



# Modelos de gestión en las instituciones educativas de preescolar

Autor(a): María de los Ángeles Contreras Vilchis  
Supervisión Escolar Zona J229 15FZP2231K  
Toluca, México  
20 de enero de 2023



TITULO: MODELOS DE GESTION EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE  
PREESCOLAR

## INTRODUCCIÓN

La educación preescolar es un nivel educativo, que desde año 2002, en que se declara su obligatoriedad, paulatinamente por sus necesidades de expansión, se ha ido consolidando en distintos rubros, como la constante modificación de sus planes y programas de estudio, la capacitación al personal docente sobre las formas de operación de los programas, la ampliación de la matrícula, el aumento de nuevas plazas, la construcción de nuevas escuelas, etc.

Se valora en la actualidad el sentido formativo que tiene el nivel educativo de preescolar para el desarrollo de hábitos y los procesos cognitivos, que coadyuvan a que los niños se adapten con mayor facilidad a los procesos de aprendizaje de los otros niveles educativos.

Se ha comprobado que los niños que asisten a preescolar desarrollan habilidades básicas que les permiten avanzar en su trayectoria escolar.

El modelo educativo 2017 reafirma la importancia del nivel de preescolar, en el documento *Aprendizajes clave para la educación integral*, precisa su importancia:

*Cuando ingresan a la educación preescolar, los niños tienen conocimientos, habilidades y experiencias muy diversas que son la base para fortalecer sus capacidades. Cursar una educación preescolar de calidad influye positivamente en su vida y en su desempeño durante los primeros años de la educación primaria por tener efectos positivos en el desarrollo cognitivo, emocional y social. (SEP, 2018. Pág. 156)*

En ese sentido se reconoce un avance significativo en el terreno curricular y en su forma de operación...*se actualiza la definición de la importancia de la educación preescolar y su aportación en el aprendizaje de los niños, con fundamento en investigaciones recientes... Se incluyen orientaciones didácticas generales y específicas para la intervención docente, el proceso de planificación y la evaluación, en congruencia con los enfoques pedagógico. (IBIDEM. Pág. 177)*

Si bien, se generan procesos obligatorios de capacitación para directivos y docentes, estos se centran en el conocimiento del modelo educativo 2017, y los planes y programas de estudios del nivel de preescolar, algo que es natural, al operarse nuevos materiales educativos estos se deben conocer, quedando pendientes otros procesos, como los vinculados con el tema que nos ocupa **los modelos de gestión en las instituciones de preescolar**, al ser considerado un vacío de información, que de atenderse nos permitirá contar con aspectos básicos que caractericen a las escuelas del nivel, como ocurre en otras instituciones que se clasifican como de inicio, en desarrollo o consolidadas, a través de distintos indicadores que valoran la capacidad académica y sus niveles de competitividad e innovación educativa.

Desde el 2018 la denominada 4T, que aspira a una educación de excelencia, nuevamente ha dejado de lado la consolidación de un modelo de gestión en el nivel de educación preescolar, situación que planteó el desafío de documentar la forma en que están trabajando en los Jardines de Niños en su organización escolar.

En este trabajo se desarrolla la primera parte referida al Marco teórico, comenzando con el planteamiento del problema, los objetivos y la hipótesis de trabajo, la delimitación espacial y temporal. Se continúa con el desglose de los capítulos que dan cuerpo al marco teórico:

Capítulo 1 Modelos de gestión en las instituciones educativas, hace una revisión de distintas formas de organizar a los Jardines de Niños desde una visión fundamentada en la teoría de la administración y gestión escolar, identificando las tendencias para el logro de los mejores resultados.

Capítulo 2 Modelo de gestión centrado en la calidad presenta información respecto a la forma en que ha evolucionado el concepto de la calidad de la educación como política pública, volviéndose una aspiración del Sistema Educativo Nacional que focaliza a las Escuelas como los núcleos estratégicos que a través de un Programa Escolar de Mejora Continua aspira a lograr la excelencia educativa.

Capítulo 3 Liderazgo pedagógico desglosa las tareas que debe realizar una directora escolar en el Jardín de Niños que acompaña son sumo interés a los maestros concentrándose en procesos pedagógicos que ocurren en el aula para lograr los aprendizajes esperados.

La segunda parte del documento se conforma por el apartado de metodología de la investigación, hace énfasis en un tipo de estudio cualitativo, en que se aplica como técnica el diálogo e instrumento la entrevista de profundidad, que se aplicó a 7 directoras de la zona escolar J229 de educación preescolar del Estado de México, desglosando las categorías de análisis.

Se presenta la información que se obtuvo de manera virtual mediante hallazgos de cada uno de los rubros estudiados, una forma novedosa para la autora del documento y para las directoras que participaron en la investigación.

En la discusión de los resultados se hace una triangulación de información, contrastando los aspectos teóricos con los referentes empíricos, identificando datos valiosos e inéditos que se muestran en el estudio.

Finalmente se incorporan las conclusiones del trabajo y algunas sugerencias de la investigación, agregándose la bibliografía y los anexos. Al término del trabajo se agrega el aval del Asesor.

## ANTECEDENTES

En mi trayectoria profesional, he ocupado la función de directora escolar, y ahora de auxiliar técnico de supervisión, por lo que tengo la experiencia de conducir los destinos de una escuela y de apoyar a un equipo en la supervisión escolar, identificando que existen problemáticas para lograr los propósitos institucionales, estas experiencias me han permitido tener una visión sobre los maestros y ahora sobre los directivos conociendo de cerca los desafíos que enfrentan.

Este ver sobre permite comparar, contrastar la dinámica del desarrollo de las instituciones educativas, en particular de las escuelas de preescolar con las que me identifico.

Por lo común, aquello que ocurre en el nivel de preescolar es considerado fuera de la teoría o poco estudiado o que la teoría que existe, explica más otro tipo de organizaciones de niveles educativos superiores y no de un Jardín de Niños en que se piensa que sólo tiene una intencionalidad formativa, ya que sólo se juega y no se proveen de conocimientos, cuando también se siguen los principios de la administración para el desarrollo de la organización, independientemente del tamaño que tenga ésta, escasamente podemos encontrar bibliografía que se vincule a la administración de los Jardines de Niños.

Un Jardín de Niños, es un tipo de institución muy particular con características peculiares, a diferencia de otras organizaciones educativas, como puede ser una primaria o una secundaria, pero tiene elementos comunes, ya que cuenta con personal, tiene una organización, funciona con infraestructura para niños pequeños, cada maestra tiene sus propias funciones, así sus actores juegan roles distintos, los directivos, docentes, alumnos, padres de familia, hay una especialización y división del trabajo como en el resto de los niveles.

Por ello, un Jardín de Niños es un tipo de organización escolar que cuenta con un modelo de gestión institucional, lo separamos o no.

En mi trayectoria profesional tuve la experiencia de haber realizado una maestría, esto me ayudó como lo dice Bachelard, a mantener una vigilancia epistemológica de mi actuar como directivo, así para romper mi experiencia sensible he tenido que recurrir a la normatividad revisando los acuerdos, pero también a la teoría, en especial aquella derivada de la gestión escolar, para identificar que un Jardín de Niños, visto como organización escolar, opera bajo ciertos principios de administración que es importante desvelar mediante una investigación.

Por ejemplo, en la justificación del Acuerdo 717 se hace énfasis en que las autoridades educativas propiciarán las condiciones para que todos los actores de la comunidad escolar, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.

También en las reuniones del Consejo Técnico Escolar (2018) hay un objetivo concreto reunirse el director con los docentes para planear y ejecutar decisiones comunes dirigidas a abordar problemáticas, logros académicos y necesidades pedagógicas de las y los alumnos, situación que se genera al inicio del ciclo escolar y una vez cada mes, dando continuidad al Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

Sin embargo, existen una serie de condiciones que influyen al interior de las escuelas que alteran su dinámica como las actividades de autonomía curricular, entre ellas, los clubes que distraen de la tarea esencial de generar aprendizajes en los niños, el tener que atender a los promotores, a los padres de familia, etc.

Es ahí donde se aprecia un modelo directivo de la gestión escolar que, da poco margen a la iniciativa de los docentes, ya que algunos lo sienten como una imposición, en ese sentido, se desarrolló ésta investigación con la finalidad de identificar los modelos de gestión que se dan en las instituciones educativas de preescolar, quisimos extenderla a todo el Estado de México, pero sabemos que tenemos el Sistema Educativo más grande del país, constituyéndose en un esfuerzo que supera nuestro interés individual.

La factibilidad de la investigación permitió reconocer desde un estudio de caso, en la zona escolar J229, esto nos permitió desde lo holográfico, hacer deducciones de lo que probablemente pudiera ocurrir en otros espacios similares, con lo cual este estudio nos permitirá comprender lo que ocurre en las direcciones de jardines de niños.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones educativas del nivel de preescolar, desde mi experiencia de más de dos décadas, y la trayectoria que he tenido en distintos lugares y escuelas del Valle de Toluca, me han permitido inferir de manera intuitiva, por las relaciones que tenemos, cara a cara, en la vida cotidiana con los directivos, que unos favorecen una mayor participación, a veces consensan, otros preguntan a su personal acerca de determinados proyectos y tareas antes de tomar decisiones, pero existen otros que considero más autoritarios que son meticulosos, planean, organizan, integran al personal y sólo les comunican las comisiones que tienen asignadas.

Si bien, los lineamientos derivados de los acuerdos 717 que sugieren generar un ambiente de participación, las orientaciones del CTE que invitan al trabajo colaborativo para tomar las mejores decisiones para el desarrollo institucional, aún persisten prácticas directivas tradicionalistas, unas autocráticas, otras laissez faire.

Desde el rol que ocupo como auxiliar técnico de supervisión, aprecio que aún persisten estilos de dirección autocráticos o autoritarios según las clasificaciones de la administración, en detrimento de los estilos democráticos, los cuales trastocan a toda la organización de una escuela.

Esto me lleva a preguntarme:

¿Cuáles son los modelos de gestión de las instituciones educativas en una zona de preescolar?

La interrogante citada se acompaña de otras preguntas secundarias que nos pueden ayudar a clarificar el objeto de estudio:

¿Hay nociones y teorías que expliquen los modelos de gestión de las de las instituciones educativas?

¿Qué características tiene un modelo de gestión de las instituciones educativas?

¿Existe un modelo de gestión centrado en la calidad educativa que demanda la Reforma?

¿Se cuenta con un modelo de gestión que privilegie el liderazgo pedagógico del director escolar?

