



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES. RESULTADOS FUERTES.

"2020. Año de Laura Méndez de Cuenca; Emblema de la Mujer Mexiquense".



ESCUELA NORMAL DE AMECAMECA

TESIS DE INVESTIGACIÓN:

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADA EN EDUCACIÓN

PREESCOLAR

**“LA GESTIÓN ESCOLAR: UN PROCESO QUE CONTRIBUYE A MEJORAR EL
APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS DE PREESCOLAR”**

PRESENTA: MITZI GALICIA PADILLA

ASESOR: MTRO J. ANTONIO NUÑO FLORES

AMECAMECA, MÉXICO.

JULIO, 2020

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer en estas líneas la ayuda y el apoyo que me fue brindada, por mi asesor de trabajo de titulación, que me compartió sus conocimientos en este proceso de investigación y redacción. El cual me guió en este largo camino para concluir de manera satisfactoria dicho trabajo.

Agradezco de igual manera a los maestros de la Escuela Normal de Amecameca que tuvieron la oportunidad de compartir todos esos conocimientos, porque sin ellos el camino que recorrí durante los cuatro años de la licenciatura hubiesen sido aún más complicado. Estoy eternamente agradecida por todas experiencias únicas, los conocimientos, los valores, el apoyo que sin ello no podría estar en este punto, para poder desarrollarme de manera profesional.

De igual manera agradezco a las maestras del preescolar donde realicé mi servicio social, que con su apoyo, cooperación y disposición pude completar de manera satisfactoria esta investigación, que sin duda lograron generar un impacto en la misma. Realimentando con sus valiosas aportaciones y su experiencia previa en este tema de investigación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mis padres porque sin ellos no hubiera podido lograr esta meta que es tan importante en mi vida. Me han dado muchas cosas en esta vida, pero estoy eternamente agradecida por haberme dado la mejor de todas, el estudio; es por ello que este trabajo va dedicado a ustedes, quienes me han brindado un sin fin de experiencias, pero la que más voy a recordar, va a ser esta, el concluir mi licenciatura, al lado de ustedes, los amo infinitamente.

De igual forma dedico este trabajo a mis amigas de hace 7 años, que han sido una gran parte de mi vida social y académica, quienes han compartido muchas cosas a lo largo de esos años. Y sobre todo que compartimos juntas un sueño en común, terminar una licenciatura en la misma especialidad, la educación preescolar. Nos hemos brindado una ayuda infinita a lo largo de estos 4 años. Y dedico este trabajo a una persona muy especial en mi vida desde hace un año, quién ha sido testigo de mi esfuerzo y dedicación que he demostrado. Ha sabido escucharme y comprenderme en los momentos más difíciles que he pasado en estos últimos meses.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1 MARCO CONTEXTUAL	10
1.1 Diagnóstico Educativo	11
1.2 Diagnóstico Institucional	12
1.3 Diagnóstico Grupal	15
1.4 Planteamiento del problema	18
1.5 Justificación	20
1.6 Preguntas de investigación	22
1.7 Objetivos	23
1.8 Hipótesis	24
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	26
2.1 La gestión: una mirada en el pasado.	27
2.2 Gestión educativa	29
2.3 La gestión escolar	34
2.4 La gestión y la administración ¿conceptos iguales o diferentes?	36
2.5 El liderazgo en los procesos de gestión	38
2.6 El impacto de los procesos de gestión escolar en el aprendizaje de los alumnos de preescolar.	40
2.7 El Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) como herramienta en el proceso de gestión escolar.	43
CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO	46
3.1 Paradigma de la investigación	47
3.2 Tipo de investigación y enfoque de la investigación	48
3.3 Método de la investigación	50
3.4 Diseño de instrumentos y trabajo de campo	51
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	54
4.1 Aplicación de instrumentos de recopilación de datos	55
4.2 Análisis e interpretación de resultados	55
4.3 Conclusiones	59
REFERENCIAS	64

Anexos	66
ANEXO 1 Guión de Entrevista a Directora Escolar	67
ANEXO 2 Cronograma de actividades	69
ANEXO 3 Guión de entrevista a docentes	70
ANEXO 4 Guión de observación	71
ANEXO 5 Cuadro foda	72

INTRODUCCIÓN

Cada una de las escuelas de nuestro país se encuentra en un contexto diferente, apropiándose de una cultura escolar en particular, adaptándose a las condiciones del día a día y sobre todo de lo que son las reformas educativas, los planes y programas que rigen nuestra educación. Adaptando nuevas formas de liderazgo por parte de las autoridades, que a su vez impactan y repercuten en el aprendizaje de cada uno de los alumnos.

El trabajo que a continuación se presenta se centra en definir y diferenciar los diferentes tipos de gestión que pueden llegar a presentarse en los centros educativos, así como su impacto dentro del desarrollo del alumno, desde la visión de los docentes, directivos e incluso padres de familia. Por ello en cada uno de los 4 capítulos se explicará de manera precisa y detallada la información pertinente para el desarrollo de la investigación.

La gestión dentro de los centros educativos juega un papel indispensable y sin pensarlo, en todo momento estamos practicando estos procesos, dentro y fuera del aula, dentro y fuera de la escuela. Son procesos que no deben verse de una manera administrativa, sino de gestión. Con más flexibilidad y autonomía que nos permite ver estos procesos que nos ayudarán a mejorar el servicio de la calidad que se ofrecen en los centros escolares, alcanzando el fin que nos marca la Ley General de Educación que es logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. A través, precisamente de los procesos de gestión.

Visto de esta manera, existe una estrecha relación entre los procesos de gestión y una educación de calidad. Para que una educación se considere de calidad se toman en cuenta 2 aspectos; el primero precisamente tiene que ver con las condiciones de gestión de los centros educativos y el segundo se relaciona con los resultados de los aprendizajes.

Recibir una educación de calidad, representa adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para asegurar la formación integral de todos los estudiantes.

Tomando en cuenta el contexto y las condiciones en la que el alumno recibirá la educación. Tomando en cuenta todos los tipos de gestión que se aplican a los centros educativos.

En el capítulo 1 se describe el contexto en el que se desarrolla la investigación tanto el contexto educativo, el institucional y el grupal. La comunidad en la que esta investigación toma lugar es en San Matías Cuijingo en el municipio de Juchitepec, Estado de México. Es una localidad con mucha historia y que al igual que todas las otras comunidades se ha apropiado de ciertas culturas y tradiciones que la hacen sobresalir de los otros municipios.

En esta localidad se encuentra ubicado el Jardín de Niños “Miguel Hidalgo” en el cual se vio de una manera más precisa y marcada esta investigación. Este jardín de niños lleva ofreciendo el servicio de la educación desde hace bastante tiempo y todo lo que el preescolar ofrece es gracias a los procesos de gestión que la directora y el personal docente han tenido a lo largo de estos años.

En el capítulo 2 se habla más sobre el contenido teórico de la investigación, explicando aquí la diferencia entre los tipos de gestión y como esos procesos contribuyen a mejorar el aprendizaje de los alumnos de preescolar. Explicando aquí el interés de la investigación, la cual se desprende a partir de asociar el término gestión con el administrativo a tal punto que llegan a confundirse ambos conceptos y que además garantiza los propósitos educativos en el interior de las escuelas. Pilar Pozner (2003) advierte que la gestión debe ser el instrumento para recuperar el sentido y la significación de las prácticas pedagógicas a través de una participación más activa de los distintos agentes implicados.

Esto incluye que las escuelas tengan una autonomía en todos los procesos que requieren para mejorar sus condiciones educativas. Esto llega a incluir la autogestión a través de los “proyectos educativos”; lo cual a través de ellos se convoca a la comunidad educativa para asegurar la mejora de los aprendizajes en función de las condiciones y necesidades de los centros educativos.

Dentro de estas transformaciones la gestión cumple un papel importante ya que es la principal herramienta del proceso administrativo y de lo que implica. La gestión se halla entrelazada en la cultura institucional que cada una de las instituciones educativas llega a formar a través de los años. De ella se desprende la gestión educativa que es uno de los pilares que sostiene a esta estructura educativa; la cual hace referencia a un conjunto de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas y para que esta función tiene que estar estructurada a través de conocimientos complejos, en donde todos los integrantes de la organización aporten sus conocimientos, habilidades y aptitudes para poner en marcha la gestión dentro de su propia institución educativa.

A partir del máximo reconocimiento del concepto de gestión escolar y como es aplicable a las instituciones educativas se mencionará el impacto que tiene en el logro del objetivo de la educación que es el logro de los aprendizajes en los alumnos. Logrando así el enfoque de la gestión el cual es el desarrollar ciudadanos competentes con habilidades para afrontar los retos conforme lo señala el perfil de egreso; vinculándolo así con la finalidad el cual es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Porque aquí es donde se puede observar mejor cómo es que los actores escolares a través de la gestión escolar logran hacer todos esos procesos para que así los alumnos puedan desarrollar y mejorar el aprendizaje.

Toda esta investigación no estaría del todo desarrollada si no se habla sobre el tipo de investigación que lleve a cabo la cual es no experimental debido a que mi objeto de estudio solo lo voy a observar, no voy a manipular cierto tipo de acciones que se genere en el jardín de niños, ayudándome de diversos instrumentos de recopilación de datos tales como guías de observación, entrevistas, cuadros de análisis FODA, entre otros. Pero esto de manera más precisa se estará abordando en el capítulo 3.

Por último en el capítulo 4 y para finalizar el documento se habla acerca del análisis de los resultados que arrojaron los diversos instrumentos de recopilación de datos que se aplicaron contrastando toda esta información con el sustento teórico, mismo que se desarrolló en el capítulo 2. Y haciendo una comparativa entre los resultados que se

obtuvieron y el marco teórico para precisamente verificar que tanto se comprueba la hipótesis.

CAPÍTULO 1

MARCO

CONTEXTUAL

1.1 Diagnóstico Educativo

San Matías Cuijingo es una población de origen prehispánico, localizada en la zona oriente del Estado de México, forma parte del municipio de Juchitepec. Tiene en la actualidad el carácter de delegación de dicho municipio y está a una altitud de 2.500 metros sobre el nivel del mar, aproximadamente cuatro kilómetros al sureste de la cabecera municipal y a unos 8 kilómetros al norte de Tepetlixpa, comunidades con las que se comunica por una carretera secundaria que hacia el norte comunica también con Tenango del Aire y con Chalco.

Divididos en 4 barrios, Sagrado Corazón de Jesús, Santa Rosa, Santa Teresa del niño Jesús y Santa Cecilia. Dentro de esta comunidad hay un total de 1328 hogares, de los cuales, en su mayoría cuentan con los servicios públicos necesarios.

La gastronomía es un arte y a lo largo de los años esta se ha convertido en fenómeno social y cultural que se vuelve determinante para una población y que a partir de ella puede ser reconocida. Además se suele relacionar con la dedicación de un área para disfrutar de los alimentos o para interactuar mientras se degusta de ella. La gastronomía de la población sobresale por sus platillos predilectos en bautizos, cumpleaños, bodas o fiestas importantes, es el mole, carnitas, mixiotes, arroz, tamales, etcétera.

La temperatura mensual más elevada es en abril, mayo, junio, julio y agosto, las medias mínimas son en diciembre, enero y febrero que determinan la existencia de algunas heladas. Algunas bajas temperaturas se han registrado en el verano en algunos días de julio o agosto por la disminución de la humedad del aire, siendo así que en el día encontramos temperaturas altas y por la noche se presentan vientos fríos. Los meses secos son: enero, febrero y marzo aunque se registran algunas lluvias extemporáneas, en mayo, junio, agosto y septiembre las cuales son abundantes.

Ésta es una comunidad dedicada al sector agropecuario. Sus principales aportaciones son el maíz, manzanilla, avena, trigo, frijol, la cría de ganado, borregos, becerros, cerdos y gallinas.

La fauna existente en el lugar es de conejos de monte, ardillas, comadrejas, zorrillos, lagartijas, víboras tepocatas, ratones y ratas de campo, liebres, coyotes, algunos depredadores como el aguililla, gavilanes, halcones y zopilotes.

La mayoría de los padres de familia se dedican a “deshojar” la hoja de la mazorca y por lo menos uno de los miembros emigra de manera temporal de 4 a 9 meses para trabajar en Canadá para poder solventar gastos, enviar remesas y comprar artículos de uso personal, ropa, juguetes, materiales, entre otras. Los habitantes de la comunidad a pesar de ser un poco desconfiados ante nuevos miembros, después de un tiempo de convivencia forman lazos de amistad muy firmes “arropando” a las personas y compartiendo su cultura.

