Régimen de Servicio Civil es un sistema jurídico-administrativo, creado para atraer y mantener en el servicio público al personal con mayores méritos. Está constituido por un conjunto de instituciones, personas, normas y principios filosóficos, doctrinarios y técnicos; establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la Administración Pública, proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa en la administración del empleo público (Tomado de: http://www.dgsc.go.cr/dgsc/regimen_acerca.php. párr. 2)

² UCR: Universidad de Costa Rica.
UNA: Universidad Nacional.
UNED: Universidad Estatal a Distancia.

³ El Programa Bandera Azul es un programa de educación ambiental desarrollado por el MEP.

⁴ Las instituciones independientes corresponden a Jardines Infantiles que tienen su propia directora y no están dependientes de una escuela. Las instituciones anexas corresponden a los Jardines Infantiles que forman parte de una escuela o inclusive de un colegio y que tienen un director o directora para toda la institución.

⁵ Esta función es igual para el Director de Enseñanza Preescolar 1 y 2, para el Director de Enseñanza Preescolar 3, se agrega a ésta “procurando la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores” (p. 89)

⁶ Esta es la única función que no aparece en los puestos de Director 2 y 3; corresponde al Director de Enseñanza Preescolar 1, ya que por la cantidad de estudiantes estos directores o directoras deben asumir las funciones propias de la administración del centro educativo y al mismo tiempo impartir lecciones a la población infantil.

⁷ Esta función aparece igual para el Director de Enseñanza Preescolar 1 y 2. Para el Director de Enseñanza Preescolar 3 se plantea de la siguiente forma: “Controla y gestiona la reparación de las fallas de equipo que se emplean para el trabajo en la institución” (p. 90)

⁸ Como se evidencia en el Cuadro 6, únicamente para el puesto de Director de Enseñanza Preescolar 3 se hace referencia a la innovación cuando se plantea que “Asesora y orienta al personal acerca del empleo y aplicación de métodos y técnicas y procedimientos pedagógicos y utilización de material didáctico, procurando la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores” (Manual de puestos docentes, pp. 89)