## JUSTIFICACIÓN

El tema de los modelos de gestión en las instituciones de preescolar fue relevante en virtud de que se carecía de información, por tanto, aún se constituye en un vacío de información, que se tiene en este nivel educativo, en el que se debe seguir profundizando, a diferencia de los otros que cuentan incluso con manuales de funciones, procesos, procedimientos, etc.

Por ejemplo, en educación secundaria existen manuales de procedimientos, en otros existen indicadores de gestión:

- como el Sistema de Alerta Temprana (SAT),
- el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE),
- los Índices de madurez organizacional que son un conjunto de aspectos como: personal escolar, rendimiento escolar, evaluaciones internas vs planea, ruta de mejora contra rendimiento escolar, autoevaluación del supervisor vs rendimiento escolar, autoevaluación del director vs rendimiento escolar, etc.

Para el caso de los Jardines de niños, dado que no se emplean datos cuantitativos, como se usan de manera común, desde las primarias hacia los demás niveles educativos, al emplear datos cualitativos, se interpreta que no hay el suficiente rigor en el trabajo que se realiza en el nivel de preescolar, en los Jardines de niños.

En ese sentido la investigación se justificó siguiendo los criterios de García Córdova (2016):

### Pertinencia

Se consideró pertinente el abordaje del tema al ser un tema actual que atendió un vacío de información del nivel educativo de preescolar, que coadyuvó a identificar los distintos tipos de modelos de gestión que existen en el nivel, aportando elementos para una mayor comprensión de las señas de identidad de las formas de organización de los Jardines de Niños.

### Magnitud

Al realizar la investigación en la zona escolar J229 de educación preescolar se incluyeron todas las escuelas con sus directoras, por lo que en un primer momento se beneficiaron con los resultados 7 directoras 3 Subdirectoras 1 secretario escolar y 38 docentes, y enseguida, ahora que el documento está terminado y sea consultado por otros directivos del nivel les permita tener una mejor comprensión de los modelos de gestión de las escuelas de preescolar, que coadyuve a su desarrollo organizacional.

### Factibilidad

Esta investigación se consideró en un rango de facilidad para su realización al reunir varias condiciones favorables:

- Se eligieron escuelas de la zona escolar J229 en un municipio aledaño a mi domicilio, lo que implicó facilidad de traslado, además de la facilidad que otorga la Subdirección Regional Toluca y la Supervisora Escolar de la Zona J229 para la realización del estudio;
- Al estar de sabático se tuvo el tiempo para poder asistir a bibliotecas, librerías que generaron el soporte documental para la elaboración del marco teórico.
- La disposición de tiempo para poder aplicar los instrumentos de la investigación de campo y poder procesar la información mostrando los hallazgos que aporten, aunque la pandemia influyó un poco, se optó por el uso de recursos tecnológicos para realizar la investigación de campo, accediendo las directoras para participar en las entrevistas mediante plataforma Zoom.

### Relevancia teórica

El estudio se considera ahora importante, ante la expectativa que se tiene, de venir a llenar un vacío de información para el nivel educativo de preescolar, se tienen otras bases para poder realizar investigaciones posteriores de mayor amplitud, que permitan extender aquellos resultados que se encontraron, acerca de los modelos de gestión que existen en los Jardines de Niños, con la finalidad de contribuir en su desarrollo organizacional.

## **OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar los modelos de gestión en las instituciones de la zona escolar J229 educación preescolar que favorezcan la participación de todos los actores de las comunidades escolares

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Caracterizar los modelos de gestión de las instituciones de educación preescolar

Identificar indicadores de gestión orientados a la calidad en instituciones de educación preescolar

Reconocer el liderazgo pedagógico de los directores de escuelas de educación preescolar

### **HIPÓTESIS**

Los modelos de gestión de las instituciones de educación preescolar están orientados hacia la calidad generando ambientes democráticos

## CAPÍTULO 1. MODELOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Las escuelas de educación preescolar se organizan de determinadas maneras dependiendo del tamaño, lugar de ubicación, cantidad de personal y de alumnos, si cuentan con apoyos por parte del Gobierno del Estado, de los Ayuntamientos o de los padres de familia, e incluso de organizaciones empresariales, por ello es importante revisar sus bases conceptuales desde sus fundamentos. Enseguida se desglosan.

### 1.1 Antecedentes de la gestión escolar

La gestión escolar es un concepto que tiene su origen a fines del siglo XX, lo podemos encontrar en autores como Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán (1992), Azucena Rodríguez (1993), Josefina Granja (2003), entre otros como Gimeno Sacristán (1993), Rupérez (2001) quienes son los pioneros en la teorización de la gestión, tratándola de diferenciar de la administración, sin embargo, sus orígenes se encuentran en ésta.

Los antecedentes de la gestión escolar los encontramos en la literatura del campo de la administración, mediante teorías, autores o principios que aplicamos en los Jardines de Niños, así en la administración pública se hace mención en la Biblia, los diez mandamientos serían las primeras formas de organización social, también el Código de Hamurabi era una manera de regular la vida de los funcionarios públicos. En tiempos más recientes en la Alemania del siglo XVII surgen los cameralitas, personajes que se reunían para discutir los asuntos del gobierno, este es el antecedente en la Administración escolar de contar con leyes y reglamentos que regulan nuestras acciones de quienes laboramos en las escuelas.

Por lo tanto, es importante profundizar en algunos autores para encontrar los antecedentes de la gestión escolar.

Se toma como punto de referencia el siglo XX al considerar que es cuando más aportes existen mediante enfoques o escuelas del pensamiento administrativo.

- Frederick Winslow Taylor (1915)<sup>1</sup>, considerado el padre de la administración científica, pensaba que su objetivo principal era asegurar la máxima prosperidad para el patrón unido a la máxima prosperidad de cada uno de los empleados, en la interdependencia mutua se da el mejor desarrollo de la organización, de ahí que elabora su teoría de los tiempos y movimientos al estudiar las actividades que se realizan en talleres y fábricas.
- Henri Fayol (1920)<sup>2</sup> clasifica en seis categorías las funciones de una organización: las técnicas referidas a la producción y fabricación; las comerciales que incluyen compras y ventas; las financieras sobre el recurso económico; las de seguridad hace alusión a la protección de la propiedad y de las personas; las de contabilidad, sobre el control de las finanzas; las de gestión que son planificación, organización, dirección, coordinación y control.
- Max Weber (1910)<sup>3</sup> en su teoría de la burocracia estableció la distinción entre poder y autoridad. La primera se refiere a la capacidad para obligar a la gente a obedecer y la segunda se refiere

---

<sup>1</sup> Ingeniero norteamericano que ideó la organización científica del trabajo, nacido en la ciudad de Germantown (Pennsylvania) en 1856 y muerto en Filadelfia en 1915. Dirigió un taller de maquinaria, donde observó minuciosamente el trabajo de los obreros que se encargaban de cortar los metales. Y fue de esa observación práctica de donde Frederick Taylor extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo. [http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber\\_max.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm) consultado el 17 de septiembre del 2019.

<sup>2</sup> Henry Fayol nació en Estambul en 1841 y muere en París en 1925. Ingeniero y teórico de la administración de empresas, es conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Su modelo administrativo se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: división del trabajo, disciplina, autoridad, unidad y jerarquía de mando, centralización, justa remuneración, estabilidad del personal, trabajo en equipo, iniciativa, interés general, etc. <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm> 24 de septiembre del 2019.

<sup>3</sup> Max Weber nació en Erfurt el 21 de abril de 1864 y murió el 14 de junio de 1920. Estudió derecho, economía e historia en Heidelberg, Berlín y Göttingen. En los años anteriores a la primera guerra



a la obediencia voluntaria de dichas órdenes. Su teoría también denominada del modelo ideal se basa en el buen servicio del Estado hacia la Sociedad.

- Elton Mayo (1925)<sup>4</sup> estudió la fatiga, los accidentes y la rotación del personal, la influencia de los periodos de descanso y las condiciones físicas del trabajo, concluyendo en un adecuado sistema de comunicación, de ahí derivó su teoría de las relaciones humanas teniendo otros seguidores como Hawthorne<sup>5</sup> (1927-1932), que en sus investigaciones detectó que los trabajadores mantienen una motivación más allá de factores económicos ya que sus actitudes se ven afectadas por sentimientos mutuos y por un propósito común dentro de la organización.
- Herbert Simón (1925)<sup>6</sup> propone su teoría de la toma de decisiones al considerar que ahí radica el avance de una organización, insiste en que podrían tomarse con mayor eficacia, consideró tres etapas:
  1. Identificar las ocasiones en que se demanda una decisión.
  2. Inventar, desarrollar y analizar posibles líneas de acción.
  3. Seleccionar una línea de acción.
- Chester Barnard (1940)<sup>7</sup> con su teoría de sistemas veía a la organización como un conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes así la gestión es dirigir

---

mundial trabaja intensamente sobre sociología de la religión (China, Japón, India, el judaísmo y el Islam). [http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id\\_articulo=795](http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id_articulo=795) consultado el 30 de septiembre del 2019.

<sup>4</sup> George Elton Mayo nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados. Es conocido por su investigación que incluye los estudios de Hawthorne o *Hawthorne Studies* de 'la lógica del sentimiento' de los trabajadores y la 'lógica del coste y la eficiencia' de los directivos que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones. Elton Mayo dijo que el hombre no era una máquina y dándole incentivos el hombre rendiría en su trabajo. [http://es.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](http://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo) consultado del 3 de octubre del 2019.

<sup>5</sup> Mayo y sus colaboradores descubrieron que el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo ("sentido de pertenencia") y la eficacia de la administración: un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la [motivación](#), la asesoría, la dirección, y la comunicación. Este fenómeno, producto sobre el hecho de que se pusiera atención en los individuos, se conoce como "efecto Hawthorne". [http://es.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](http://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo) consultado del 9 de octubre del 2019.

<sup>6</sup> Nació en 1916 en Milwaukee y muere el 10 de febrero de 2001. Gurú de la teoría de la decisión. Herbert Simon ganó el Nobel de Economía por sus enfoques sobre la racionalidad económica y los procesos empresariales de decisión... Simon ganó el Nobel de Economía en 1978 por sus estudios pioneros acerca de los [procesos de decisión](#). Es un fuerte detractor de la hipótesis económica de la maximización, los agentes satisfacen sus necesidades, pero no maximizan. Simon realizó grandes aportes a la teoría de la organización empresarial. Su obra "Teoría de la organización" (Ariel, Barcelona, 1961), escrita junto a James March, se ha convertido en un clásico de la administración. <http://www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=22585> consultado el 14 de octubre del 2019

<sup>7</sup> Chester Irving Barnard (1886 - 1961) era un [ejecutivo](#) de negocios [de América](#), administrador público, y el autor de un trabajo pionero en la teoría de [la gestión](#) y [estudios organizacionales](#). Establece una [teoría de la organización](#) y de las funciones de los ejecutivos en las organizaciones. Barnard percibió a las organizaciones como sistemas de cooperación de la actividad humana, y señaló que por lo general son de corta duración. Es raro que una empresa dure más de un siglo, Según Barnard, las organizaciones no son de larga vida, ya que no cumplen los dos criterios necesarios para la supervivencia: [la eficacia](#) y [la eficiencia](#). La eficacia, se define la forma habitual: como ser capaz de lograr los objetivos declarados. En contraste, en el sentido de Barnard de la eficiencia organizacional difería sustancialmente de la utilización tradicional de la palabra. Se define la eficiencia de una organización como el grado en que esa organización es capaz de satisfacer las [motivaciones](#) de los

y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización, considera que cada parte está estrechamente vinculada con las demás partes, no puede haber ninguna parte que exista y opere aisladamente respecto a las demás.