En la dimensión política la presidencia Municipal de Juchiteca es Liderada por el C. Felipe Mejía Valdés perteneciente al Partido Encuentro Social en alianza con Morena. Miembros de la comunidad mencionan la falta de compromiso para cumplir propuestas de campaña, además de externar su molestia ante el bajo apoyo que otorga a las diferentes escuelas de la comunidad.

En la dimensión educativa, aparte de que hay 589 analfabetos de 15 y más años, 65 de los jóvenes entre 6 y 14 años no asisten a la escuela. De la población a partir de los 15 años 444 no tienen ninguna escolaridad, 1582 tienen una escolaridad incompleta. 1091 tienen una escolaridad básica y 566 cuentan con una educación post-básica.

Un total de 296 de la generación de jóvenes entre 15 y 24 años de edad han asistido a la escuela, la mediana escolaridad entre la población es de 7 años.

1.2 Diagnóstico Institucional

El jardín de niños Miguel Hidalgo se encuentra ubicado en la localidad de San Matías Cuijingo del municipio de Juchitepec, en la calle Durango s/n, con C.CT: 15EJN3608O en la zona escolar: J120, actualmente cuenta con 155 alumnos inscritos al ciclo escolar 2019-2020, que se encuentran divididos en seis grupos; siendo tres grupos de segundo y tres grupos de tercer año, dado que no se cuenta con primer grado.

El personal que se encuentra dentro de esta comunidad educativa está constituido por una directora, 6 docentes frente a grupo, una promotora de educación física y una conserje.

El preescolar cuenta con una infraestructura que consta de seis aulas de clase, una biblioteca, una dirección, una bodega, baños independientes para niñas, niños y maestras. Áreas recreativas y una explanada con techumbre. La escuela carece de servicios públicos, está nada más cuenta con luz, internet, drenaje y cisterna

Referente a los salones de clase, los espacios se encuentran muy reducidos a excepción de los que actualmente son los salones de 3° “B”, 2° “A” y 2° “B” el cual si cuenta con un espacio amplio para la realización de las actividades. Todos los salones tienen diversos materiales didácticos en cada uno de ellos, de acuerdo a las necesidades del grupo, generado por el programa escuelas de calidad. Otros materiales son gracias al apoyo que los padres de familia brindan a la escuela y a las maestras.

En cuanto a los módulos de sanitarios estos están acondicionados especialmente para los niños, por ello se cuenta con un módulo exclusivo para las maestras, el cual no está en condiciones favorables, ya que no hay una división entre baños y la puerta no cierra adecuadamente.

El jardín de niños cuenta con un patio en donde se realizan los actos cívicos, actividades físicas y el recreo, este es muy amplio y cuenta con una techumbre. El único inconveniente es que la techumbre ha sido un lugar en donde se concentran las palomas, el cual representa un peligro de salud para los niños debido a que las heces caen el patio. La directora y las docentes han optado por destinar cada día a dos madres de familia para que laven el patio y quede limpio cuando los niños ingresen al preescolar.

Como tal no hay áreas verdes, solo enfrente de los salones hay pequeños espacios donde se sembraron arbolitos y pequeñas plantas, así como un Huerto realizado en el Ciclo escolar anterior 2018-2019 por parte del Club “Mi Huerto Escolar”. El área recreativa de juegos se encuentra dispersa por toda la escuela, ya que no hay área

específica donde se localicen. Estos se encuentran: a lado del salón 3° “B”, entre los salones de 2° “A” Y 2° “B”, y enfrente del salón de 2° “C”.

La formación está influida por la dinámica propia de cada organización, en la que se interrelacionan toda una serie de factores personales, estructurales y organizativos que le dotan una identidad propia. Dentro de ella, los protagonistas indiscutibles son las educadoras que siguen apareciendo como las responsables inmediatas de este proceso.

Lo que es cierto es que sus actitudes, sus preocupaciones, sus motivaciones, sus comportamientos, etc. en el trabajo influyen en su propia actividad laboral, en sus relaciones interpersonales con sus compañeros y en la propia dinámica que cada institución va formando a lo largo de los años como parte de su cultura escolar.

Dentro de este jardín de niños la relación entre docentes es muy buena porque se observa principalmente la comunicación que existe entre ellas, el trabajo en equipo, la participación, los acuerdos, las iniciativas, el intercambio de conocimientos y experiencias, e incluso en la manera de afrontar los conflictos. Hay una buena relación entre docentes y directivos porque trabajan de una manera en la que existe un clima de cordialidad y se nota que se sienten a gusto.

Otro punto importante es que tienen una buena comunicación a la hora del desayuno porque se reúnen las educadoras y dialogan, se dicen que se sienten a gusto de trabajar en este preescolar.

Como estrategia organizativa, se tienen calendarizados diferentes días para que los padres de familia asistan “a guardias” que implica abrir la puerta 8:45 am para la entrada de los niños, compartir avisos con los padres de familia, apoyar a la docente en la hora del refrigerio y del recreo atendiendo las distintas áreas destinadas para cuidar, además de abrir la puerta para el ingreso de los padres por sus hijos a la 1:00 pm. Cabe destacar de que en caso de que se suscite una falta por parte de los padres a su día correspondiente, se hace acreedor a una “multa” monetaria de \$45.

En cuanto a la dimensión histórica de la escuela; tiene desde su fundación 41 años, dado que abrió sus puertas en 1978 en el mismo terreno el cual ocupa actualmente, el cual fue donado por autoridades ejidales de la comunidad con 3 salones pequeños con forma Hexagonal, posterior a ello se anexaron el módulo de dirección y baños, concluyendo con los salones de segundo grado.

Las docentes tienen entre 17 a 27 años de servicio, de modo que forman parte de la historia actual del Jardín de Niños.

Como dato extra, las escaleras, paredones y los salones hexagonales no pueden reconstruirse o modificarse de manera significativa pues forman parte del patrimonio de la comunidad.

Anteriormente lo que actualmente es la biblioteca funcionaba como un recibidor para los padres de familia donde se tenía entradas hacia los salones hexagonales.

Los materiales con los que cuenta la escuela son pocos, pero realmente tienen funcionalidad dentro de las actividades que se realizan en la escuela. Algunos de ellos son 1 proyector de video, una pantalla de presentación, una lap top, fotocopiadora/impresora (por el momento en reparación), equipo de reproducción de audio los cuales son 2 micrófonos, 1 micrófono alámbrico, 7 grabadoras y dos bocinas grandes; conos de señalización, silla acojinadas y equipo para limpieza (cubetas, escobas, jergas, entre otros)

En el ámbito educativo se alude frecuentemente al término gestión, empleando muchas veces sin precisión y en ocasiones con sentidos contrapuestos. La gestión suele definirse como los “pasos conducentes a la consecuencia de una cosa”, es decir, aquello vinculado a las acciones que tiene ciertos objetivos hacia los cuales se dirige. También se alude este término a uno más administrativo.

1.3 Diagnóstico Grupal

El grupo está constituido por 12 niños y 10 niñas, todos han cursado el 2º. Grado de Educación preescolar (20 en esta institución y 2 en un Jardín Federal).

Los canales de aprendizaje predominantes son: el visual y el kinestésico, pues depositan mayor atención al observar imágenes, gráficos y ambientes reales, así mismo expresan gusto por el “hacer” en las diferentes actividades motrices y cognitivas. Es importante favorecer sus habilidades de escucha, atención y comprensión.

Los alumnos que muestran cierta autonomía al aprender y realizar las actividades que se les proponen son 5; 13 alumnos solicitan o reciben el andamiaje (ayuda) necesario y 6 alumnos, aún con ayuda, no muestran perseverancia ni compromiso en cada una de las actividades, por lo que es necesario ofrecerles el acompañamiento necesario hasta favorecer su actitud de esfuerzo y la credibilidad en sí mismos.

5 alumnos no respetan reglas, ni participan con apertura o disposición en las actividades del salón, 1 alumna muestra dificultad para relacionarse con la docente y sus compañeros, ya que habla con monosílabos y con movimientos de la cabeza; 1 alumno sale constantemente del aula para ir al jardín, al baño, a caminar o a los juegos de herrería, le es muy difícil permanecer dentro del salón, atento a una sola actividad, incluso dentro del salón, explora y toca los materiales (juguetes, libros, rompecabezas), sin atender la secuencia de las diversas situaciones de aprendizaje, por lo que culmina las actividades sólo con atención personalizada y con mucho apoyo de la docente.

Con respecto a los campos de formación académica y áreas de desarrollo personal y social, se describen a continuación los logros y dificultades:

En el campo de formación académica de lenguaje y comunicación los alumnos muestran interés en escuchar la lectura en voz alta. 25% de los alumnos comentan sobre los textos leídos y los relacionan con experiencias propias, un 50% escucha la lectura, pero no opina sobre la misma y un 25% permanece distraído o indiferente. 8 alumnos escriben de manera autónoma su nombre de pila, 7 escriben algunas letras del mismo y 7 más lo copian o remarcan con ayuda, es básico favorecer su expresión oral, respeto de turnos para hablar y la escritura y reconocimiento de su nombre y del de algunos compañeros.

En cuanto al campo de formación académica de pensamiento matemático, 4 alumnos reconocen y escriben la serie numérica de 10 elementos, 7 alumnos conocen sólo

algunos números en desorden y 11 alumnos requieren apoyo para expresarlos en voz alta y para imitar su escritura; su rango de conteo en promedio es hasta el número 10, ya que después de éste confunden el número consiguiente, los 11 alumnos mencionados anteriormente muestran muy poco dominio de la serie numérica oral y escrita de 10 elementos.

Reproducen modelos sencillos utilizando figuras geométricas, con un mayor número de elementos descuidan la reproducción de varios detalles. En este campo es básico consolidar el dominio oral y escrito de los primeros 10 números y poco a poco aumentar el rango de conteo.

En el campo de formación académica de exploración y comprensión del mundo natural y social los alumnos practican el aseo de manos, sin embargo sólo de vez en cuando solicitan papel higiénico para ir al baño, hablan mucho mientras comen; consumen alimentos comerciales, embutidos, galletas, lácteos y papas fritas. En este sentido es primordial favorecer hábitos de salud, higiene y alimentación.

Difícilmente observan y describen elementos del entorno, al hacer registros sus gráficos son sencillos y no recurren a la realidad por lo que es muy importante favorecer habilidades básicas del pensamiento, como son observación, comparación, descripción, etc., así como su habilidad para dibujar e hipotetizar.

En el área de desarrollo personal y social de artes 50% del grupo reproduce secuencias rítmicas sencillas, 25% requieren motivación constante para realizarlas y un 25% no participa en la realización de las mismas. Al representar la imagen que tienen de sí mismos a través del dibujo, 25% expresan una figura corporal con detalles, 50% dibuja la cabeza con las extremidades, por lo que recibe apoyo para completarla y 25% requiere apoyo total para dibujarse a sí mismo. Es básico fortalecer su gusto interés y habilidades para las artes.

En el área socioemocional los alumnos expresan a través de dibujos sencillos, algunas situaciones que les generan alegría, enojo, tristeza, miedo (una mayoría imita lo que dicen sus compañeros). Se les dificulta trabajar en equipo, ya que no se comunican, ni llegan a acuerdos, por lo que solo algunos participan, otros se enojan, otros juegan y

otros más no hacen nada. En esta área es prioritario trabajar en el reconocimiento de sí mismo, expresión de emociones y actitudes positivas para el trabajo en equipo.

En el área de educación física el 80% realiza movimientos sencillos de locomoción, como marchar, gatear reptar y trepar, un 20% lo hace con rapidez y sin mucha coordinación, muestran disposición por utilizar diversos materiales e instrumentos en las actividades físicas. En esta área es primordial fortalecer los movimientos de locomoción, dominar progresivamente el control y precisión de movimientos usando diversos instrumentos y materiales, así como comprender y respetar normas básicas de participación y convivencia en los diversos juegos y actividades físicas.

La motivación, la atención personalizada, el apoyo de padres de familia, la asertividad y progresión de las actividades, así como el uso adecuado de espacios y materiales, serán ejes en la atención y avances de los 22 alumnos del tercer grado grupo “B”, ciclo escolar 2019 – 2020.

1.4 Planteamiento del problema

El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Para lograr que los aprendizajes sean de calidad, se debe contar con un proceso adecuado de gestión escolar al interior de los establecimientos educativos. Es por ello que representa una característica importante para que las escuelas ofrezcan un servicio de calidad, enfocándose hacia una calidad educativa. Recibir una educación de calidad, representa adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para asegurar el reconocimiento y el respeto permanente a todos los derechos humanos.

“Art. 3 CPEUM: El estado garantiza la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la

infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos...”

Por lo anterior nos podemos hacer aquí el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es la importancia de la gestión escolar para el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos de preescolar?

Las escuelas tienen una autonomía en todos los procesos que requieren para mejorar sus condiciones educativas. Esto llega a incluir la autogestión a través de los “proyectos educativos”; lo cual a través de ellos se convoca a la comunidad educativa para asegurar la mejora de los aprendizajes en función de las condiciones y necesidades de los centros educativos.

La gestión escolar es un proceso que van en función de la mejora de la institución, poniendo en práctica lo que se conoce como un plan o planificación estratégica. Todas las escuelas de los Estados Unidos Mexicanos se rigen por las mismas leyes, reglamentos, Planes de Estudio y normas emanadas por la Secretaría de Educación Pública.

La gestión escolar se ve inmersa cuando cada institución educativa adapta estos planes y programas, ya sean gubernamentales, estatales, municipales, entre otros; a las necesidades y exigencias de su escuela que van teniendo en cuanto a la comunidad escolar, que va desde los directivos, docentes, alumnos, padres de familia y personas de la comunidad.

Estos planes se consolidan en las reuniones que se tienen entre cada escuela, en el CTE (Consejo Técnico Escolar) implementando este plan estratégico, anteriormente conocido como Ruta de Mejora, actualmente, en este nuevo ciclo escolar 2019-2020 llamado PEMC (Programa Escolar de Mejora Continua). En el cual se plantea desde un inicio los logros que se obtuvieron en el ciclo escolar pasado; se plantea una visión y una misión; además de tomar como peldaño la guía de las sesiones de CTE, en donde se establecen los acuerdos que se deben trabajar en cada sesión para así ir formando este PEMC.

Estableciendo así las actividades y estrategias que se irán trabajando en el ciclo escolar, para mejorar la gestión.

La gestión escolar que una institución educativa lleva a cabo se ve inmersa cuando cada una de estas instituciones establece los acuerdos para la implementación de los diferentes planes y programas, en el nivel preescolar, así como PNCE (Programa Nacional de Convivencia Escolar), PRONI (Programa Nacional de Inglés), Aprendizajes Clave, entre otros.

Estos planes que se llevan a cabo en el preescolar, repercuten en el aprendizaje de los alumnos porque dependiendo de cómo es que la docente los pone en práctica dentro de sus planeaciones es así como se ve influenciado el aprendizaje de los alumnos de estos planes y programas.

Para visualizar un poco más de cerca esta realidad se estará observando este factor en el segundo periodo de servicio social en el Jardín de Niños “Miguel Hidalgo” en el Municipio de Juchitepec, localidad de Cuijingo, con ayuda de dos valiosos instrumentos de recopilación de datos como lo son guías de observación y entrevistas. Las cuales van a estar dirigidas hacia las prácticas de las docentes titulares de esta mismo Jardín de Niños y saber cómo llevan a cabo y cómo implementar estos Planes y Programas en su práctica profesional.

1.5 Justificación

A lo largo de este escrito se estarán retomando puntos importantes a partir del análisis que nos arrojaron los diferentes instrumentos de recopilación de datos, tales como el cuadro FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), guías de observación, entrevistas, bitácoras, etc. Así mismo se contrastan los conceptos más importantes que se derivan de este tema de investigación, haciendo énfasis en la importancia y sobre todo en el impacto que tiene dentro de las instituciones y cómo repercute en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos.

La idea de retomar esta temática, la cual es “La gestión escolar: un proceso que contribuye a mejorar el aprendizaje de los alumnos de preescolar” surgió a partir de mi

instancia en el Consejo Técnico Escolar, Fase Intensiva y de mis prácticas profesionales que he tenido a lo largo de mi formación en la Escuela Normal y en los Jardines de Niños; ya que me permitió tener un mejor panorama de las condiciones reales que se viven día a día en estos centros educativos. Fue en ese momento que me percate que una de las problemáticas que se tiene en las escuelas es el poco conocimiento que se tiene de la gestión escolar y que se ve reflejado en los aprendizajes de los alumnos de preescolar.

Ya que muchas veces el concepto de gestión se asocia con la obtención de recursos de materiales; cuando en realidad tiene un mayor grado de significado; también se refiere a formar parte de una autonomía de gestión, llevar a cabo los planes y programas, buscar una cultura institucional propia. Lo que va a permitir el fortalecimiento de los procesos de gestión que se tengan dentro de las instituciones educativas.

Considerando así mismo, las necesidades materiales, académicas y profesionales las cuales se identifican en el diagnóstico institucional y se centran en un proyecto llamado Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC). El cual es un instrumento para la acción y no debe convertirse en un documento formalista o, simplemente en una serie de buenas intenciones, deseos y aspiraciones (Subsecretaría de Educación Básica: Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa, 2019, página 7).

El conocimiento de todos los procesos que implica la gestión son de suma importancia, porque a lo largo de mi formación como docente he podido percibir de muchas maneras estos procesos, apropiandome de este concepto y sus implicaciones. Esta investigación me será de gran ayuda cuando por fin pueda ejercer mi profesión, al poner en práctica esos conocimientos, al poner en marcha las acciones para mejorar los procesos de gestión y así poder ayudar a los alumnos a desarrollar de una mejor manera sus aprendizajes. Es de mucha importancia que tengamos muy presente todos los conocimientos, las acciones y las características que implica la gestión en los centros educativos.

Chacón (2014) nos habla acerca del concepto de gestión, a grandes rasgos. El nos dice que todo es un sistema de prácticas, es decir, más enfocado hacia las acciones “poner

en marcha esas acciones”. Aquí intervienen los integrantes de cualquier institución; aportando sus conocimientos e ideas integrándose en un plan institucional. Entonces así podemos decir que la gestión es un conjunto de actividades organizadas e integradas por una institución para conseguir un fin en común.

Pero hasta ahora la gestión la enfocaremos más hacia la gestión escolar; que claramente son palabras iguales pero con significados diferentes y por su puesto con impactos totalmente diferente; reside en un conjunto de actividades integradas en una institución, pero una institución educativa, estas actividades consisten en ejecutar las actividades de manera colectiva en función a la mejora de la calidad de la misma a partir de retomar proceso tales como: diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Ayudándose claro, de la administración que en palabras de La Real Academia de la Lengua Española (2001) la administración es parte de la gestión entendiéndose así como un todo. Para entender mejor cuál es impacto que tiene la gestión dentro de las instituciones y su efecto en el desarrollo de los aprendizajes se revisarán varios documentos que rigen la gestión en las instituciones educativas como el artículo tercero, al acuerdo 717, la Nueva Escuela Mexicana, entre otros.

1.6 Preguntas de investigación

De acuerdo con la problemática planteada anteriormente y en donde surgió, para poder ampliar más la información se han seleccionado algunas preguntas que más adelante nos servirán como eje rector para la presente investigación.

- ¿Qué es la gestión educativa?

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000) señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico- prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

Las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

El concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación. El primero, se relaciona con la acción, El segundo, es el campo de la investigación, El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo.

- ¿Qué engloba la gestión escolar?

La gestión engloba diversos procesos que contribuyen al fortalecimiento y al cumplimiento de las metas que se quieren alcanzar. Una gestión apropiada pasa por diversos momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conduce a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias.

1.7 Objetivos

1. Objetivo general

- Analizar cuál es el impacto que tiene el poco conocimiento que implican los procesos de gestión escolar para el desarrollo y la aplicación de planes y programas enfocados a los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos del nivel preescolar.

2. Objetivo específico

- Identificar cual es el efecto que tiene la gestión escolar dentro de los jardines de niños para dar cuenta cual es el impacto que tiene en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos.
- Interpretar los resultados obtenidos de los instrumentos de recopilación de datos para hacer visible la importancia de los procesos de gestión escolar y su importancia en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos de preescolar.

1.8 Hipótesis

La gestión escolar es una de las principales acciones administrativas que se realiza dentro de una institución escolar para el mejor funcionamiento tanto de la misma institución, como del personal docente que permite el avance y el mejoramiento de los aprendizajes en los alumnos de dicha institución.

Por lo tanto, puedo decir que mi hipótesis es :

- Un buen proceso de gestión escolar se ve reflejado en las actividades institucionales y grupales y repercuten de manera positiva en el aprendizaje de los alumnos.
- Si se lleva a cabo un buen proceso de gestión, los alumnos se verán beneficiados en el desarrollo de sus aprendizajes, generando así una educación de calidad.

Un buen proceso de gestión escolar, conlleva a la obtención de recursos tecnológicos, mantenimiento de la escuela, la adquisición de material didáctico, el acondicionamiento de las aulas de clase, la aplicación y cumplimiento de los planes y programas vigentes, el liderazgo, los procesos administrativos, la cultura institucional, la autonomía de gestión entre otros.

Que se ven reflejados en el día a día dentro de las aulas de clase al dar seguimiento a esos procesos de gestión que por su puesto tienen un impacto en el desarrollo de los

aprendizajes de los alumnos de nivel preescolar. Los factores externos de la gestión educativa impactan en la gestión docente y por ende a los alumnos.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

A lo largo de la historia, del mundo y de México la sociedad ha tenido distintas transformaciones culturales, políticas, sociales, de lenguaje, de costumbres, de tradiciones, etc. Y una de las transformaciones que más impacto ha tenido en nuestra sociedad actual es la de educación; la cual engloba desde las diferentes reformas educativas que se han implementado, las distintas políticas que la rigen y los diferentes procesos administrativos y de gestión que se llevan a cabo para poder brindar un mejor servicio a los niños, niñas y jóvenes de México.

Pero no todo fue tan fácil desde el principio, la gestión ha sido un proceso que se fue incorporando al ámbito educativo a partir de los años de los 70's. Pero presentaba un gran reto, ya que a partir de la incorporación de la gestión, está presentaba diferentes transformaciones entre el cambio y la transformación social. Es por ello que este capítulo se centrará en explicar lo que engloba la gestión y cómo se relaciona con la educación y sobre todo cómo impacta en los aprendizajes de los alumnos de nivel preescolar .

2.1 La gestión: una mirada en el pasado.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades de una organización para resolver algunas situaciones o para alcanzar un fin determinado. Es un conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo en un determinado plazo de tiempo, es la acción principal de la administración y representa un punto medio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.

La gestión tiene sus orígenes en los procesos administrativos y fue un concepto que se centró en las instituciones empresariales. en donde en el año 1990 aparece como una estrategia administrativa para mejorar los proceso de gestión. En el ámbito educativo tuvo su primera aparición en los años sesenta en Estados Unidos y en América Latina inició en los años ochenta.

El concepto de gestión tiene tres campos de significación, los cuales son la acción, la investigación y la innovación y desarrollo. El primero campo se refiere a la acción que hacen los sujetos, por lo que designan a uno de ellos para que sea el encargado de realizar la gestión, es decir, el gestor; el segundo campo, la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento; el tercero campo del cual se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos. Estos campos se pueden construir a partir de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción; el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación y la invención de nuevas formas de acción.

En el campo educativo la gestión, se ha englobado en tres categorías: gestión educativa, gestión escolar y gestión pedagógica. La idea que sostienen estos tres tipos de gestión es que en contextos inciertos y en condiciones cambiantes. La cual implica retos que se encuentran inmersos, uno de estos retos es la adaptabilidad y la evolución desde sus inicios de implementación, hasta su aplicabilidad en las escuelas de nivel básico, medio superior y superior de México.

La gestión es un conjunto de trámites para resolver o llevar a cabo una cosa. Es una secuencia de actividades que se realizan para obtener un resultado, es hacer lo posible para obtener un fin deseado, un objetivo o una meta. Este término incluye a la acción de la administración, como lo he mencionado anteriormente. Y se aplica constantemente para alcanzar un fin en específico y es aplicable en todo el mundo, puede aplicar en todo ámbito como en la vida cotidiana, en la vida laboral, en negocios, empresas e incluso en la educación.

En términos más concretos y en resumen puedo decir que la gestión es un término que se utiliza para referirse al conjunto de acciones que permiten realizar cualquier actividad. Se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con un fin determinado el cual puede ser, para resolver un problema prevaleciente a cualquier institución. Se llevan a cabo las responsabilidades sobre un proceso. Además de que la gestión planifica, construye, ejecuta y controla actividades alineadas. Y una parte esencial de la gestión es la administración.