- Fred Luthans (1950) promueve su teoría de las contingencias, consideraba la necesidad de mantener equilibrio entre la organización y el entorno, éste genera oleadas de cambio a las que debe adaptarse mediante un cambio constante toda empresa.
- Tom Peters (1980) <sup>8</sup> propone su teoría de la excelencia, con nueve aspectos para lograrla: 1.- Ambigüedad y paradoja de la gestión, 2.- Un sesgo hacia la acción, 3.- Cerca del cliente, 4.- Autonomía y espíritu empresarial, 5.- Productividad a través del personal, 6.- Personalmente, 7.- Atenerse a sus labores, 8.- Formato simple, 9.- Propiedades holgadas-apretadas.
- William Ouchi (1985) <sup>9</sup> crea su Teoría Z basándose en estudios realizados en organizaciones americanas y japonesas, identifica rasgos que se muestran enseguida:

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><i>Organización estadounidense</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo a corto plazo</li> <li>• Toma individual de decisiones</li> <li>• Responsabilidad individual</li> <li>• Evaluación y promoción rápida</li> <li>• Mecanismos explícitos de control</li> <li>• Carrera administrativa especializada</li> <li>• Preocupación segmentada por el empleado en cuanto empleado</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><i>Organización japonesa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo para toda la vida</li> <li>• Toma colectiva de decisiones</li> <li>• Responsabilidad colectiva</li> <li>• Evaluación y promoción lenta</li> <li>• Mecanismos implícitos de control</li> <li>• Carrera administrativa no especializada</li> <li>• Preocupación holística por el empleado en cuanto persona</li> </ul> |
| <p>Teoría Z</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo a largo plazo</li> <li>• Toma colectiva de decisiones</li> <li>• Responsabilidad individual</li> <li>• Evaluación y promoción lenta</li> <li>• Control implícito, informal con medidas explícitas, formalizadas</li> <li>• Carreras administrativas moderadamente especializadas</li> <li>• Preocupación holística que incluye a la familia.</li> </ul>                  |  |

- Michael Porter (1990) <sup>10</sup> aplica el pensamiento económico tradicional al análisis de los problemas de la organización identificando cuatro estrategias genéricas: Liderazgo en

individuos. Si una organización cumple los motivos de sus miembros y la consecución de sus objetivos explícitos, la cooperación entre sus miembros, va a durar. [http://translate.google.com.mx/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Chester\\_Barnard&ei=iZGS5y5AYGEswPF1ZW2Aw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CAkQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Dchester%2Bbernard%26hl%3Des](http://translate.google.com.mx/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard&ei=iZGS5y5AYGEswPF1ZW2Aw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CAkQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Dchester%2Bbernard%26hl%3Des) consultado el 17 de octubre del 2019.

<sup>8</sup> Tom Peters es uno de los más influyentes líderes en temas como innovación, creatividad, talento y “nueva” visión corporativa. En su libro “Re-imagina: Talento”, este maestro del management reseña lo que él llama “el kit de supervivencia de la marca personal”, los 10 atributos claves según Peters son: 1. Piensa como emprendedor, 2. Sé siempre un “rematador”, 3. Utiliza el marketing, 4. Persigue la maestría, 5. Fomenta la ambigüedad, 6. Ríete de las grandes tonteras, 7. Confía en la tecnología, 8. Póstrate ante el joven, 9. Alimenta tu red, 10. Cultiva la pasión por la renovación. <http://www.voypormas.com/Gestion/Las-10-claves-del-talento-segun-Tom-Peters.html> consultado el 21 de octubre de 2019.

<sup>9</sup> **William Ouchi** (William G. “Bill” Ouchi; 1943) es un profesor americano emérito de la Escuela de Administración UCLA Anderson. Es un autor y experto en el campo de la administración y en los sistemas organizacionales. William Ouchi es el autor del bestseller del New York Times, la ‘Teoría Z: ¿Cómo las empresas americanas pueden enfrentar el desafío japonés?’, en el que William Ouchi presenta una combinación de la Teoría X y Y de Douglas McGregor. <https://www.toolshero.es/toolsheroes/william-ouchi/>. Consultado 23 de octubre del 2019.

<sup>10</sup> Michael Porter. Es autor de 18 libros y más de 125 artículos. Tras graduarse con honores en [Ingeniería Mecánica](#) y [Aeroespacial](#) por la [Universidad de Princeton](#) en 1969,<sup>1</sup> obtuvo un MBA con distinción por la Harvard Business School, seguido por un [Ph.D.](#) en Economía Empresarial por

costes, diferenciación, enfoque de costes, concentración en la diferenciación, mediante esta se trata de mejorar la posición competitiva de una empresa con el desarrollo de productos únicos.

- Peter Drucker (1990) <sup>11</sup> considera que la empresa moderna debe estar preparada para experimentar continuos cambios, estar al día, mantener la aceleración, propone que la gestión se desempeñe en tres prácticas: el mejoramiento continuo de todo lo que hace la organización, aprender a explotar sus conocimientos, innovar constantemente.
- Edward Deming (1990) <sup>12</sup> propone su teoría de la calidad, que consiste en ofrecer productos a bajo costo y servicios que satisfagan a los clientes, esto implica tener un compromiso con la innovación y mejora continuas.

Propone sus catorce puntos y siete pecados mortales referentes a la gestión de la calidad total:  
Los catorce puntos:

- ✓ Crear constancia en los propósitos.
- ✓ Adoptar una nueva filosofía
- ✓ Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
- ✓ Establecer liderazgo.
- ✓ Eliminar slogans vacíos.
- ✓ Eliminar cuotas numéricas.
- ✓ Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
- ✓ Desechar temores.
- ✓ Romper con barreras entre departamentos.
- ✓ Tomar acciones para lograr la transformación.
- ✓ Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio.
- ✓ Desistir de la dependencia en la inspección en masa.
- ✓ Remover barreras para apreciar la mano de obra.
- ✓ Reeducar vigorosamente.

Los Siete Pecados Mortales:

- ✓ Carencia de constancia en los propósitos.
- ✓ Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.
- ✓ Evaluación de rendimiento, calificación del mérito o revisión anual.
- ✓ Movilidad de la administración principal.
- ✓ Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles.
- ✓ Costos médicos excesivos.
- ✓ Costos de garantía excesivos.

Los autores revisados y sus teorías se constituyen en el antecedente de la gestión escolar para los Jardines de Niños ya que algunas de estas ideas permean sus formas de organización.

---

la [Universidad de Harvard](https://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter) (1973). [https://es.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](https://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter). Consultado el 25 de octubre del 2019.

<sup>11</sup> Peter Drucker nació en Viena el 19 de noviembre de 1909 y fallece el 11 de noviembre de 2005, de nacionalidad norteamericana por adopción. Drucker es considerado el más acertado de los exponentes en temas de administración, sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40. Drucker es el primer científico social que utiliza la expresión "post-modernidad". Peter Drucker es el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas. Algunas de sus frases más divulgadas son: "La mejor estructura no garantizará los resultados, ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía del fracaso" " No trates de innovar para el futuro, innova para el presente". <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/biografia-de-peter-drucker.htm> consultado el 28 de octubre del 2019.

<sup>12</sup> El norteamericano Edward Deming es el pionero y profeta del concepto de calidad total. En 1950, cuando tenía 49 años, viajó a Japón a enseñar a administradores, ingenieros y científicos como producir calidad. El éxito fue tal que el emperador Horohito condecoró a Deming con la Medalla del Tesoro Sagrado de Japón en su Segundo Grado. La mención decía "El pueblo de Japón atribuye el renacimiento de la industria Japonesa y su éxito mundial a Ed. Deming". [https://es.wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming](https://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming). consultado el 31 de octubre del 2019.

## 1.2 Nociones de gestión escolar

El concepto de gestión escolar ha tenido diversas interpretaciones, por lo que es importante hacer un breve análisis a partir de lo que dicen distintos autores en sus textos, enseguida se elabora un cuadro que desglosa el concepto que emplea cada autor, la obra en que se publica y el concepto que nos permiten una mayor comprensión del tema.

| Autor                              | Texto o documento   | Concepto   |
|------------------------------------|---|--|
| Sacristán Gimeno                   | Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores | <i>el gobierno ordenado de los elementos que configuran la dinámica de los fenómenos que ocurren en el seno de los centros</i>   |
| Rodríguez Azucena y Alfredo Furlán | Gestión y desarrollo institucional  | <i>la noción de gestión como la mayor parte de las palabras que integran nuestra jerga profesional, cargada de diversos significados. Estos dependen tanto de nuestras tradiciones previas como del proyecto de uso de quienes la movilizan en nuestro campo. Estos proyectos de uso expresan las imágenes que acompañan a la noción y el ámbito de los problemas al que se intenta afectar</i>  |
| Ezpeleta Justa                     | La gestión pedagógica de la escuela   | <i>La creciente atención a las políticas públicas que caracterizó a la última década otorgó a la gestión un carácter estratégico. Las corrientes que así lo postulan abandonan la visión sistemática, atenúan la rigidez normativa y la fuerte referencia a las necesidades del aparato para dar paso a una perspectiva abierta a los procesos sociales, a legitimar la toma de decisiones en las unidades de la línea del frente y así asegurar la efectividad de los servicios</i> |
| PEF                                | Programa de desarrollo educativo 1995.2000  | <i>Organización y gestión escolar<br/>...El buen funcionamiento de la escuela se basa en la disciplina y el trabajo en equipo que suma la experiencia de todos: maestros, directivos y supervisores... En el marco de una normatividad más flexible, que estimule la creatividad en la gestión escolar, será preciso ampliar los márgenes de decisión de los directores, para que en coordinación con sus respectivos consejos técnicos revisen a fondo las</i>                      |