2.2 Gestión educativa

La gestión educativa es un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas (Chacón, 2014). Esto quiere decir, para que las organizaciones puedan optimizar los logros obtenidos a partir de los procesos de gestión se debe trascender de tener una idea simple a tener una idea compleja.

Porque la gestión educativa necesita de la participación de todos sus integrantes que aportan sus ideas y conocimientos en estos procesos; para lograr esto se requiere que todos los involucrados tengan claro los conceptos de gestión educativa y sus implicaciones.

La gestión educativa pareciera tener varios conceptos, pero todos logran decirnos que es un proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa, además va orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones.

La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe de tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades de los centros educativos. Lo que busca la gestión educativa es lo siguiente.

1. Desarrollo de una cultura organizativa, democrática y eficiente; con responsabilidades definidas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación responsables entre los actores de la comunidad educativa.
2. Conducir las diversas acciones para el logro de metas y objetivos, creando condiciones necesarias para su cumplimiento.
3. Lograr que cada miembro de la comunidad educativa cumpla con sus funciones, para el logro de las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
4. Evaluar procesos y resultados del servicio educativo e identificar los logros, deficiencias y soluciones creativas que optimicen el quehacer educativo. (Cejas, 2017).

Para ello es importante la participación del director ya que es fundamental; es el conductor y el líder para que se lleven a cabo los procesos de gestión. El gran desafío que enfrentan las autoridades es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción.

Se ha desvirtuado el concepto, ya que al hablar de gestión educativa lo primero que se viene a la mente son los recursos materiales y si está bien porque parte de este proceso implica la movilización de recursos, pero también es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades y los objetivos, dicho en otras palabras es la capacidad de articular los recursos con los que cuenta, de manera que se logre el objetivo o la meta.

Todo ello supone que se hace con el objetivo de lograr mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje en las diferentes instituciones de los diversos niveles. En este caso, cada proceso de gestión que se realice tendrá un objetivo diferente que se plantea en un proyecto a nivel zona. El cual debe de ser dirigido por las autoridades de ese nivel, es decir, supervisores, asesores metodológicos o incluso hasta los propios directores.

La gestión educativa es una disciplina que aspira a fortalecer el desempeño de los planteles e instituciones educativas en un país determinado y en condiciones específicas mediante la aplicación de técnicas, instrumentos y conocimientos. Es una disciplina, un proceso y una estrategia, que interviene en el sistema educativo para mejorar sus diversas condiciones y etapas. Además de que promueve la integración de los distintos elementos que componen la comunidad educativa (directivos, maestros, alumnos, padres de familia, comunidad en general).

La gestión educativa comprende usualmente cuatro áreas dentro de la gestión escolar:

1. Gestión directiva: Orienta y promueve el mejoramiento de una institución educativa (cualquier nivel educativo) y se dedica a coordinar las necesidades del establecimiento para integrar una cultura educacional propia, adoptando una autonomía de gestión. Esto quiere decir que es la encargada de ejercer el liderazgo y el control.

2. **Gestión pedagógica y académica:** Es la que se encarga del aprendizaje, es decir el proceso de enseñanza y aprendizaje que se genera dentro del aula. Esto implica desarrollar, actualizar y repensar el currículo académico, tomando en cuenta los conocimientos especializados en la materia y las sugerencias de la comunidad académica, así como los acuerdos con los demás miembros de la comunidad educativa, en especial las que conciernen a las formas de evaluar.
3. **Gestión financiera y administrativa:** En este caso se refiere a todo el conocimiento a lo que corresponde los sistemas de registro e información del alumnado, la prestación de servicios complementarios y sobre todo garantizar que el plantel educativo pueda seguir existiendo en el tiempo, gestionando de la mejor manera sus recursos humanos y financieros.
4. **Gestión de la comunidad:** Conciernen al acto educativo, mediante la promoción de la participación ciudadana, los planes de intercambio, de estímulo al investigador, el fomento del crecimiento a la comunidad educativa en tanto individuos que hacen su vida en torno al aprendizaje, y aspiran a una convivencia pacífica y mutuamente enriquecedora.

Estas áreas de gestión se complementan de los diferentes modelos de gestión. La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes. Existen 7 principales modelos de gestión:

- **Modelo Normativo (cincuentas y sesentas):** Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente. La planificación va orientada hacia el crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientan principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.
- **Prospectivo (setentas):** El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación es flexible. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba,

Colombia, Perú Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

- **Estratégico (ochentas):** La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. A inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y la gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA que ponen en relieve la visión y misión de la institución educativa.
- **Estratégico-situacional (mediados de los ochentas):** A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objeto, es situacional. Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.
- **Calidad total (noventas):** Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas, y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes de proceso y la reducción de los márgenes de error. Surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad.
- **Reingeniería (mediados de los noventas):** Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global, Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos; sus principales exponentes son Hammer y Champy. Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que se espera. En el

paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

- Comunicacional (actual): Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que curran las acciones deseadas. Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones unánimes. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

La gestión educativa se enfoca en la manera en la que cada organización “traduce” lo establecido en las políticas. En general la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política personal, económico-presupuestales, de planificación, de regulación y de orientación, entre otros. En este sentido, la gestión educativa es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

Estas acciones se vinculan con las formas de gobierno, liderazgo y de dirección. con la puesta en práctica de las propias acciones para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este sentido, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, a sus políticas, a su organización y a su rumbo, para rediseñar y reorientar al cumplimiento de los propósitos de cada institución educativa. Este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que deben de movilizar a todos los elementos de la estructura educativa.

De acuerdo con Cassasus (2000), lograr una gestión escolar eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas . La gestión es entendida como una herramienta para crecer en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancia, con la

flexibilidad, la madurez y la apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer presentes en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema. Entonces la gestión educativa responde a los propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultado de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el Sistema Educativa Nacional.

La gestión educativa debe de centrarse en las acciones, en la parte operativa. Para poder llevar a cabo este proceso en las instituciones educativas se debe tener muy claro (desde un inicio) cuál es el problema que se quiere solucionar. Que por supuesto se plantea en un proyecto escolar, construido por la misma comunidad escolar directivos, docentes, padres de familia, alumnos, personal manual y administrativo.

2.3 La gestión escolar

Uno de los conceptos que ha estado presente en las instituciones educativas ha sido el de gestión escolar; Antúnez (2000) distingue la gestión como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo.

Es por ello que los actores que se ven inmersos dentro del proceso de la gestión escolar son los directores, profesores, padres de familia y por supuesto los alumnos. Quienes son los actores que se ven más directamente involucrados, pero una gestión escolar no se logra solo con la intervención de estos actores, sino que necesita de otros actores indirectos para así lograr una buena gestión escolar y contribuyen al logro de los propósitos educativos, estos actores son las enfermeras, psicólogos, promotores, conferencistas, entre otros.

De acuerdo con Lorea (2003), se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela; generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos a la educación básica.

Aun así, son los directores quienes con conciencia y conocimiento de la repercusión y alcance de sus decisiones y acciones impactarán a la comunidad educativa y quienes debieran prepararse para jugar el rol administrativo y de liderazgo que les corresponde.

La gestión escolar es un proceso que van en función de la mejora de la institución, poniendo en práctica lo que se conoce como un plan o planificación estratégica. Todas las escuelas de los Estados Unidos Mexicanos se rigen por las mismas leyes, reglamentos, Planes de Estudio y normas emanadas por la Secretaría de Educación Pública.

Se entiende a la gestión como un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional. Lo que busca es dar a las escuelas las posibilidades de tomar las decisiones individuales que le permiten mejorar sus áreas de oportunidades, siempre cuidando que se realicen dentro de la Ley General, que resguarda la educación en México. Dicha autonomía se ve reflejada cuando cada institución educativa adapta estos planes y programas, ya sean gubernamentales, estatales, municipales, entre otros; a las necesidades y exigencias de su escuela que van teniendo en cuanto a la comunidad escolar, que va desde los directivos, docentes, alumnos, padres de familia y personas de la comunidad.

Estos planes se consolidan en las reuniones que se tienen entre cada escuela, en el CTE (Consejo Técnico Escolar) implementando este plan estratégico, anteriormente conocido como Ruta de Mejora, actualmente, en este nuevo ciclo escolar 2019-2020 llamado PEMC (Programa Escolar de Mejora Continua). En el cual se plantea desde un inicio los logros que se obtuvieron en el ciclo escolar pasado; se plantea una visión y una misión; además de tomar como peldaño la guía de las sesiones de CTE, en donde

se establecen los acuerdos que se deben trabajar en cada sesión para así ir formando este PEMC.

Estableciendo así las actividades y estrategias que se irán trabajando en el ciclo escolar, para mejorar los procesos de gestión. El Programa Escolar de Mejora Continua es una propuesta concreta y realista que, a partir de un diagnóstico amplio de las condiciones actuales de la escuela, plantea objetivos de mejora, metas y acciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver las problemáticas escolares de manera priorizada y en tiempos establecidos. Es un instrumento para la acción y no debe convertirse en un documento formalista.

La gestión escolar que una institución educativa lleva a cabo se ve inmersa cuando cada una de estas instituciones establece los acuerdos para la implementación de los diferentes planes y programas, en el nivel preescolar, así como PNCE (Programa Nacional de Convivencia Escolar), PRONI (Programa Nacional de Inglés), Aprendizajes Clave, entre otros.

Estos planes que se llevan a cabo en el preescolar, repercuten en el aprendizaje de los alumnos porque dependiendo de cómo es que la docente los pone en práctica dentro de sus planeaciones es así como se ve influenciado el aprendizaje de los alumnos de estos planes y programas. Y la finalidad es mejorar los aprendizajes de los estudiantes, esto también lo dice la Ley General de Educación.

2.4 La gestión y la administración ¿conceptos iguales o diferentes?

La administración es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados, es un proceso más vertical; mientras que la gestión es un proceso horizontal.

Henry Fayol (2004) concibe la administración como la tarea de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En un ambiente tan multidisciplinar como este se precisan

directores capaces y capacitados para poner en práctica estas acciones, o sea, fijar metas, prever el futuro, anticiparse a las situaciones, por tanto, ser proactivo.

Como se puede ver la administración y la gestión van hacia lados opuestos, pero en cierto momento estos dos se unen, debido a que la administración funciona para la planificación de acciones a realizar y que se pondrán en marcha gracias a la gestión.

La administración ha establecido principios (Taylor, 1903; Fayol, 1916) aplicables en cualquier entorno que sean puestos en práctica, en este caso en el entorno escolar. Pero ¿Cómo es que se llega de procesos administrativos a los procesos de gestión en la educación? La administración es una dimensión de la gestión y hace referencia, como su nombre lo dice, a administrar los recursos de manera eficaz y eficiente para el logro del objetivo, el cual es la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Algunos de los recursos que esta dimensión administra son los humanos (director, docentes, alumnos, sociedad de padres de familia y comunidad), económicos y los materiales y/o físicos. Pero esto se logra gracias a la gestión escolar.

La gestión escolar en los años 40, ha separado las actividades administrativas de las actividades técnicas, docentes y pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos (administración general), lo que confirma la existencia de un grupo de acciones equivalentes con un alto enfoque racional y comunes a un banco, una tienda de departamentos o un hospital, donde maniobran programas operativos de recursos materiales, financieros y humanos, así como el control de un adecuado funcionamiento de los servicios y procesos.

Y desde siempre, la persona que estará enfrente de este proceso de gestión escolar, tiene que tener dominio y conocimiento de todo lo que conforma su equipo de trabajo, tanto personal docente, como administrativo, sociedad de padres de familia, instituciones de apoyo para la escuela, programas escolares, entre otros. Lo que engloba el liderazgo, que hoy en día existen distintas teorías y enfoques acerca de este concepto. Las diversas investigaciones y teorías acerca de este concepto del liderazgo son términos retomados en el ámbito empresarial y se han llevado al contexto escolar enfocándose en los rasgos o las conductas y/o acciones de los líderes.

2.5 El liderazgo en los procesos de gestión

El *National College for Scholl Leadership (NSCL)* define al liderazgo escolar como un proceso de influencia que lleva a la construcción de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela (Bush y Glover 2003).

Los líderes escolares guían a sus instituciones educativas en el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, supervisan que se cumplan los objetivos de la escuela, y promuevan la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo y de un clima escolar positivo (Mullins, 2009).

Es por ello que el liderazgo directivo es uno de los factores escolares que más influyen en el aprendizaje de los alumnos. Los buenos líderes, tienen una alta valoración positiva por parte de toda la comunidad escolar, porque saben crear ese clima de confianza en dónde se crea la comunicación asertiva en donde permite enfatizar cuáles son las problemáticas más próximas a atender, sin descuidar los demás aspectos que engloban a la institución.