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
|                 |   | <i>prácticas que entorpecen la buena marcha de la educación</i>  |
| UNESCO          | <i>¿Cuál es la gestión adecuada para generalizar el derecho a la educación?</i> | <i>El tema de la gestión escolar es relativamente nuevo y su proceso de producción tiene como centro la relación maestro-alumno y la organización que permite esta relación, la cual parece inmutable. La planificación es simplista comparada con las empresas de dimensiones similares, si se hace excepción de algunas experiencias de racionalización de las opciones presupuestales y del planeamiento, programación y presupuestación del sistema. También son raras las críticas sobre gestión escolar. ¿Por qué ese silencio? ¿Por qué un sistema escolar, crisol de un saber inmenso, da la impresión de padecer ceguera cuando se trata de cuestionarse, de observarse? Probablemente una explicación parcial resida en el hecho de que la educación pertenece al sector público, cuya gestión constituye una preocupación relativamente reciente, y en el carácter cualitativo de su actividad, lo cual supone un rechazo a todo esfuerzo de racionalidad</i> |
| Espeleta, Justa | <i>Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica</i>                  | <i>La gestión escolar considera que la formación de maestros y especialistas en educación ha mantenido, en gran omisión, una clásica separación entre la problemática pedagógica y el campo que contiene a la gestión...las disciplinas presumiblemente más próximas a la gestión -política educativa, administración y organización escolares- refieren sus aportes hacia discusiones teóricas de sus campos de origen (la política y la administración) o bien hacia el análisis del cuerpo jurídico y normativo que regula el funcionamiento del sistema y de las escuelas, entendidas estas como</i>   |

|              |  |   |
|--------------|--|---|
|              |  | <i>unidades homogéneas. Si bien se discute la pertinencia de conocer este marco, que además importa para la gestión, llama la atención en cambio la ausencia de su complemento: el del nivel de la acción que es justamente el propio de la gestión</i>   |
| Pozner       | Director como gestor de aprendizajes             | <i>La gestión tiene que ver con gobernabilidad, la cual se relaciona con los balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en la organización así como con la resolución de problemas en lo previsto y lo contingente.</i>   |
| Antúnez      | Del proyecto educativo a la programación de aula | <i>un conjunto de acciones, de movilización de recursos orientadas a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo (...) implica planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y los resultados</i>   |
| (SEP, 2003a) |  | <i>tiene tres ámbitos de significación y aplicación: El primero, como acción diligente realizada por una o más personas con la finalidad de lograr algo; el segundo, en el campo de la investigación, como un proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción para describirlos, explicarlos o comprenderlos y en el ámbito de la innovación y el desarrollo, para crear nuevas pautas para la acción de los sujetos, enriquecerla para hacerla más eficaz, eficiente y pertinente al lograr los propósitos establecidos, utilizando mejor los recursos disponibles y adecuándola al contexto.</i> |

Los conceptos citados nos llevan a identificar la intencionalidad de la gestión escolar como una propuesta que toma como punto central a la institución escolar, el proceso enseñanza-aprendizaje y la relación maestro alumno, al considerarse las partes más importantes del sistema educativo, en que se concretan las directrices de la política educativa de una nación.

La gestión escolar considera las propuestas que surgen dentro de una institución escolar, a través de sus actores, toma en cuenta las experiencias de los sujetos protagonistas. Esto no significa que se descalifiquen las propuestas que provienen de otros ámbitos, que en analogías forzadas se aplican a la educación, sino que se recuperen las propuestas, avances y experiencias de los actores de la educación que viven los problemas de la organización escolar en la vida cotidiana.

### 1.3 Estado del arte de la gestión escolar

Acerca de la gestión escolar se han realizado estudios que permiten identificar diversas intencionalidades, ámbitos de acción, hallazgos, resultados en que se privilegian situaciones macro o micro a partir de la participación de los actores dentro de instituciones educativas.

Se revisan sobre todo las aportaciones surgidas a finales del siglo XX y principios del siglo XXI y que se han orientado hacia el estudio de procesos en que tienen una mayor participación los integrantes de las comunidades escolares.

El documento *gestión escolar: un estado del arte de la literatura* de Alvarino, Arzola, Bruner, Recart, Viscarra (2000) es de los más representativos en el contexto mundial, ya que hace una síntesis de las experiencias que se han realizado, caracterizando los factores de éxito para una buena gestión escolar, enseguida se desglosan de manera resumida sus hallazgos y tendencias:

➤ **El primer enfoque se centra en las desigualdades**, en estudios realizados por Coleman (1969) y Jencks (1972) consideran que tienen gran peso las variables económico-sociales, accediendo a las siguientes conclusiones:

1. *La escuela aporta poco a la reducción de las distancias iniciales entre alumnos ricos y pobres;*
2. *La calidad de la educación incide poco sobre el futuro desarrollo profesional;*
3. *Los resultados escolares se explican por el contexto social y el entorno familiar.*

*Los demás factores son secundarios;*

4. *Existen escasos antecedentes de que las reformas educacionales puedan modificar esta situación;*

5. *La igualdad sólo puede lograrse mediante la redistribución social de la riqueza.*

➤ **El segundo enfoque prioriza los factores de incidencia escolar**

Considera dos aproximaciones, por un lado, la deficiencia social y cultural asume que la escuela modifica la situación de origen del estudiante, y por el otro, el reconocimiento de la diferencia, se piensa que cambiando la escuela y adaptándola a los códigos culturales y de aprendizaje de los alumnos puede lograrse el cambio esperado de éstos.

*Rutter y sus colaboradores concluyeron que:*

1. *Existen efectivamente diferencias de logro entre las escuelas*
2. *Las diferencias entre escuelas permanecen estables durante períodos de 4 o 5 años.*
3. *Las diferencias están sistemáticamente asociadas con las características de los procesos educativos y los climas organizacionales. Es decir, con factores que pueden ser modificados por las mismas escuelas y la acción de los actores educativos.*

➤ **Tercer enfoque, descentralización: qué se está haciendo**

La descentralización administrativo financiera, *un estudio liderado por el CPRE (Furman 1995) se realizaron entrevistas y se hizo un seguimiento a diferentes escuelas y estados de EEUU. Los resultados arrojaron cuatro medidas de políticas que apoyan la descentralización: a) Una acreditación basada en resultados, que agrega evaluaciones de resultados a medidas de cumplimiento como criterios para la acreditación / certificación, expande el estatus de las categorías de acreditación para discriminar más discretamente entre distritos, y diferencia el grado de supervisión de acuerdo al status de la acreditación otorgada. 1 b) Premios y castigos basados en resultados, procedimiento que entrega incentivos monetarios y no monetarios a escuelas o distritos que obtienen los mejores y mayores logros y aplica sanciones en distritos con peores resultados (que en al menos seis estados incluye hasta una intervención general del sistema). 2 c) Asistencia técnica focalizada, que canaliza los recursos del estado hacia los distritos con peores logros. d) Excepciones legales (waivers) (o flexibilidad legal) diseñadas para promover la innovación y dar mayor flexibilidad (a distritos y escuelas) en los que es posible pasar por alto algunas normativas o dar mayor flexibilidad en el cumplimiento de ellas dependiendo de una serie de factores que deben ser diseñados previamente.*

➤ **Cuarto enfoque: el management basado en la escuela.**

*La administración basada en la escuela (ABE) no es un fin en sí mismo, a pesar de que la investigación establece que ayuda y promueve una mejor cultura escolar y un proceso de toma de decisiones de mayor calidad. La ABE es una herramienta que potencialmente tendría sus fortalezas en comprometer la participación de los interesados (stake-holders) en el proceso (con mayor fuerza de lo que se observa en el tradicional esquema "top-down" –arriba / abajo— de administración) y lograr así satisfacer de mejor manera las necesidades de los alumnos.*

➤ **Quinto enfoque, Accountability escolar: tendencias**

Estos modelos tienden a subrayar:

1. El conocimiento que los propios centros educativos generen sobre sí mismos y sus procesos, condición para poder impulsar iniciativas que contribuyan a superar las debilidades identificadas.
  2. La necesidad de contar con la información requerida para evaluar si las unidades escolares cumplen los objetivos previstos y para orientar las decisiones de gestión; información que idealmente debe ser producida al interior del establecimiento y validada externamente.
  3. La importancia de hacer públicos los resultados sobre el funcionamiento de las escuelas de modo que la información esté disponible y sirva para orientar las decisiones de los usuarios.
  4. El valor de procedimientos bien definidos de intervención sobre las variables claves de la efectividad escolar, que permita a las escuelas aprender y mejorar con la participación de sus propios actores
- La accountability, se diferencia por uno o más de los siguientes factores:
- a) La aprobación del presupuesto para el distrito / escuela se vincula con el desempeño de los alumnos más que con el cumplimiento de las normas y reglamentos;
  - b) La accountability se focaliza en las escuelas como unidades de mejoramiento;
  - c) se adoptan estrategias de mejoramiento continuo que involucran planificación al nivel de la escuela en torno a objetivos específicos;
  - d) se desarrollan e implementan nuevos enfoques relacionados a la supervisión de la sala de clases;
  - e) se multiplican los niveles y dimensiones de evaluación / acreditación;
  - f) se informan los resultados de las pruebas en el ámbito del establecimiento escolar;
  - g) se vinculan más consecuencias a los niveles de desempeño.

➤ Finalmente la propuesta de Interacción con la comunidad

Sostiene que contar con una comunidad de padres que apoyan la educación de sus hijos tiene impacto en el proceso enseñanza-aprendizaje en lo siguiente:

- a) mejoramiento de los logros educacionales;
- b) mejoramiento de la conducta escolar;
- c) mejoramiento en el rendimiento, sostenido en el tiempo;
- d) mejoramiento de las actitudes y mayor interés en proyectos de ciencia entre adolescentes;
- e) un aumento en la confianza y en la autoestima de los padres,
- f) mejoramiento de las relaciones escuela-hogar.

El enfoque centrado en la comunidad sostiene que:

1. Las escuelas no pueden enfrentar por sí solas, de manera integral y adecuada, la tarea de educar niños, sin involucrar a los padres en dicha tarea.
2. Las barreras al involucramiento de los padres deben ser atendidas a través de una adecuada planificación de las actividades (horarios, sistemas de apoyo para cuidar niños, transporte, etc.).
- 3.- Las escuelas deben realizar una evaluación de las necesidades de la comunidad para que pueden atender efectivamente a las familias con las cuales se relaciona.
4. Los programas de formación para padres deben combinar lo que se sabe actualmente sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje en adultos con la experiencia y necesidades inmediatas de las familias y con los recursos de que dispone la escuela.
5. El compromiso de la comunidad es útil para recaudar fondos adicionales para la escuela y para llevar adelante "causas" (advocacy) que son de interés del establecimiento.
6. Las escuelas deben realizar un entrenamiento específico para que los profesores sepan cómo desarrollar relaciones con la comunidad de padres y apoderados.