Es así que, la calidad de las escuelas va a depender del nivel de competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo; que se conforma principalmente por un director escolar y a veces un subdirector. Pero el hecho de que el líder en el mayor de los casos sea el director, o quien esté a cargo de una institución educativa, no quiere decir que sea el único que tenga que movilizar sus saberes y recursos para atender a la mejora de la institución a través de la gestión escolar, sino que el director que a su vez es líder, tiene que saber movilizar todos los recursos que tiene a su alcance poder realizar una gestión escolar con el apoyo de su personal docente sin llenarlos de sobrecargas administrativas, distribuyendo a cada docente una función en específico que no afecte su función verdadera dentro de la institución escolar, que es el atender a su grupo sin descuidar el proceso de aprendizaje.

Aquí el papel del director será gestionar la institución educativa en generar condiciones para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de preescolar. Y en esta etapa es donde entran los tipos de líderes; dependiendo del tipo de líder será la obtención de los resultados.

González (1999) explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos. En este sentido, Gómez-Rada (2002) afirma que el o la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad. French y Bell (1996) exponen:

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (Gómez Rada, 2002, pág. 64).

Los líderes no se hacen, nacen siendo líderes, con características innatas. Los estudios que se han hecho acerca del comportamiento de estas personas definen dos principales características las cuales son las conductuales y de comportamiento. Y a partir de ello nace la teoría conductual sobre el liderazgo de Short y Creer (2002) en la cual se desarrolla en dos líneas, la primera de la investigación sobre las características del trabajo directivo, lo que implica caracterizar qué actividades, funciones y responsabilidades asumen los directivos y cómo distribuye su tiempo; y por otro lado los estudios sobre las conductas de directores eficaces.

Kurt Lewin (1939), a partir de la investigación que realizó, pudo identificar 3 estilos de liderazgo, obviamente en el campo de la educación. Estos tres estilos son los siguientes:

1. El liderazgo autoritario. El líder tiene el poder y toma todas las decisiones, es un liderazgo unidireccional (vertical) en donde el resto del personal “obedece” las órdenes del líder autoritario.
2. El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y la participación de todos los miembros del grupo (horizontal).
3. El liderazgo “*laissez fire*”. Aquí el líder no ejerce su función, no tiene responsabilidad de su grupo.

No hay una receta mágica que nos diga paso a paso cómo ser el líder indicado que nuestra institución educativa necesita, sin embargo, el tipo de líder que se haga presente en los directores escolares siempre va a depender del contexto en el que se desarrolla. Y esto también va a depender de los objetivos y de las metas que quieran alcanzar para el logro de la finalidad de la gestión escolar, que es mejorar las condiciones para el desarrollo de los aprendizajes y la formación integral de los alumnos del nivel preescolar.

2.6 El impacto de los procesos de gestión escolar en el aprendizaje de los alumnos de preescolar.

Aquí podemos hacernos la siguiente pregunta ¿para qué fortalecer los procesos de gestión?. Bueno podemos responder de la siguiente manera, para mejorar la infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas, para proporcionar condiciones de participación de actores educativos y generar ambientes formativos para el máximo desarrollo de los alumnos y el logro de los aprendizajes.. Pero realmente esta pregunta tiene un grado más de significado y no es tan fácil de responder debido a que varios factores se interponen y son difíciles de explicar.

La escuela debe de generar una formación integral en donde centra sus actividades en el logro de los aprendizajes de los alumnos. Por ende, la escuela debe de mejorar la calidad y equidad de la enseñanza, a través de un mayor compromiso de los profesionales y de la comunidad educativa. Además de que la institución educativa debe de impulsar la autonomía a través de, 1. Atención permanente de las autoridades

y 2. Mejora de las 4 prioridades de Sistema Educativo las cuales son, la supervisión del proceso enseñanza-aprendizaje, liderazgo del director, trabajo colaborativo y las asesorías a directores y maestros.

Todos los elementos mencionados funcionan de manera conjunta, si uno falla, el sistema no funciona porque van entrelazados. Aquí es donde puedo decir que entra la Ley General de Educación la que también nos dice que la finalidad de la educación es el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes.

Todo esto se logra gracias a la gestión escolar, como ya se ha mencionado antes la gestión no sólo es hacer oficios y adquirir materiales para el bien de la escuela (es un proceso más administrativo), si es parte pero es solo una cara de la moneda, cuando realmente la gestión se ve implícita de muchas maneras, como la capacidad de liderazgo por parte del director, el cumplimiento de planes y programas, los proyectos institucionales que se llevan a cabo, todo esto va enfocado hacia el bienestar del alumno. Y depende de la manera en que las docentes integren todos estos elementos para el óptimo desarrollo, generar una educación de calidad para el logro de los aprendizajes de todos sus estudiantes.

Gestionar la calidad en un establecimiento escolar se entiende como la puesta en marcha de un sistema que permite establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanente (Lavín 2002 pág. 31).

Viveros (2002) considera que la calidad se establece a través de trece principios:

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno).
3. Buscar soluciones y no justificar errores.
4. Ser optimista a ultranza.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.

7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con los compañeros del equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y el equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Cada uno de los principios anteriores tiene una oportunidad en los procesos e interacciones que se realizan en los centros escolares, y que tanto personal administrativo como docentes, padres de familia y alumnos deberían observar en aras de alcanzar los objetivos de formación y compromiso.

La calidad es un concepto muy difícil de definir, aun así, para Schmelkes (1996) hablar de calidad es considerar cuatro componentes fundamentales que deben observarse en un proceso educativo y, sobre todo, en los resultados del mismo. Estos cuatro indicadores de calidad son relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.

Este autor asegura que la escuela debe de ser capaz de ofrecer aprendizajes relevantes para la vida actual y futura de los estudiantes.

Para el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) en México, una educación de calidad debe contener impacto y suficiencia. Ciertamente, es complejo hablar de calidad.

Para poder llegar hasta el aprendizaje del alumno desde la visión de la gestión, es un proceso bastante complicado, porque se debe de empezar por lo macro hasta lo micro. En este caso lo macro sería la escuela, los planes institucionales, es decir, el PEMC (Programa Escolar de Mejora Continua) que permite orientar, planear y materializar procesos de mejora en los planes escolares, en el que establezcan las prioridades, metas y acciones que llevarán a cabo para lograrlo. De este programa se desprenden

los planes que se ejecutarán durante todo el ciclo escolar para mejorar las condiciones de la escuela.

De lo micro es, ejecutar ese plan de manera particular en las aulas de clase, para iniciar a “atacar” la problemática que se detectó a nivel escuela. Vinculando las actividades de este plan con las actividades diarias, las planeaciones (en sus distintas modalidades), actividades permanentes. A través de planes y programas vigentes. De esta manera se están haciendo procesos de gestión y a la vez generan un impacto en los aprendizajes de los alumnos.

2.7 El Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) como herramienta en el proceso de gestión escolar.

Para poder proporcionar a los alumnos una educación de excelencia y de calidad, se requiere que la escuela haga cambios en la manera en la que está organizada. Una acción que el colectivo docente puede implementar es un procesos de planeación centrado en la mejora de los aprendizajes de todos los alumnos.

Para ello en el Consejo Técnico Escolar (CTE) de este ciclo escolar se propone a los maestros elaborar un Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) el cual permite orientar los procesos de mejora en los centros educativos. El Consejo Técnico Escolar tiene el compromiso de revisar de manera periódica los avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y realimentar la toma de decisiones que favorezcan el logro de la mejora escolar y de los aprendizajes de los alumnos.

Mediante esta acción, las escuelas ejercen su autonomía de gestión estableciendo este programa de mejora, tomando en cuenta su contexto, considerando la realidad que cada escuela vive es muy diversa en cuanto a las necesidades del alumno, el apoyo por parte de los padres de familia, la historia de la escuela, entre otros. Son aspectos muy particulares que se deben tomar en cuenta para la redacción de este programa.

La elaboración del PEMC es un primer paso para orientar la toma de decisiones ante el reto profesional, que significa la mejora de la escuela. De igual manera este programa deberá de estar constituido por las aportaciones y sugerencias de cada uno de los miembros de la comunidad (trabajo colaborativo). En este programa se organizan las acciones encaminadas a lograr mejores resultados educativos.

El Programa Escolar de Mejora Continua es una propuesta concreta y realista que, a partir de un diagnóstico amplio de las condiciones actuales de la escuela, plantea objetivos de mejora, metas y acciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver las problemáticas escolares de manera priorizada y en tiempos establecidos (Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua, 2019. página 7). Es un instrumento para la acción y no debe convertirse en un documento formalista.

El Programa Escolar de Mejora Continua se caracteriza por:

1. Basarse en un diagnóstico escolar compartido por toda la comunidad educativa.
2. Enmarcarse en una política de participación y colaboración.
3. Tener una visión de futuro.
4. Ajustarse al contexto.
5. Ser multianual.
6. Tener un carácter flexible.
7. Contar con una adecuada estrategia de comunicación.

El Programa Escolar de Mejora Continua debe incluir:

1. Diagnóstico
2. Objetivos y metas
3. Acciones
4. Seguimiento y evaluación

Como se puede apreciar en las especificaciones que debe incluir el PEMC, se debe iniciar con un diagnóstico, el cual nos indica nuestro punto de partida, aquí la escuela debe de verse a sí misma, haciendo un examen de su situación y la problemática que vive, apoyándose de la información que al colectivo docente le permita analizar,

reflexionar y priorizar las necesidades educativas. Para ello es necesario recolectar, comparar y analizar información referida a las características, intereses y necesidades de los alumnos.

El programa te da una serie de ámbitos sobre los cuales la escuela deberá de considerar en la que se encuentra en “foco rojo”. La guía sugiere 8:

1. Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos.
2. Prácticas docentes y directivas.
3. Formación docente.
4. Avance de los planes y programas educativos.
5. Participación de la comunidad.
6. Desempeño de la autoridad escolar.
7. Infraestructura y equipamiento.
8. Carga administrativa.

La escuela tiene información para iniciar este ejercicio de autoevaluación. De esta manera la escuela cuenta con los elementos suficientes acerca de los intereses y necesidades de los alumnos para iniciar con la redacción de su diagnóstico y así enfrentar la problemática a través de la propuesta de diversas actividades que se llevarán a cabo de manera institucional, aplicando así la autonomía de gestión, ya que se enfocarán en erradicar la problemática.

Así podemos mencionar que los procesos de gestión que realiza la escuela se ven reflejados en la construcción en conjunto con el colectivo docente del PEMC ¿Y cómo contribuye a mejorar el aprendizaje de los alumnos? De acuerdo a las actividades que se planten y que sean una forma complementaria para realimentar todos los contenidos abordados en las aulas, que no se vean como una carga administrativa para las docentes ni que se vea como tarea extra para los alumnos.

Las docentes tienen que saber introducir estas actividades del PEMC en las actividades de las situaciones didácticas. Y que se vea como una unidad, no como actividades individuales.

CAPÍTULO 3
MARCO
METODOLÓGICO

3.1 Paradigma de la investigación

La noción de paradigma abordada por Khun (1962) da una imagen simple del objeto de una ciencia, define lo que se debe estudiar, las preguntas que se deben responder. Los problemas que se deben estudiar y cuáles son las reglas que se han de seguir para interpretar las respuestas que se obtiene. Los paradigmas son realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica (Khun, 1986). En resumen se trata de lo que aún está por comprobarse o descubrirse.

El paradigma que se utiliza en este tipo de investigación es el constructivista. Los orígenes de este paradigma se encuentran presentes en la tercera década del presente siglo. El constructivismo es una teoría sobre el aprendizaje.

Consiste en un intercambio dialéctico de tal manera que se puede llegar a una síntesis productiva. El paradigma constructivista, además de ser uno de los más influyentes en la psicología general, es, como dice Coll, uno de los que mayor cantidad de expectativas ha generado en el campo de la educación.

El constructivismo es una teoría sobre el conocimiento y el aprendizaje, describe el saber y cómo se llega a él. Este paradigma se refiere a la representación en su totalidad de la realidad. Dándole un sentido de pertenencia a la investigación a mis intereses y a los constructos que iré desarrollando a lo largo de la investigación.

De acuerdo con Thomas Schwandt (1998), todos somos constructivistas en la vida diaria, dado que existe un reconocimiento generalizado de que para los seres humanos, el hecho de aprender no es una actividad pasiva. Los seres humanos necesitamos estar modo activo para, precisamente hacer el proceso constructivo de nuestros propios conocimientos y aprendizajes.