Como se aprecia en las tendencias expuestas la gestión escolar se mueve en con distintas intencionalidades, a nivel macro a partir de la influencia de la política educativa que impacta en las instituciones educativa, un ejemplo, lo es la descentralización y federalización educativa que intentó responsabilizar a los Estados y Municipios de las condiciones materiales de las escuelas, con escasos resultados ya que el financiamiento fue poco y las necesidades demasiadas. A nivel micro podemos destacar la participación social que no es bien vista por los docentes que sienten que se trastocan los asuntos técnicos de la profesión, hasta la cultura de la rendición de cuentas presente en la actualidad.

#### 1.4 Modelos de gestión educativa

La gestión educativa en su devenir histórico ha construido distintos modelos que pueden privilegiar la norma, el recurso humano, los escenarios, los aspectos estratégicos, entre otros rubros, que es importante dilucidar respecto a su orientación actual.

Cassasus (2000) elabora un esquema en que muestra 7 modelos de gestión educativa que se exponen a continuación:

1. **Modelo Normativo:** La visión normativa se constituyó, entre los años 50 y 60 como un esfuerzo por introducir la racionalidad para alcanzar el futuro desde las acciones del presente; se



caracteriza por utilizar técnicas de proyección y programación de tendencias a mediano plazo, por lo que en el ámbito educativo se orienta a los resultados cuantitativos del sistema, desde ampliar la cobertura a través de destinar más recursos económicos; su premisa fue planear, para alcanzar el futuro proyectado; evidentemente, la cultura normativa y vertical y la ausencia de la participación de la comunidad fueron elementos característicos para este modelo.

2. *Modelo Prospectivo:* Para la década de los 70 se desarrolla una visión que se fundamenta en la construcción de escenarios para llegar al futuro, de esta manera, el futuro es previsible y múltiple y, por ende incierto, en contradicción con el modelo normativo que plantea un futuro único y cierto; ante esta situación, se desarrolla una planificación con visión prospectiva que genera reformas profundas y masivas. Al mismo tiempo, se emplean estrategias como la micro planeación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de recursos; siguió siendo un estilo cuantitativo; considerar escenarios implica el inicio de estudios comparativos y de programas regionales; mantiene la perspectiva racionalista; el manejo financiero sigue siendo el elemento predominante, incluso para las decisiones sobre opciones y proyectos de gestión de normas que permitan relacionar la organización con el entorno.
3. *Modelo Estratégico:* En los años 80 Modelo de Gestión Educativa Estratégica de optimizar y articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros); adopta una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo foda: misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), lo que permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante; y se reconocen las identidades organizacionales, pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva.
4. *Modelo Estratégico Situacional:* A finales de los 80 y principios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión educativa; este modelo reconoce el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad y el tema de la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional; considera el análisis y el abordaje de los problemas que se presenten en el trayecto, para lograr el objetivo o el futuro deseado; la realidad adquiere el carácter de situación en relación con el individuo y con la acción de éste; por eso, una realidad plantea diversas viabilidades, generando la búsqueda de acuerdos y el tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos. Este proceso conduce a redefinir la unidad de gestión educativa; el objeto de la gestión deja de ser el sistema en su conjunto; se divide en unidades más pequeñas que se caracterizan por tener la competencia de determinar objetivos propios, y a los cuales se pueden asignar recursos. La descentralización educativa generó consecuencias importantes para la gestión.
5. *Modelo de Calidad Total:* En los años 90 la planificación, control y la mejora continua, con el enfoque estratégico, dan la pauta para la visión de la calidad al interior de la organización. Las características de este modelo son: la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y de estándares de calidad; el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, a la mejora continua, a la reducción de los márgenes de error y el establecimiento de los compromisos de calidad. Ante la necesidad de hacer evidente el resultado del proceso educativo, este modelo generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación; analiza y examina los procesos y a los que intervienen para orientar las políticas educativas, y se concentra en los resultados del Programa Escuelas de Calidad
6. *Modelo de Reingeniería:* Se sitúa en la primera mitad de los 90. Este modelo considera el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global; implica optimizar los procesos existentes; es una reconceptualización fundacional y rediseño radical, con el propósito de lograr mejoras educativas; es un cambio radical ya que, debido a las características del contexto, se requiere reconsiderar cómo está concebido el proceso la acción humana es percibida básicamente como un cuestionamiento racional que conduce a la práctica.
7. *Modelo Comunicacional:* Supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas; el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción; la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y éstas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas.

En México en la primera década del siglo XXI, el desarrollo de la política educativa ha caracterizado un modelo de gestión educativa centrado en elevar la calidad educativa, destacando conceptos como la federalización, y de manera más reciente la autonomía de la gestión escolar.

En ese sentido la gestión escolar es un concepto que ha migrado al de autonomía de la gestión escolar:

Propone que...*la autonomía de gestión escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende...* (Diario Oficial de la Federación, 2014, pag.2).

Con la Reforma educativa 2013-2018 se promueve el acuerdo 717 Autonomía de la gestión escolar que propone el siguiente Sistema Básico de Mejora:



Este sistema se conforma por cuatro prioridades: mejora del aprendizaje (lectura, escritura y matemáticas), normalidad mínima de operación escolar, abatir el rezago y el abandono escolar y convivencia escolar sana y pacífica; así como cuatro condiciones: fortalecimiento de la supervisión escolar, fortalecimiento de los CTE, fortalecimiento de la participación social y la descarga administrativa referidos por la SEP (2016)

Desde el año 2014...*la autonomía de gestión escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende...* (DOF, 2014, pág. 2).

Así se habló de ruta de mejora escolar como una forma de organización escolar que privilegiaba determinados ámbitos de acción.

Para el año 2019 ante el cambio de gobierno desde el año anterior se propone como una forma de gestión escolar el programa escolar de mejora continua.

*Se entiende como: la expresión de las voluntades del colectivo docente y de la comunidad escolar para organizar las acciones encaminadas a lograr mejores resultados educativos y transitar hacia la construcción de la Nueva Escuela Mexicana. 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.*

El Programa Escolar de Mejora Continua se caracteriza por:

- ▶ Basarse en un diagnóstico escolar compartido por toda la comunidad educativa.
- ▶ Enmarcarse en una política de participación y colaboración.
- ▶ Tener una visión de futuro.
- ▶ Ajustarse al contexto.
- ▶ Ser multianual.

- Tener un carácter flexible.
- Contar con una adecuada estrategia de comunicación.

Se propone organizar la información en una tabla como la siguiente:



En su formulación las acciones deben incorporar:

- **Descripción de la acción:** es la especificación de sus aspectos centrales, detalla en qué consiste, cómo se desarrollará y a quiénes está dirigida.
- **Fechas/Calendario:** periodo en que se desarrollará la acción, fecha de inicio y término. Una acción puede ser repetida en el transcurso del tiempo o bien ser esporádica, y las diferentes acciones pueden iniciarse en momentos distintos. En el programa habrá que especificar el inicio y duración de cada acción.
- **Responsables:** es el encargado o encargados de asegurar que la acción se implemente de acuerdo con lo planificado, además, deberá estimar y comunicar si dicha acción está aportando a la fase de desarrollo para la cual fue diseñada. Asignar responsables del desarrollo de una acción contribuye a garantizar su realización y a identificar quién debe informar del resultado de la acción en el momento del seguimiento del Programa.
- **Recursos:** es la descripción de los recursos humanos, pedagógicos y técnicos que se necesitan para ejecutar la acción. **Ámbito Acciones Responsables Fechas Periodo Recursos Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos Prácticas docentes y directivas Formación docente Avance de los planes y programas educativos Participación de la comunidad Desempeño de la autoridad escolar Infraestructura y equipamiento Carga administrativa**

En la propuesta de gestión escolar se insiste en el modelo de Mejora Continua esto significa que la institución educativa ha logrado avances significativos y que es muy importante conservarlos y aspirar a mejorar continuamente en los ámbitos enmarcados en el cuadro.

La revisión de la información en este último apartado permite identificar, si bien, una línea de continuidad hacia el mejoramiento de la educación, desde la mirada de la política educativa, es notoria la huella que quiere dejar cada administración del Gobierno Federal mediante la implementación de programas específicos que despliegan todo un entramado conceptual, nuevas categorías, formas de agrupar la información, etc.

La situación problemática para quienes somos directivas radica, en que se cambian de programas sin una evaluación que justifique porque debemos ajustarnos a otros formatos, desconocemos los resultados que al menos nos permitieran despejar interrogantes como: ¿Cuáles fueron las fortalezas o debilidades de esa forma de planeación? ¿hubo avances mediante éstas forma de implementación? ¿qué resultados se obtuvieron?

Los resultados que a fines del año 2019 muestra la OCDE al mundo mediante los resultados del PISA:

- Lo que se puede decir de los resultados de la prueba PISA 2018, es decir, las respuestas de los alumnos luego de 30 años de «reformas estructurales» mostraron un nivel tal que les impide avanzar en sus estudios.

- *En 2018, el 35% de los estudiantes mexicanos de 15 años no obtuvo el nivel mínimo de competencias necesarias para continuar estudiando en matemáticas, lectura y ciencias.*
- *Entre cinco y seis de cada 10 estudiantes que se gradúan de la secundaria no tiene el conocimiento mínimo indispensable para estudiar la preparatoria. (Regeneración, diciembre 2019)*

En los últimos treinta años hemos transitado de una Reforma a otra Reforma y se ha avanzado poco debido a que cada Gobierno quiere dejar su sello, sin evaluar los resultados de cada programa, esto es preocupante debido a que desde una explicación no propiamente de la pedagogía, pero que puede ayudarnos a comprender esta situación problemática del ámbito de la gestión escolar, la recuperamos del ámbito de la medicina, que indica, cuando a una persona se le administra un medicamento debe esperarse a valorar sus resultados, debido a que si se cambia de manera constante, el virus se vuelve resistente y por tanto ya no tendrá efecto alguno el remedio preparado; podemos hacer una analogía con lo que ocurre con el gremio magisterial, tantas veces se ha cambiado de planes y programas de estudios, libros de texto, y formas de gestión que el magisterio se ha vuelto indiferente, ante tantos cambios sin evaluación se ha perdido el sentido y la relevancia en la orientación de la educación, al dar la impresión de que sólo vivimos modas, se ha perdido la sustancia, seriedad y formalidad del sistema educativo, para que arraigar algo, si va a cambiar de pronto, sin razones ni justificaciones, por el simple hecho de que nuevos partidos asumen el poder político federal, situación que afecta de manera significativa los modelos de gestión que se promueven en los Jardines de Niños que no consolidan algún modelo en particular.

## CAPITULO 2

### MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN LA CALIDAD

En la actualidad un referente mundial de la política educativa es la visión de la calidad, como una aspiración que puede posibilitar el mejoramiento de los indicadores de Desarrollo Humano de la Organización de las Naciones Unidas, por lo tanto, es importante aclarar en este apartado, qué entendemos por calidad educativa, cuál es su marco jurídico y cómo se expresa dentro de la organización escolar a través de indicadores concretos para perfilar un modelo de gestión educativa, enseguida profundizaremos en dichos rubros.

#### 2.1 Calidad desde el artículo tercero constitucional

La calidad de la educación, es un rubro que se expresa de manera jurídica en la Reforma Educativa del año 2013, en el artículo tercero constitucional, sin embargo, ubicándonos al menos a partir del siglo XXI, se pueden encontrar varias experiencias que tienen la intencionalidad de fortalecer la calidad educativa, si bien, ya desde el año 1992 el Acuerdo Nacional de Modernización de la Educación Básica (ANMEB) cuestionaba la deficiente calidad de la educación, sería hasta este siglo que se adopta como política pública.

A continuación, se enumeran algunas acciones en favor de la calidad de la educación en el siglo XXI:

- ✓ 2001 se inicia el Programa Escuelas de Calidad que para el año 2015 contaba con más de 15 mil escuelas en todo el país, con una inversión de 12 mil millones de pesos, cuya finalidad era fortalecer la infraestructura de los planteles y la capacitación docente para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje.
- ✓ 2008 el presidente Felipe Calderón presenta el acuerdo educativo suscrito entre el SNTE y la SEP *“La Alianza para la Calidad de la Educación es la herramienta adecuada para construir el sistema educativo moderno, equitativo y eficiente que demanda el país”* (SEP, 2008) a partir de los siguientes ejes:
  1. Modernización de los centros escolares,
  2. Profesionalización de los maestros y las autoridades educativas,
  3. Bienestar y desarrollo integral de los alumnos,
  4. Formación integral de los alumnos para la vida y el trabajo,
  5. Evaluar para mejorar.
- ✓ 2013 el presidente Enrique Peña Nieto publica en el Diario Oficial de la Federación el contenido del artículo tercero constitucional que consigna...*El Estado garantizará 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*
  - d) *Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos;*
  - IX. *Para garantizar la prestación de servicios educativos de calidad, se crea el Sistema Nacional de Evaluación Educativa. La coordinación de dicho sistema estará a cargo del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación será un organismo público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Corresponderá al Instituto evaluar la calidad, el desempeño y resultados del sistema educativo nacional en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. (DOF,2013)*

Recientemente a raíz de un nuevo cambio de gobierno en el país, desde el año 2018 se genera un nuevo marco normativo al modificarse sustancialmente nuevamente el artículo tercero constitucional, se deroga el apartado que hacía alusión a la calidad de la educación, agregándose otros rubros como la equidad, la inclusión, interculturalidad, integral y al final en su fracción II el inciso i) *Será de excelencia, entendida como el mejoramiento integral constante que promueve el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad.*

En mi opinión, el planteamiento es similar al de la calidad del sexenio anterior, ya que así se definía en la normatividad, ahora solo se le cambia el concepto haciendo alusión a la excelencia con el mismo significado, los demás conceptos los podríamos encontrar en el *Modelo Educativo para la Educación*

*Obligatoria 2017*, por ejemplo, en el eje 4 Inclusión y equidad, se refiere a los elementos que ahora se consignan dentro del texto del artículo tercero constitucional.

Desde mi punto de vista la esencia de la calidad queda en la nueva normatividad ya que se sigue aspirando a la búsqueda del máximo logro de los aprendizajes en los estudiantes, esto se da en todos los contextos, lo mismo en zonas rurales que en las urbanas, y tipos de escuelas sean públicas o particulares.

Por tanto, la calidad se sigue plasmando como una aspiración del Sistema Educativo Mexicano.

## 2.2 Nociones de calidad

La calidad es un concepto que se emplea desde los años 80s en el contexto internacional, principalmente Japón en sus empresas promueve el Modelo de Calidad Total con la finalidad de ofrecer productos de óptima calidad para satisfacer las necesidades del cliente.

Con este enfoque economicista se traslada la calidad a los servicios y después a la educación en Europa mediante la Norma ISO 9000. (Díaz, 2013).

Así la calidad de la educación puede estudiarse desde dimensiones específicas, por ejemplo:

- a. Eficacia valora lo que los alumnos aprenden desde los planes y programas;
- b. Calidad referida al desarrollo intelectual, afectivo, moral y físicamente y que puede desenvolverse en su vida personal, académica y laboral;
- c. Procesos y medios para ofrecer el ambiente de aprendizaje adecuado y una planta docente preparada y con las estrategias didácticas adecuadas. (Yzaguirre, 2013)

Una crítica que se ha generado con esta orientación es considerar al docente como si fuera un obrero de línea que emplea paquetes instruccionales para formar a un sujeto homogéneo mediante la acreditación de una evaluación.

Como se aprecia, para justificar los cambios en la actualidad, la calidad es el fundamento de la política educativa, por tanto, enseguida se revisan algunos conceptos para clarificar su sentido, coincidiendo con Pérez (2000) *el concepto de calidad es complejo, por ello los individuos y los grupos pueden diferir y de hecho difieren acerca de la calidad de un objeto, programa o servicio. Indudablemente, la propia percepción de la realidad, la escala axiológica personal, el contexto, las carencias y necesidades, entre otros factores, son elementos que influyen en la exigencia de la calidad. Si el término calidad es difícil de definir, se hace más complejo aún cuando hablamos de la calidad de la educación, pues al trabajar con seres humanos se interfieren una serie de factores de gran interés.*

Enseguida se presentan algunos conceptos:

| Autor u organismo internacional | Conceptos de Calidad educativa  |
|---------------------------------|---|
| UNESCO (2010)                   | <i>El desarrollo cognitivo del educando es el objetivo explícito más importante de todo sistema educativo, y por consiguiente, su éxito en éste ámbito constituye un indicador de la calidad de la educación que ha recibido.</i>   |
| Schmelkes (1995)                | <i>Capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes.</i> |
| Latapí (1996)                   | <i>Concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macroplaneación. En el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno, en la actitud de éste ante el aprendizaje.</i>   |
| Organización de Naciones Unidas | <i>La educación de calidad, en tanto derecho fundamental de todas las personas, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia y dos elementos de carácter operativo: la eficacia y la eficiencia (p.34).</i>  |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| PEC (2010)            | <i>Escuela de calidad como aquella que asume en colectivo la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos; se compromete con la mejora continua de los procesos y de los resultados educativos; se constituye en un centro seguro y útil a su comunidad que cuenta con infraestructura, equipamiento y tecnología de vanguardia; contribuye con equidad al desarrollo integral de sus alumnos para que desarrollen las competencias requeridas para alcanzar una vida plena que les permita una convivencia democrática, su participación en el trabajo productivo y aprender a lo largo de su vida</i> |
| Art. 3, (CPEUM, 2013) | <i>El Estado garantizará 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</i>   |
| INEE (2015)           | <i>La calidad del sistema educativo es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad.</i>   |

Como se aprecia en los conceptos expuestos tanto desde el orden internacional como en el ámbito local, de organismos, normatividad y autores, se aprecia a la calidad como una cualidad resultado de diversos factores entre los que pueden destacar, la participación docente, las condiciones materiales, la currícula escolar, entre otros factores que derivan en que los estudiantes obtengan los mejores rendimientos escolares.

La calidad es una determinante actual del Sistema Educativo Mexicano en la que estamos comprometidos todos los docentes, que ha derivado en la búsqueda de la excelencia educativa.

### 2.3 Indicadores de gestión de la Calidad Educativa

La gestión educativa de Calidad paulatinamente ha construido indicadores para evaluar sus niveles de cumplimiento, estos han variado entre los niveles educativos de tal manera que para educación básica existen algunos.

Un indicador es *una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza. Los indicadores se utilizan en diversos ámbitos. Un ejemplo básico de indicador es el porcentaje. Otros indicadores comunes pueden ser la tasa de empleo, la tasa de desempleo, la tasa de actividad, la tasa de informalidad, por mencionar algunos.*

En el siglo XXI el sector educativo centro sus análisis desde la noción de proyecto educativo: *es un conjunto de aspiraciones de lo que se desea y/o de lo que es necesario hacer para elevar la calidad de la educación en una zona escolar o en todo el Sistema educativo que responda a su singularidad y diversidad. (Márquez, 1994: pág. 6)*

Se conforma a partir de un Diagnóstico cuantitativo en donde se obtiene los siguientes datos tomando como punto de referencia la forma 911.

- *De entrada. Hacen referencia a las características que se presentan los alumnos al iniciar un ciclo escolar determinado. Se calculan datos de inicio de cursos.*

*% de alumnos inscritos en primer grado de primaria que cursaron preescolar*

*% de alumnos que inician el ciclo escolar como repetidores de grado.*

*% de alumnos que cursan el grado con mayor edad a la que corresponde.*

- *De salida. Hacen referencia a los resultados que obtiene el sistema educativo.*

a) *En un grupo están los indicadores de la eficiencia del sistema educativo durante un ciclo escolar determinado. Se calculan datos de fin de cursos.*

*% de alumnos retenidos hasta el fin de ciclo escolar.*

*% de alumnos aprobados en relación con el total de alumnos retenidos.*

*% de alumnos aprobados en relación al total de alumnos inscritos durante el ciclo escolar. Es la eficiencia del ciclo escolar.*

b) *En otro grupo están los indicadores que se refieren a la eficiencia, pero en relación con varios ciclos escolares.*

*% de alumnos aprobados en cuarto grado de primaria respecto de los inscritos en primer grado tres ciclos escolares antes. Es la eficiencia alfabetizadora.*

*% de alumnos aprobados en sexto grado de primaria respecto de los inscritos en primero seis ciclos escolares antes. Es la eficiencia terminal.*

*% de alumnos egresados de sexto grado de primaria que ingresan a la secundaria. Es la absorción de secundaria.*

*De atención o de contexto. Tienen que ver con la forma en que el sistema educativo distribuye a sus alumnos y maestros. Se pueden calcular con datos de inicio y fin de cursos. Sirve para identificar si hay relación entre el tamaño del grupo o los grupos atendidos por el maestro y la eficiencia.*