Es por ello que la investigación que se desarrolla necesita de este paradigma, porque yo como investigadora necesito poder ver la realidad en la que se encuentra inmersa mi objeto de estudio, apoyándome de mi constante activismo al aplicar los instrumentos de

recopilación de datos, para así mismo poder ir construyendo mis ideas a partir de lo que pueda analizar los resultados que arrojarán estas herramientas.

3.2 Tipo de investigación y enfoque de la investigación

La presente investigación será no experimental porque el objeto de estudio no se manipula; los resultados que se obtengan no provienen a través de acciones que se puedan realizar. Se centra más en observar los fenómenos que son de mi interés en su ambiente natural, para luego describirlos y analizarlos sin necesidad de mantenerlos en un entorno controlado. En este caso mi papel como investigadora será netamente de observadora.

Como señala Kerlinger (1979) la investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. No hay estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Este estudio solo observa situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

En todo caso, no debe de percibirse como una investigación que manipula la realidad, sino que es un método de estudio que la observa tal cual es, siendo lo más relevante el hecho de que *el experto no genera ningún tipo de cambio* en la misma.

El enfoque de la investigación es de carácter cualitativo porque se utiliza como un método de estudio que se propone evaluar, examinar e interpretar información obtenida a través de recursos como entrevistas, conversaciones, registros, memorias, entre otros, con el propósito de indagar en su significado profundo. El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

La investigación cualitativa es el estudio de la gente a partir de lo que dicen y hacen las personas en el escenario social y cultural. El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo

mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984).

La investigación cualitativa es una herramienta que se usa para explorar acerca de un tema, de un bien o un servicio. Es la búsqueda de información por medio de metodologías que tiene como objetivo el encontrar y entender los significados de las relaciones que se crean en la mente de las personas. Es un proceso a través del cual vamos más allá de los datos para acceder a la esencia del fenómeno de estudio, es decir, a su entendimiento y comprensión; el proceso por medio del cual el investigador expande los datos más allá de la narración descriptiva.

Dentro de las características de este tipo de investigación destaca que es inductiva ya que se fija en los detalles para desarrollar conceptos; tiene una perspectiva holística ya que todos sus elementos son considerados como un todo. Estudia a las personas en su contexto; los investigadores tratan de comprender a las personas dentro de su marco de referencia, el investigador tiene que tomar en cuenta todas las perspectivas de los sujetos y las condiciones estudiadas sin llevar a hacer juicios sin valor.

Esta investigación tiene ciertos procesos y metodologías. Consta de una serie de 8 pasos:

1. Definir el problema de investigación.
2. Formular hipótesis e interrogantes.
3. Formular definiciones operacionales.
4. Diseñar instrumentos de investigación.
5. Recopilar la información.
6. Analizar la información.
7. Elaborar conclusiones.
8. Presentar resultados.

Toda la investigación cualitativa, incluyendo la evaluación cualitativa, es y debe ser guiada por un proceso continuo de decisiones y elecciones del investigador (Pitman y Maxwell, 1992 pág. 753)

3.3 Método de la investigación

El método de la investigación se usan principalmente para entender el significado de un fenómeno, donde *las palabras son el dato de interés*. Y el método que utilice fue el *método etnográfico*, el cual busca capturar, interpretar y explicar cómo vive un grupo, organización o comunidad. La intención de este método es obtener un cuadro general del sujeto con énfasis en presentar experiencias diarias del sujeto.

... Existe un desacuerdo sobre si la característica distintiva de la etnografía es el registro del conocimiento cultural (Spradley, 1980), la investigación detallada de patrones de interacción social (Gumperz, 1981) o el análisis holístico de sociedades (Lutz, 1981). Algunas veces la etnografía se define como esencialmente descriptiva, otras veces como una forma de registrar narraciones orales (Walker, 1981); como contraste, sólo ocasionalmente se pone el énfasis en el desarrollo y verificación de teorías (Galser y Strauss, 1967; Denzin, 1978) (Hammersley & Atkinson, 1994, p. 15).

El término etnografía literalmente significa:

... una descripción de pueblos y culturas y tiene su origen como estrategia de investigación en los trabajos de la temprana antropología social, que tenía como objetivo la descripción detallada y permanente de las culturas y formas de vida de pequeñas y aisladas tribus (Denscombe, 1998, p. 68).

La etnografía es considerada una rama de la antropología que se dedica a la observación y descripción de los diferentes aspectos de una cultura, comunidad o pueblo determinado, como el idioma, la población, las costumbres entre otros. Es un método de investigación social que trabaja con un amplio repertorio de fuentes de información. Nos permite interactuar con una comunidad determinada, para conocer y registrar datos relacionados con su organización, cultura, costumbres, alimentación,

vivienda, vestimenta, creencias religiosas, economía, relaciones interpersonales, entre otros.

Bajando estos conceptos a la investigación que se está realizando, en este caso la comunidad sería el jardín de niños “Miguel Hidalgo” y las dimensiones serían cultura institucional, historia del preescolar, relaciones interpersonales entre el personal docente. Para poder llevar a cabo la etnografía yo como investigadora debo de estar preparada para vincularse con la comunidad (preescolar) además de estar dispuesta a interactuar con todos los miembros de la institución desde la directora, padres de familia, alumnos, docentes frente a grupo y personas externas a la comunidad escolar.

Además debo tener muy presente que no en todo momento es bueno para dirigirme a una persona e iniciar con la recopilación de datos. Debo saber dónde y cuándo observar, con quién conversar, así como qué información debo registrar y cómo se debe hacer. Es preciso mencionar que mi actitud ante estas acciones deben ser natural, poder relacionarme de la manera más espontánea y tranquila posible. Porque alguna señal de querer imponer cualquier comportamiento cambiaría el estado natural de las personas de la comunidad escolar.

3.4 Diseño de instrumentos y trabajo de campo

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades de una organización para resolver algunas situaciones o para alcanzar un fin determinado. Es un conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo en un determinado plazo de tiempo, es la acción principal de la administración y representa un punto medio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.

Para la realización de la investigación en el Jardín de Niños “Miguel Hidalgo” fue necesario la aplicación de diversos instrumentos de recopilación de datos tales como,

entrevistas formales e informales, guías de observación y el llenado de un cuadro FODA.

Las entrevistas son un diálogo entre dos o más personas que responde el formato de preguntas-respuesta. Para poder realizar una buena entrevista es necesario poder elegir el tema, en este caso el tema es la gestión escolar. La cual se aplicó al personal docente del jardín de niños (directora y a las 6 docentes frente a grupo).

Es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene un valor en sí mismo. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. La entrevista es más funcional que un cuestionario debido a que la entrevista obtiene información más completa y profunda, presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles.

El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Siempre participan de dos a más personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistador y la otra el de entrevistada, generando entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio.

El segundo instrumento que se utilizó fue la guía de observación, acompañada de la técnica de observación. Sierra y Bravo (1984), la define como “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”

La observación juega un papel muy importante en toda investigación porque le proporciona uno de sus elementos fundamentales; los hechos. La observación enfoca hechos de la realidad para darles sentido y establecer enlaces entre situaciones y acciones. La observación es confiable porque el instructor se debe asegurar de que el

hecho observado no es resultado de algo accidental o de imprevisto sino que es constante y verdadero.

También es válida porque se aplica a una situación en la que se aprecia la conducta del objeto de estudio a observar. Se puede aclarar que las guías de observación son instrumentos que nos permiten ir describiendo eventos relevantes de lo que deseamos observar, descritas en categorías. Las guías de observación se aplicaron a sólo las docentes frente a grupo.

El cuadro de análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución o una persona en la que se analizan características internas (Debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades). Es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, educación entre otras. Esta técnica permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa o institución; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organización o institución. Este cuadro de análisis representa para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y del entorno en el cual éste compite.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en las diferentes funciones o departamentos (unidades de análisis) tales como producto, mercado, empresa, fabricación entre otros otros. Este análisis debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar los aspectos favorables y desfavorables, comparándolos de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. El cuadro FODA se aplicó a las docentes frente a grupo.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS Y

CONCLUSIONES

Para poder llegar al análisis de toda la investigación que realizó y finalmente poder llegar a una conclusión clara y precisa es necesario analizar todas las variables con las que se estuvo trabajando, a partir de los instrumentos de recopilación de datos (FODA, entrevistas y guías de observación) y de sintetizar y hacer una reflexión profunda sobre los resultados que se obtuvieron.

La presente investigación fue de carácter no experimental ya que no hubo un contacto directo con el objeto de estudio. Esto es debido a que no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes. Además de que no se manipulo ni controlo nada.

4.1 Aplicación de instrumentos de recopilación de datos

Al hacer la aplicación de los instrumentos de recopilación de datos lo que hice fue establecer un momento específico para no interferir con la dinámica natural de las actividades de la institución y de las docentes. Yo como investigadora en este tema, me limite a solo observar los hechos tal y como ocurren en un ambiente natural, los datos se obtienen de manera directa y posteriormente se estudian (qué es lo que haré en este capítulo).

La presente investigación se realizó a 6 docentes frente a grupo (3 docentes a cargo de segundo grado y 3 docentes a cargo de tercer grado) y a una directora, todas laborando en el mismo jardín de niños.

Todas las maestras se mostraron muy cooperativas a la hora de aplicar los instrumentos.

4.2 Análisis e interpretación de resultados

En este apartado lo que se hará es, que tanto se logró el cumplimiento de los objetivos tanto el general, como el particular. A partir de ello se contrastará con la información obtenida de la recolección de datos.

Iniciando por el objetivo general nos dice “Analizar cuál es el impacto que tiene el poco conocimiento que implican los procesos de gestión escolar para el desarrollo y la aplicación de planes y programas enfocados a los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos del nivel preescolar”. Que como se podrá notar, es justamente lo que haré en este apartado, estudiar con ayuda de una matriz de análisis contrastando la información obtenida de los instrumentos de recopilación de datos con el sustento teórico.

	¿Cómo define gestión?	Definición/sustento teórico	Similitudes
Maestra 1	Es un proceso que busca mejorar las condiciones de la escuela.	Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. La gestión es un conjunto de trámites para resolver o llevar a cabo una cosa. Es una secuencia de actividades que se realizan para obtener un resultado, es hacer lo posible para obtener un fin deseado, un	Como se puede notar las maestras a las que se les aplicó este instrumento donde el punto clave es saber que conocen ellas acerca de la gestión. Y de acuerdo a la definición del sustento teórico y la que las maestras me dan, puedo notar que en lo que tienen en común es que relacionan el concepto con la obtención de recursos, es un proceso, todo esto para obtener un fin
Maestra 2	Nos ayuda a obtener un mejor servicio para con los alumnos		
Maestra 3	Es un proceso que lleva a la escuela a obtener recursos.		
Maestra 4	La gestión es algo que tienen todas las escuelas y busca fortalecer las buenas enseñanzas.		
Maestra 5	La gestión es proceso que nos ayuda a la obtención de recursos para que la comunidad escolar se vea beneficiada.		
Maestra 6	La gestión es proceso que		

	se ve inmerso en las acciones que realiza la directora para que la escuela funcione de una mejor manera.	objetivo o una meta	determinado.
--	--	---------------------	--------------

Eso fue en relación al objetivo general. Ahora se analizará la información encontrada y veremos qué hallazgos se hacen en relación al objetivo específico el cual es “Identificar cual es el efecto que tiene la gestión escolar dentro de los jardines de niños para dar cuenta cual es el impacto que tiene en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos”.

Para ello, de igual manera se realizará una matriz de análisis.

	¿Cómo es que la gestión escolar ayuda a mejorar los procesos de aprendizaje de los alumnos?	Sustento teórico	Similitudes
Maestra 1	A través de las gestiones que realiza la directora como pedir apoyo al H. Ayuntamiento del municipio o a la sociedad de padres de familia.	La escuela debe de generar una formación integral en donde centra sus actividades en el logro de los aprendizajes de los alumnos. Por ende, la escuela debe de mejorar la calidad y equidad de la enseñanza, a través	Las maestras coinciden en que la gestión si es poder obtener recursos, pero también es cumplir con los lineamientos de los planes y programas, Todo esto genera las condiciones apropiadas para el funcionamiento y
Maestra 2	A partir del liderazgo de la directora, porque es ella quien administra y regula todos esos procesos.		
Maestra 3	Las acciones que realiza la escuela, como estar inscrito en		

	distintos programas o hacer actividades académicas tienen un impacto en los alumnos y no sólo se limitan a las actividades de clase. Es una forma de complementar el aprendizaje.	de un mayor compromiso de los profesionales y de la comunidad educativa.	sobre todo que tiene un impacto en el aprendizaje de los alumnos. Las maestras cuentan con ese compromiso porque definen que la directora es una líder en este proceso. Y como se menciona, todo proceso de gestión tiene detrás a un líder y en este caso la directora es una buena líder. Todo ello tiene un impacto de mejora en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos.
Maestra 4	Porque de alguna manera es una forma complementaria al aprendizaje de los alumnos, todas esas acciones que la escuela toma a nivel institución, ayuda a mejorar el aprendizaje. Cómo realizar mini olimpiadas o algún festival.		
Maestra 5	La gestión también tiene que ver con los planes y programas que llevamos a cabo durante todo el ciclo escolar entonces todo eso ayuda al aprendizaje de los alumnos, cómo es que nosotras como docentes llevamos el aprendizaje hasta los alumnos a través de estos planes y programas		
Maestra 6	La gestión escolar se refiere a todos esos procesos que se		

	<p>hacen a nivel escuela, es decir, las acciones que se toman en grupo lideradas por la directora. Cuando nosotras implementamos todas esas acciones, como por ejemplo el PEMC, que es el documento que llevamos en consejos técnicos, ahí se plasman diversas acciones que son para los alumnos, que precisamente son con el fin de mejorar los procesos fortalecer el aprendizaje de los alumnos.</p>		
--	---	--	--

4.3 Conclusiones

La presente investigación esta demostrando que los procesos de gestión son un conjunto de acciones perfectamente entrelazadas para cumplir con las exigencias y la finalidad de la educación en México. Estos procesos se pueden ver reflejados en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos al ofrecer una educación de calidad en las instituciones educativas.

Todos estos proceso conllevan más procesos y sobre todo más características que logran el cumplimiento de la finalidad de lo que nos establece la ley General de Educación que es lograr desarrollar los aprendizajes y la formación integral de todos sus estudiantes.

Si bien es cierto que la gestión se encuentra implícita en todos los procesos, en todos los proyectos escolares, en la aplicación de planes y programas vigentes que se ven

reflejados en las actividades de aula y que a su vez se visualizan en el aprendizaje de los alumnos.

Hoy en día se habla de gestión y su importancia, pero aún no queda tan claro el concepto. La gestión es más que solo un proceso administrativo y formal, se debe de ver con una visión amplia de todos aquellos procesos que implica.

El sentido de la gestión escolar, se define en el plano educativo y no en el plano administrativo; y, al mismo tiempo, no es posible aislar el proceso de enseñanza-aprendizaje del resto de los procesos que tienen lugar dentro de los establecimientos y en su relación con el entorno.

Lavín y del Solar (2000) entienden a la gestión escolar como el conjunto de actividades que están implicadas en la marcha cotidiana de los establecimientos, incluyendo las actividades de enseñanza-aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad; las de organización para desarrollar ciertas funciones; las que se realizan con las instancias municipales, provinciales y centrales y con otras escuelas; e incluye también las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar.

Cuando se hace referencia a una gestión escolar de calidad, se alude entonces a todos aquellos procesos que hacen posible que la escuela alcance buenos resultados de aprendizaje en sus alumnos.

Incluso ha habido más estudios que comprueban que la gestión escolar se asocian con el desarrollo óptimo de los aprendizajes y que constituye un cierto perfil “ideal” de la escuela que alcanza mayores logros en sus alumnos. Algunos de los elementos que destacan en esa escuela “ideal” son:

- Incentivo para la generación de un ambiente adecuado, que propicia el respeto y la convivencia armónica entre los alumnos en el aula y privilegia la heterogeneidad entre los alumnos;

- Docentes que cuenten con una formación inicial terciaria, que perciban que la remuneración es adecuada y que se dediquen solamente a enseñar en una escuela;
- Padres involucrados en el quehacer de la comunidad escolar; • Existencia de bibliotecas de escuela y de aula, con materiales en cantidad y calidad suficientes. (ORELAC, 2002)
- Una escuela con un sentido compartido de misión que recoja de manera preferente el tema pedagógico: formación y aprendizaje de los alumnos; desarrollo de docentes, padres y apoderados y la propia comunidad;
- Liderazgo del director o equipo directivo legitimado por la comunidad escolar;
- Trabajo en equipo entre directivos y docentes y un buen nivel de compromiso de los profesores por el trabajo colectivo;
- Proceso de planificación institucional participativo;
- Participación efectiva de los distintos actores del sistema educativo;
- Clima laboral y de convivencia positiva entre docentes, entre directivos y profesores y entre profesores y alumnos.
- Adecuada inserción del establecimiento con su entorno.

De acuerdo a esta información y a los resultados arrojados puedo llegar a la conclusión de que son 3 factores para que una escuela ofrezca una educación de calidad que ayude a su alumnos al desarrollo máximo de sus aprendizajes a través de los proceso de gestión:

1. Autonomía de gestión
2. Capacitación y liderazgo de los directores
3. Docentes comprometidos con la calidad educativa y la gestión escolar

✓ Autonomía de gestión.

En este punto, se entiende a la autonomía de gestión a la condición mediante la cual la comunidad escolar cuenta con el derecho y la capacidad de tomar decisiones para mejorar ambientes a favor del aprendizaje, en función de su contexto, con base en

relaciones de colaboración y corresponsabilidad en sus procesos y resultados, en un marco normativo nacional que considere la normatividad aplicable y vigente en materia de Autonomía de Gestión Escolar.

La autonomía de gestión Escolar es la autoridad de las escuelas públicas de educación básica del sistema educativo nacional para tomar decisiones adecuadas a las características de los estudiantes que atienden y al contexto en que realizan sus labor, con el fin de mejorar permanentemente la calidad, la equidad y la capacidad de inclusión del servicio educativo que ofrecen, para lo cual, en cada una de ellas, se deberá constituir y mantener operando un colectivo docente que, bajo el liderazgo del director, proponga y desarrolle un Programa Escolar de Mejora Continua, que cuente con la participación de la comunidad escolar, y en la que prevalezca una visión común, coordinación y colaboración efectivas entre directores, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades educativas.

Una escuela pública de educación básica con autonomía de gestión escolar es aquella que, con el apoyo eficaz y permanente de su autoridad educativa, logra establecer y mantener las condiciones que den lugar a que todos y cada uno de sus alumnos hagan efectivo su derecho a la educación de calidad, garantizado por el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

✓ Capacitación y liderazgo de los directores

Una buena escuela no puede ser sin la presencia de un director. Tampoco puede iniciar procesos de cambio institucional para mejorar los resultados escolares sin que su director lidere ese proceso de transformación. Ser un buen director no depende solamente de algunas características y estilo personal de conducción sino también de la posibilidad de contar con las atribuciones necesarias y con equipos de trabajo que puedan sustentar los desafíos institucionales.

Hay autores que afirma que existe una profunda relación entre el liderazgo del director y los resultados de aprendizaje de los alumnos. El liderazgo supone aptitudes tales como: capacidad de crear ambientes donde los maestros y los estudiantes se sientan seguros y donde exista orden y estructura, capacidad de fijar una visión y metas claras que se

focalicen en altos niveles de rendimiento escolar, capacidad de tomar decisiones pensando en cuales serán sus efectos en los resultados de los alumnos, alta expectativa en lo que pueden hacer los profesores para mejorar, y capacidad de involucrarse en los temas del currículo y los métodos de enseñanza y aprendizaje.

- ✓ Docentes comprometidos con la calidad educativa y la gestión escolar

Los docentes deben de tener presente cual es el propósito de la educación; hacia donde quieren visionar a los alumnos. Deben de conocer las condiciones actuales de la educación, ser participes en todos los procesos que implica el involucramiento con planes y programas, ser participes en los Consejos Técnicos escolares, conocer el contexto donde sus alumnos de desarrollan, conocer las problemáticas de su institución educativa, proponer alternativas de solución a través de proyectos educativos. En pocas palabras, involucrarse en todos los procesos de gestión escolar. Y la clave de todo esto es conocer que es la gestión escolar y sus implicaciones. No quedarse solo con la idea de que la gestión es un proceso más de la administración.

La integración de todos estos elementos permitira a todos los actores educativos involucrarse en todos las actividades desarrolladas a nivel institucional, que por su puesto tiene que ir enfocadas hacia el desarrollo del aprendizaje del alumno. Y de esta manera la gestión escolar será concebida como un proceo que ayuda a mejorar el aprendizaje de los alumnos de preescolar; más no se verá como una carga administrativa desfazada de las actividades escolares de cada plantel educativo.

REFERENCIAS

- Alvariño, C. (2000). Gestión escolar: Un estado del arte de la literatura. Revista Paideia.
- Bolívar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Málaga. Ediciones Alijbe. Granada España.
- Casassus, Juan (2002). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Em Aberto, Brasilia, Brasil.
- Cejas, Adrian. Gestión Educativa (2007). Docentes del Instituto Normal Superior Simón Bolívar. La Paz, Bolivia.
- Chacón M. Lonis (2014). *Gestión educativa del siglo XXI: Bajo el paradigma emergente de la complejidad*. Omina. Universidad del Zulia, Maracabo, Venezuela.
- Farro C. (1995). Seminario Internacional de planificación estratégica en la educación municipal.
- Guardián F. Alicia (2007). El paradigma cualitativo en la investigación Socio-Educativa. 2007. San José, Costa Rica.
- Namo de Mello, Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa.
- Portugal V. Jocelyn (2007). La gestión educativa: Una visión hacia la formación docente.
- Programa Escuela de Calidad. Módulo I (2010). Modelo de Gestión, Educativa Estratégica. México.
- Rodríguez M. Guillermo (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Universidad de la Sabana
- Salas M. Flora (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. Revista Educación.
- Silvana, Freire (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima.

Subsecretaría de Educación Básica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa (2019). Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua.

Torche, Pablo (2015). ¿Qué es “educación de calidad” para directores y docentes?.

Uribe Briceño, Mario (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficiencia escolar: Experiencia del modelo de gestión escolar en fundación. Chile. Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación. Chile.

Anexos

“2019. Año del Centésimo Aniversario Luctuoso de Emiliano Zapata Salazar, el Caudillo del Sur”.

**ESCUELA NORMAL DE AMECAMECA
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR**

ANEXO 1 Guión de Entrevista a Directora Escolar

Jardín de niños: “Miguel Hidalgo”

Localidad: San Matías, Cuijingo **Municipio:** Juchitepec

Nombre del entrevistador: Mitzi Galicia Padilla

Nombre del entrevistado: María Isabel

Propósito: Recopilar información acerca de la de gestión educativa y escolar que se dan dentro del jardín de niños y ver cual es el impacto que genera dentro de la institución y los procesos que tienen que tiene que llevar para llegar a la mejora de la calidad de la educación en el jardín de Niños “Miguel Hidalgo”.

1. ¿Para qué sirve realizar una gestión educativa?
2. ¿A partir de qué pautas considera que se debe realizar la gestión escolar dentro de la institución?
3. ¿Sabe cuál es la diferencia entre gestión educativa y gestión escolar?
4. ¿Qué procesos implica el realizar una gestión escolar?
5. ¿Sabe cuáles son las políticas actuales que rigen la gestión educativa? Ejemplo, el acuerdo 717 ¿Y cuáles son sus implicaciones?
6. ¿Considera que la falta de gestión escolar tiene un impacto en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos? ¿Por qué?
7. ¿En este ciclo escolar, se realizará alguna gestión en función a la mejora de la institución y de los aprendizajes de los alumnos?
8. ¿Qué se necesita para lograra una buena gestión escolar?

ANEXO 1. ENTREVISTA A DIRECTORA

La gestión escolar la podemos definir como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierta plazo, es la acción principal de la administración y es a través de ella que se planifican y se ejecutan las actividades y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

La G.E. sin embargo, también incluye alguna otra forma de proceder para conseguir un objetivo por personas.

En el campo educativo se ha clasificado en 3 categorías:

a) institucional, escolar, pedagógica (auto)

(estructura) (autonomía educativa)

- La G.E. debe derivarse a partir de las necesidades materiales académicas y profesionales; las cuales se identifican en el diagnóstico institucional y se concretan en un proyecto, que será la herramienta instrumental que orientará al conjunto de la institución.

G.E. = Conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (directores, docentes, personal de apoyo, P.F. y alumnos) vinculada con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela; dentro de los condiciones, los ambientes y procesos P/ que los alumnos aprendan.