*% de alumnos por grupo.*

*% de alumnos por docente.*

*% de grupos por docente. (Márquez, Fierro, 1996)*

Es conveniente hacer notar que tradicionalmente este documento es llenado en cada Jardín de niños. La política educativa en materia de autogestión escolar en el año 2018 promovió una serie de indicadores desde la forma de organización de la Ruta de Mejora Escolar que se entiende de la siguiente manera:

*Sistema de gestión propio de cada escuela diseñado y consensado por el Consejo Técnico Escolar, en el ejercicio de su autonomía de gestión, que incluye los procesos de planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas orientados a que la escuela brinde un servicio educativo de calidad. (SEP, 2015)*

Considera procesos como los que enseguida se mencionan:

- *Planeación. Es el proceso sistemático, profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos Técnicos Escolares (cte) a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.*
- *Implementación. Es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en la Ruta de mejora escolar, para el cumplimiento de sus objetivos. Cada integrante del colectivo docente reconoce y asume la importancia de las tareas que habrán de llevar a cabo.*
- *Seguimiento. Son las acciones que determina el colectivo docente para verificar cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas.*
- *Evaluación. Es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa.*
- *Rendición de cuentas. Es la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple los resultados educativos, de gestión escolar y lo referente a lo administrativo y financiero; dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa, a través de la supervisión escolar.*

**Se realiza al inicio una** Autoevaluación diagnóstica en que el Jardín de Niños se mira a sí misma, es un examen exhaustivo de la problemática que vive, sus orígenes y consecuencias, toma en cuenta los factores internos y externos de su realidad, se apoya en información que le permite analizar, reflexionar, identificar y priorizar sus necesidades educativas, para que a partir de éstas tome decisiones consensuadas que permitan su resolución.

Enseguida establece prioridades educativas a partir de las necesidades detectadas en el ejercicio de autoevaluación/ diagnóstico, el colectivo docente establece sus prioridades educativas en función de:

- La mejora de los aprendizajes de los alumnos que han sido identificados en riesgo y de todos los estudiantes que asisten a la escuela.
- La prevención del rezago y alto al abandono escolar, a partir de incluir y hacer partícipes a estos alumnos en las actividades de aprendizaje.
- El funcionamiento regular de la escuela con base en la implementación y/o fortalecimiento de los rasgos de la normalidad mínima escolar.
- La construcción de un ambiente de convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia.

Se diseñan los objetivos y metas mediante unidades de medida, y se agregan:



a) *Acciones.* Son las actividades a realizar para el cumplimiento de cada una de las metas considerando una secuencia lógica de tareas. Es fundamental analizar el conjunto de labores cotidianas para visualizar los tiempos reales en los que se podrán cumplir.

b) *Responsables.* Cada actividad debe señalar con claridad quién o quiénes serán los participantes y los responsables de llevarlas a cabo; se incluye la participación de todos los integrantes del Consejo Técnico Escolar y se considera la participación de los padres de familia.

c) *Recursos.* Se incluyen los materiales educativos, recursos humanos, materiales y financieros previstos que son pertinentes e indispensables para el desarrollo de las actividades; contemplar con los que cuenta la escuela, así como los que habrán de adquirirse.

d) *Costos.* Se establecen los montos de las acciones que los requieran, es recomendable verificar si existe equilibrio entre los costos, las actividades, las metas y los componentes financiados.

e) *Tiempos.* Cada actividad deberá señalar el periodo de tiempo y fecha para su realización, deben ser realistas y considerar la cotidianidad de la escuela.

En la evaluación realizada en colectivo, se establecen plazos o periodos para la recuperación de información pertinente y oportuna; además se deberán considerar:

- Las metas planteadas.
- Las fuentes de información.
- Los medios, mecanismos e instrumentos para recuperar información.
- Consejos Técnicos Escolares Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar
- Las formas para documentación, registro y sistematización de la información.
- El tiempo en el que se realizará.
- La forma en que se publicarán los resultados a los padres de familia, alumnos y autoridades educativas.

Al final se propuso una rúbrica que evaluaba a los directivos con relación a su permanencia ya que se les evaluaba su ruta de mejora escolar vinculada a la calidad de la educación entendida como la búsqueda del máximo logro de los aprendizajes de los niños.

Al cambio de sexenio, dado que se inicia como lo llama el presidente Andrés Manuel López Obrador la cuarta transformación (4T, 2018) según considera él, ya que tiene como antecedentes el movimiento de independencia, las Leyes de Reforma, y la Revolución Mexicana, *tales momentos en la historia nacional han tenido como eje común el **suprimir los privilegios de una clase y otorgar libertades a los que se veían oprimidos; en dos casos por la vía de las armas, y en una a través de la ley.***

Para el rubro de la organización escolar se plantea un nuevo esquema de planeación educativa: 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 o, simplemente en una serie de buenas intenciones, deseos y aspiraciones. La SEP advierte que debe evitarse considerar a los programas de mejora como un fin y no como un medio para ofrecer una educación integral y de excelencia para los alumnos. El CTE revisará de manera periódica los avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones que favorezcan el logro de la mejora escolar. (PEMC, 2019)*

Estos aspectos sientan las bases del nuevo modelo de organización a partir de la planeación, en el apartado siguiente se desglosa en un intento de perfilarlo, al considerar que aún se encuentra en construcción.

## **2.4 Modelo de gestión de la calidad educativa**

En la actualidad la política educativa de México se rige como se ha expuesto al menos en el discurso, desde nuevos referentes, englobados bajo el concepto de La nueva Escuela Mexicana, por lo que es importante explicarlos para identificar el modelo hacia el que se dirige y que se encuentra en construcción dado que hay comisiones que trabajan cuestiones curriculares, libros de textos, enfoques, etc.

El fundamento normativo de la Nueva Escuela Mexicana se encuentra en los siguientes documentos:

Ley General de Educación, *Título Segundo De la Nueva Escuela Mexicana* con cinco capítulos:

*Capítulo I De la función de la nueva escuela mexicana*

*Capítulo II De los fines de la educación*

*Capítulo III De los criterios de la educación*

*Capítulo IV De la orientación integral*

*Capítulo V De los planes y programas de estudio*

Son muy importantes cada uno de los apartados ya que caracterizan el horizonte de lo que pretende ser una Nueva Escuela Mexicana en términos de su orientación, sus criterios, el desarrollo integral de los estudiantes y las orientaciones de los contenidos y materias que la conforman.

Considero relevante hacer énfasis en el Capítulo I al considerarse una novedad al emplear el concepto de Nueva Escuela en tiempos recientes, si la situamos en el marco de la historia de la Pedagogía, la Escuela Nueva es un movimiento mundial que se ubica a fines del siglo XIX y principios del siglo XX sobre las ideas de autores como:

- John Dewey que *considera Genética: la educación como un desarrollo que va de dentro (poderes e instintos del niño) hacia afuera; Funcional: desarrolla los procesos mentales teniendo en cuenta la significación biológica; De valor social: porque hay que preparar al individuo para ser útil a la sociedad*
- Decroly, médico belga, quien aboga por la educación individualizada y el currículum globalizado;
- Cousinet, francés, impulsa el trabajo en grupo, el método libre y el espíritu investigativo.

Ellos insisten en la necesidad de que el docente genere ambientes de aprendizaje donde los estudiantes participen de manera activa, realicen preguntas, hagan experimentos, soluciones problemas.

Con dicho fundamento surge la educación Preescolar que ha vivido distintas Reformas desde fines del siglo XX y en las últimas dos décadas que considero pertinente revisar para ver cómo llegamos a la actualidad.

El documento de Educación Preescolar a Nivel Nacional 1970-2005 presentado por el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (Barrera, s.f) se rescatan datos históricos relevantes, como se muestra enseguida:

#### **Datos Históricos sobre el nivel de Preescolar, Antecedentes del PEP 2004**

| <b>Año</b> | <b>Característica principal</b>   | <b>En función de qué</b>        |
|------------|---|---------------------------------|
| 1926       | Había 25 planteles y aumentaron conforme crecía la población  | <b>Cobertura</b>                |
| 1942       | Se expandió la cobertura para atender la población tanto de lugares rurales como urbanos, relacionándose al mismo tiempo con los cambios sociales como la pobreza, violencia, inseguridad y la incorporación de las mujeres al campo laboral. |                                 |
| 1979       | PEP organizado en objetivos con relación a la tecnología educativa.   | <b>Tecnología educativa</b>     |
| 1981       | PEP estructurado en unidades y situaciones didácticas, considerando la teoría de Piaget.  | <b>Teorías del conocimiento</b> |
| 1992       | Por el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica reformaron contenidos y materiales, como consecuencia en este PEP proponían los proyectos para organizar el proceso de enseñanza y aprendizaje.                          |                                 |

Como se aprecia el nivel de educación preescolar en el Siglo XX, comienza de una etapa de escasa cobertura, al que paulatinamente se va estructurando y organizando, incorporando la tecnología educativa, más tarde teorías del conocimiento como fundamento de la currícula, hasta llegar al sustento del fundamento actual, que es la Modernización Educativa, aquí deseo destacar, que si bien, se avanza en el plano normativo, curricular y de infraestructura, no se perfila ni caracteriza un modelo de gestión para los Jardines de Niños, que es el tema que nos ocupa.

## El Programa de Educación Preescolar 2004

En el año 2004 se inicia la reforma en el nivel de preescolar, con el Acuerdo 348, acorde a las metas del Programa Nacional de Educación 2001-2006 (ProNaE), tiene en sus antecedentes las acciones emprendidas en el 2002 del Programa de Renovación Curricular y Pedagógica de la Educación de Preescolar, cuyo objetivo fue transformar la práctica pedagógica y el funcionamiento de los planteles, al reconocer que el PEP 1992 no contemplaba los últimos avances científicos sobre el desarrollo del niño, y que la práctica docente tenía poco fundamento de conocimiento cognitivo.

Para ellos se propusieron fases de desarrollo:

1. **Información y sensibilización**, hubo diversas reuniones nacionales, estatales y regionales con docentes, directivos, supervisores, jefes de sector y se integraron equipos estatales que bajo la coordinación de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, promovieron trabajo académico en todas las entidades federativas.
2. **Diálogos sobre educación preescolar**, durante los meses de noviembre y diciembre de 2002, se discutieron sobre los problemas que enfrentaban las educadoras en ese momento y lo deseable en la nueva propuesta. Evaluación interna de 600 planteles, que consistió en la revisión y la reflexión sobre la práctica pedagógica. De igual forma, se llevaron a cabo reportes de investigación sobre la calidad educativa por Robert Myers (en búsqueda de la calidad), Roberto Barocio (La calidad de las experiencias educativas en los Jardines de Niños de la SEP en el Distrito Federal) y Elda Alicia Alba Canto (Evaluación de las habilidades de expresión oral de niños preescolares mexicanos).
3. **Diseño curricular**, al hacerse obligatoria la educación preescolar, desde el artículo tercero se especificó que el ejecutivo Federal determinaría los planes y programas de estudio de la Educación Básica.
4. **Implementación, seguimiento y evaluación**, en estas etapas la Subsecretaría de Educación Básica y Normal junto con las autoridades de las entidades federativas iniciaron un proyecto de actualización (conformado por siete módulos) para dar a conocer la nueva curricula.