Gestión Educativa → Tiene que ver con el mejoramiento de las prácticas educativas, trabajo colaborativo y profesionalización docente, intervención docente.

Existen 4 dimensiones:

- Dimensión Pedagógica-Curricular
- Dimensión Comunitaria
- Dimensión Administrativa
- Dimensión Organizacional

Respuestas de la pregunta 1 a la pregunta

3

Los procesos de la gestión definen la forma y las especificaciones sobre el trabajo escolar, pero en la acción de los docentes se comprometen los fines y las estrategias para lograrlo.

Procesos de la gestión:

- Organizar
- Administrar
- Gestionar recursos y/o materiales
- Planear
- Seguimiento y evaluación

Aunado Burocrático 717 (autonomía de la gestión escolar)

→ Capacidad de la escuela para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad educativa.

+ La escuela centra su actividad en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes

* Mejora la calidad de la enseñanza

- En esta autonomía la escuela atiende 4 prioridades:

Bases:

- Mejora de los Aprendizajes
- Transparencia mínima
- Maximizar el recurso educativo
- Convivencia escolar

✓ Se promueve el trabajo colaborativo

✓ Responsabilidad en los actores educativos

La G.E. sin duda alguna está impactada en el liderazgo que ejerce el director escolar y definitivamente este impacta en la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Ya que todas las acciones que se realizan giran en torno a la mejora de los aprendizajes.

Respuestas de la pregunta 4 a la pregunta

6

Procesos de gestión en función a la mejora de la institución:

- gestión de equipo docente
- implementación al equipo
- Adquisición de material didáctico

Aprendizaje de los alumnos:

- ✓ Búsqueda activa y comprometida al estudiante docente
- ✓ Gestión prácticas y talleres para docentes y padres de familia
- ✓ trabajo por academias

Se necesita disposición, actitud positiva, tener bien definida nuestra misión y visión.

Potenciar nuestras habilidades y competencias.

La autonomía que se le ha dado a las escuelas, ha permitido tomar decisiones en colectivo para potenciar el trabajo en las aulas.

Se ha implementado el trabajo por academias el cual permite el intercambio de experiencias y la puesta en práctica de estrategias exitosas; así mismo se aplica la reflexión y reevaluación de las prácticas, lo cual permite redireccionar y ajustar estrategias.

Se ha fortalecido el trabajo colaborativo, creando comunidades de aprendizaje, donde el punto principal son los alumnos y por ende el logro de mayor número de aprendizajes esperados.

Respuestas de la pregunta 7 a la pregunta 9

“2019. Año del Centésimo Aniversario Luctuoso de Emiliano Zapata Salazar, el Caudillo del Sur”.

ESCUELA NORMAL DE AMECAMECA
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR

ANEXO 2 Cronograma de actividades

Docente a observar/Semana de observación	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Instrumento de recopilación de datos
1. Mtra. María Guadalupe				Guía de observación
2. Mtra. Aidee				Guía de observación
3. Mtra. Míriam				Guía de observación
4. Mtra. Dalia				Entrevista
5. Mtra. Marina				Entrevista
6. Mtra. Fabiola				Entrevista

“2019. Año del Centésimo Aniversario Luctuoso de Emiliano Zapata Salazar, el Caudillo del Sur”.

ESCUELA NORMAL DE AMECAMECA
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR

ANEXO 3 Guión de entrevista a docentes

Docente en formación: Mitzi Galicia Padilla.

Docente titular: _____

Jardín de Niños: “Miguel Hidalgo”

Propósito: Recopilar información para saber de qué manera las docentes llevan a cabo los distintos Planes y Programas dentro de su práctica profesional.

1. ¿Qué Planes y Programas implementa dentro del salón de clases?
2. ¿De qué manera los lleva a cabo?
3. ¿De qué manera considera que estos Planes y Programas influyen en el aprendizaje de los alumnos?
4. Si estos Planes y Programas se aplicarán como lo demandan las secretarías de Educación ¿Cómo sería el aprendizaje de los alumnos?
5. ¿Considera que la vinculación de estos planes y programas con las actividades institucionales, el aprendizaje de los alumnos irá en incremento?
6. ¿La implementación de dichos Planes y Programas representa una carga administrativa?
7. ¿En qué programas se encuentra inscrita la institución?

"2019. Año del Centésimo Aniversario Luctuoso de Emiliano Zapata Salazar, el Caudillo del Sur".

ESCUELA NORMAL DE AMECAMECA
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR

ANEXO 4 Guión de observación

Docente en formación: Mitzi Galicia Padilla.

Docente titular: _____

Jardín de Niños: "Miguel Hidalgo"

Propósito: Recopilar información a través de la técnica de observación para saber de que manera las docentes llevan a cabo los distintos Planes y Programas dentro de su práctica profesional y si este realmente tiene un impacto en el aprendizaje de los alumnos.

PLAN O PROGRAMA	FORMA DE IMPLEMENTARLO
PRONI (Programa Nacional de Inglés)	
PNCE (Programa Nacional de Convivencia Escolar)	
Día Naranja	
Otro plan (Especificar)	

“2019. Año del Centésimo Aniversario Luctuoso de Emiliano Zapata Salazar, el Caudillo del Sur”.

ESCUELA NORMAL DE AMECAMECA
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR

ANEXO 5 Cuadro foda

Propósito: Recopilar información acerca de la gestión educativa y escolar que se dan dentro del jardín de niños y ver cual es el impacto que genera dentro de la institución y los procesos que tienen que llevar para poder lograr el desarrollo de la calidad educativa en el jardín de niños “Miguel Hidalgo”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

ANEXO 5. CUADRO FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un colectivo docente dispuesto a trabajar en colaboración y que constantemente propone acciones de mejora. - Existe una matrícula de alumnos bastante favorable 	<ul style="list-style-type: none"> - La infraestructura escolar es poco acorde a las necesidades, los salones son muy pequeños. - Faltan medios tecnológicos necesarios para cada aula: laptop, proyector. - Mobiliario en condiciones poco favorables - Falta de compromiso de algunos padres de familia.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El personal docente cuenta con habilidades y talentos que permiten atender situaciones de conflicto o se adaptan con facilidad a las situaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los espacios para desarrollar actividades físicas: techado, presentan un riesgo constante para la salud.

Llenado del cuadro FODA, maestra 1

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - En Colegiado y de manera individual los Docentes motivan el aprendizaje significativo de los alumnos - Se Crean climas Propios ambientes de aprendizajes enriquecedores. - La organización del trabajo generalmente se basa en acuerdos y compromisos entre toda la comunidad escolar. - En el ambiente escolar se percibe Genuina Cooperación e intercambio del desempeño Docente - La Principal prioridad es la mejora del aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Escuela Presenta Carencia en cuanto a infraestructura ó mejoras como los Salones y adecuaciones necesarias. Sin embargo Carecemos de gestión por parte toda de la autoridad Educativa como Sociedad de Padres de familia. - la sobrecarga administrativa absorbe la función de los docentes quienes en ocasiones no nos involucramos en acciones que le corresponden a otras personas. - falta de organización Para optimizar tiempos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - mejora de debilidades a través del trabajo colaborativo involucrando la participación de toda la Comunidad escolar. - Aprender a partir de los errores. - Contar con el apoyo y respaldo de los Padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> - No Cumplir con todos los objetivos ó metas como Institución + también de manera Personal. - Generar desconfianza y poca Credibilidad si no se cumple con los compromisos. - Limitar el Crecimiento Profesional si no existe un Compromiso Verdadero de todas las partes involucradas.

Llenado del cuadro FODA, maestra 2

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Existe un docente para cada grupo - Hay directora efectiva, es decir sin grupo - Hay padres de familia quienes consideran que tiene buen nivel de enseñanza. - Se cumple en la medida posible con el horario establecido. - Se cuenta con promotor de educación Física. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen aulas con espacios reducidos - No se cuenta con equipo tecnológico suficiente, (cañón puntilla, laptop) - No existe un espacio físico apropiado para acondicionar un audio visual. - Hay poca liderazgo y gestión por parte del Directivo escolar.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la construcción de nueva aula ó un espacio físico adecuado para una nueva escuela. - Brindar un mejor servicio educativo en la escuela. - Mejorar las espacios físicos de la escuela (pintar, resanar, acondicionar techos, paredes y pisos) - Adquirir equipo tecnológico como laptop, pantalla, cañón, fotocopidora. - Que el personal docente y Directivo se sigan actualizando y asista a cursos en línea ó presenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuya la matrícula de alumnos - Un docente se retira a otra escuela por falta de matrícula.

Llenado del cuadro FODA, maestra 3

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Disposición al trabajo * compromiso * Amor a la profesión * puntualidad * trabajo colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de responsabilidad por algunos padres de familia, en cuanto al apoyo en tareas, inasistencias * No se cuenta con tecnología en apoyo a la realización de aprendizajes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Planear, diseñar y aplicar un proyecto a padres de familia para concientizarlos sobre la importancia del nivel prescolar - realizar prácticas de valores y reglas de convivencia en el aula y en casa - Realizar clases abiertas con padres de familia - Realizar pláticas y talleres sobre crianza - Darle mayor utilidad a la biblioteca escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> * Inasistencias de los alumnos que casualmente están en riesgo de rezago. * sobreprotección de padres de familia * No existe compromiso para el apoyo a tareas, termina haciendo las el padre de familia.

Llenado del cuadro FODA, maestra 4

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Disposición por parte del colectivo docente para identificar las principales problemáticas de la institución - El directivo tiene un diplomado en gestión educativa lo que lo provee de elementos para fortalecer el proceso de gestión - La institución cuenta con recursos humanos y materiales para mejorar la escuela progresivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las formas, los medios y los espacios de comunicación no son adecuados ni suficientes - No se da atención a aspectos pedagógicos básicos - No existe comunicación asertiva con los Padres de Familia - Se coloca la infraestructura como centro de atención y no la mejora del aprendizaje.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo colaborativo y los diálogos profesionales pueden fortalecer el nivel académico de la institución - El diplomado recibido por el directivo sobre gestión educativa, si lo pone en práctica, será útil en una nueva perspectiva de gestión y su aplicación asertiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de liderazgo académico, pedagógico y administrativo - Falta de visión escolar - Los procesos de gestión son mínimos y se centran en la parte económica o de infraestructura se desconoce la amplitud y el alcance del concepto gestión aplicado en el ámbito educativo.

Llenado del cuadro FODA, maestra 5

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican las necesidades de la institución a nivel de infraestructura, espacios aulas y de recursos para cubrir al personal no docente que paga la comunidad escolar (consejo). • Se ha realizado la gestión de algunos aspectos identificados por parte del directivo 	<ul style="list-style-type: none"> • No se da seguimiento constante a las gestiones realizadas. • No existe mucho interés y atención a las gestiones hechas por parte de los padres de familia o apoyo al directivo para fortalecer las gestiones. • Algunas necesidades grupales no son consideradas prioridad y se resuelven con los padres de familia generando mayor desgaste para ellos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer partícipes a los diversos comités que se integran al trabajo escolar para apoyar en los trabajos de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desánimo por no tener respuestas positivas o prontas. • Desinterés de la comunidad escolar por involucrarse en la gestión diversa. • Falta de compromiso para involucrarse en trabajos de gestión.

Llenado del cuadro FODA, maestra 6



"2020. Año de Laura Méndez de Cuenca. Emblema de la Mujer Mexiquense".

ESCUELA NORMAL DE AMECAMECA

Asunto: Se autoriza el trabajo de Titulación para el Examen Profesional.

Amecameca, Méx., a 29 de Junio del 2020.

C. MITZI GALICIA PADILLA
PRESENTE

La Dirección de la Escuela Normal de Amecameca, a través del Área de Atención y Obtención de Grado, se permite comunicar a usted que ha sido autorizado el trabajo de titulación, con la opción **TESIS DE INVESTIGACION** que presentó con el TEMA **"LA GESTIÓN ESCOLAR: UN PROCESO QUE CONTRIBUYE A MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS DE PREESCOLAR"**, por lo que puede proceder a la realización de los trámites correspondientes a la sustentación de su Examen Profesional.

Lo que comunica para su conocimiento y fines consiguientes.

A T E N D I M I E N T E

ÁREA DE ATENCIÓN Y OBTENCIÓN DE GRADO GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DIRECCIÓN ESCOLAR





MTRA. OLIVA MARIBEL PONCE MILLA DR. ALEJANDRO RODRÍGUEZ CÁRDENAS

c.c.p. Expediente del pasante