En el proceso de intercambio y reflexión entre docentes se obtuvieron los siguientes datos:

- la necesidad de un cambio pedagógico en “el aula” expresaron la inadecuada aplicación de una metodología de enseñanza, enfatizando que sólo usaban una, existía incongruencia entre ésta última con la planeación y la evaluación, notándose así, improvisación en el trabajo. No se consideraban los aprendizajes esperados; las actitudes de los docentes dificultan un ambiente cordial de trabajo; resistencia al cambio; carencia de compromiso e identidad con su profesión, entre otros.

Con referencia al ámbito de la escuela, encontraron falta de reconocimiento sobre el trabajo del nivel, ya que los padres de familia pensaban que los niños únicamente iban a jugar, carecen de varias cosas como: conocimiento de los propósitos de preescolar, actualización de directivos, de asesoría y acompañamiento por parte de los asesores técnicos y por último, visualizaron inadecuada la función de los consejos técnicos. En el ámbito del “sistema”, resultó que falta articulación de la educación básica y organización por las diversas instancias que intervienen en el nivel, lo cual se traduce en carga administrativa. Nuevamente está ausente la idea de perfilar un modelo de gestión para las escuelas de preescolar.

El Programa de Educación Preescolar 2004, se organizó en apartados, el que trata de los fundamentos para ofrecer una educación preescolar de calidad, destaca la obligatoriedad para que todos los niños mexicanos asistan al preescolar, puesto que es un derecho constitucional. El artículo tercero justifica que todo individuo tiene derecho a recibir la educación básica obligatoria (conformada por preescolar, primaria y secundaria). El art 31 explica que los padres mexicanos tienen la obligación de mandar a sus hijos a la escuela para obtener la educación básica; considerando el ciclo escolar 2008-2009 como el plazo para universalizar este servicio (preescolar obligatorio) en todo el país.

Otro apartado, manifiesta su carácter nacional y abierto porque no establece una secuencia de actividades rígidas, más bien ofrece libertad para que el docente construya situaciones didácticas para desarrollar competencias. Definiendo a una competencia como el “conjunto de capacidades que incluye conocimientos, actitudes y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos” (PEP, 2004, pág. 22).

Se presentan los propósitos fundamentales y el Perfil de Egreso de la Educación Básica

Se exponen los principios pedagógicos organizados en tres categorías, la primera refiere a las características infantiles y procesos de aprendizaje. La segunda considera la diversidad y equidad, en donde manifiestan que todos los niños tienen los mismos derechos a pesar de sus condiciones socioeconómicas y culturales. La tercera la llaman intervención educativa que abarca el ambiente del aula y de la escuela en una planeación que contempla las competencias.

En otro apartado aparece la justificación de organizar campos formativos, *“con la finalidad de identificar, atender y dar seguimiento a los distintos procesos de desarrollo y aprendizaje infantil, y contribuir a la organización del trabajo docente, las competencias a favorecer en los niños se han agrupado en seis campos formativos”* (PEP, 2004, pág. 47). Los cuales se titulan: Desarrollo personal y social, Lenguaje y comunicación, Pensamiento matemático, Exploración y conocimiento del mundo, Expresión y apreciación artística, y el último, Desarrollo físico y salud.

Al final, en la organización del trabajo docente durante el año escolar, se prescribe la necesidad de conocer a los alumnos, el ambiente de aprendizaje, la planificación de situaciones didácticas, las actividades permanentes, el periodo que abarca un plan de trabajo y lo que implica la jornada diaria. Por último remarcan los fines de la evaluación formativa como el medio para mejorar el proceso educativo.

Insisto en el vacío de información respecto a que no se perfila un modelo de gestión del nivel educativo.

### **Programa de Educación Preescolar 2011**

Se continúa con la educación basada en competencias, agregándose algunos elementos como la relación entre competencias, aprendizajes esperados y estándares curriculares. Organiza la guía para la educadora, conformada de varias secciones para explicar en qué consiste la Articulación de la Educación Básica y las orientaciones pedagógicas y didácticas. Consideran a la tecnología como recurso de aprendizaje, el portal de HDT (habilidades digitales para todos) y en la parte de evaluación, anexan diversos instrumentos y la justificación del uso de la Cartilla de Educación Básica.

### **Características del Enfoque**

Privilegian los aprendizajes esperados y estándares curriculares en el desarrollo de competencias. Relacionándolos con temas de relevancia social. Reconocen el rol del profesor para desempeñarse en esta tarea compleja, considerándole algunas orientaciones en dimensiones que se mencionan a continuación.

**Ambientes de aprendizaje:** espacio donde se desarrolla la comunicación y las interacciones que posibilitan el aprendizaje.

**Planificación didáctica:** revisión, análisis y reflexión que contribuyen para orientar la intervención en el aula y, contribuir al logro de aprendizajes esperados en los niños. **Situaciones de aprendizaje:** formas de organizar el aprendizaje que buscan ofrecer experiencias significativas a los niños, generando la movilización de sus saberes y la adquisición de otros.

**Situaciones de aprendizaje:** formas de organizar el aprendizaje que buscan ofrecer experiencias significativas a los niños, generando la movilización de sus saberes y la adquisición de otros.

**Evaluación:** se fundamenta en un enfoque cualitativo, centrada en identificar los avances y dificultades y logros que el niño enfrenta.

### **2018 Aprendizajes clave en la educación preescolar**

El Plan y programas de estudio, orientaciones didácticas y sugerencias de evaluación de la educación preescolar, desglosan su organización y estructura, en los siguientes rubros:

Descripción, propósitos generales y específicos del nivel, enfoque pedagógico, descripción de organizadores curriculares, dosificación de aprendizajes clave, aprendizajes esperados por grado, orientaciones didácticas, no abundaré en su contenido ya que no es el propósito del trabajo, pero sí estaco del mensaje de bienvenida a la escuela:

*El desarrollo del trabajo durante el ciclo escolar requiere que establezca desde el principio un ambiente en el que todos los alumnos se sientan incluidos, seguros, respetados y con apoyo para manifestar con confianza sus ideas, opiniones, preocupaciones y dudas. Es fundamental que los alumnos participen en la elaboración de acuerdos y reglas para la convivencia y para las actividades de aprendizaje. (SEP, 2017, pág. 160)*

Recupero aquí la idea de generar un ambiente de inclusión y esto sólo es posible si se reflexiona sobre el modelo de gestión que promueve en las Instituciones de preescolar.

Si bien el Modelo Educativo 2017 y el documento de Aprendizajes clave para la educación integral, cuentan con un apartado denominado Medios para alcanzar los fines educativos con 12 aspectos, que pretenden de manera integral fortalecer las condiciones de las instituciones, tanto de recursos humanos, materiales, tecnológicos y de infraestructura.

Por ejemplo, se habla de un Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE), en que un grupo de especialistas acompañarán a los directivos para que se mejore la práctica docente y el funcionamiento de las escuelas, hasta el momento ha operado de manera parcial.

Llama la atención el apartado de mobiliario del aula con distintos rubros, en particular se hace referencia a los modelos de equipamiento... *según las circunstancias de cada escuela, habrá distintos tipos de equipamiento, tales como...*

- Aula de medios fija
- Aula de medios móvil
- Rincón de medios en el aula
- Rincón de medios en la biblioteca escolar.

Los docentes elegirán el modelo de uso pertinente considerando estos aspectos: • La velocidad de acceso a internet y el ancho de banda

- El número de dispositivos electrónicos disponibles
- Los tipos de recursos por consultar o producir
- Las estrategias para su aprovechamiento
- Las habilidades digitales que busca desarrollar en sus alumnos. (SEP, 2018. Pág. 52-53)

En este orden de ideas surge la Nueva Escuela Mexicana, enseguida se desglosan algunos de sus fundamentos desde el marco normativo:

#### *Capítulo I De la función de la nueva escuela mexicana*

*Artículo 11. El Estado, a través de la nueva escuela mexicana, buscará la equidad, la excelencia y la mejora continua en la educación, para lo cual colocará al centro de la acción pública el máximo logro de aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Tendrá como objetivos el desarrollo humano integral del educando, reorientar el Sistema Educativo Nacional, incidir en la cultura educativa mediante la corresponsabilidad e impulsar transformaciones sociales dentro de la escuela y en la comunidad.*

*Artículo 12. En la prestación de los servicios educativos se impulsará el desarrollo humano integral para:*

- I. Contribuir a la formación del pensamiento crítico, a la transformación y al crecimiento solidario de la sociedad, enfatizando el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo;*
- II. Propiciar un diálogo continuo entre las humanidades, las artes, la ciencia, la tecnología y la innovación como factores del bienestar y la transformación social;*
- III. Fortalecer el tejido social para evitar la corrupción, a través del fomento de la honestidad y la integridad, además de proteger la naturaleza, impulsar el desarrollo en lo social, ambiental, económico, así como favorecer la generación de capacidades productivas y fomentar una justa distribución del ingreso;*
- IV. Combatir las causas de discriminación y violencia en las diferentes regiones del país, especialmente la que se ejerce contra la niñez y las mujeres, y*
- V. Alentar la construcción de relaciones sociales, económicas y culturales con base en el respeto de los derechos humanos.*

*Artículo 13. Se fomentará en las personas una educación basada en:*

- I. La identidad, el sentido de pertenencia y el respeto desde la interculturalidad, para considerarse como parte de una nación pluricultural y plurilingüe con una historia que cimienta perspectivas del futuro, que promueva la convivencia armónica entre personas y comunidades para el respeto y reconocimiento de sus diferencias y derechos, en un marco de inclusión social;*
- II. La responsabilidad ciudadana, sustentada en valores como la honestidad, la justicia, la solidaridad, la reciprocidad, la lealtad, la libertad, entre otros;*
- III. La participación activa en la transformación de la sociedad, al emplear el pensamiento crítico a partir del análisis, la reflexión, el diálogo, la conciencia histórica, el humanismo y la argumentación para el mejoramiento de los ámbitos social, cultural y político, y*

- IV. *El respeto y cuidado al medio ambiente, con la constante orientación hacia la sostenibilidad, con el fin de comprender y asimilar la interrelación con la naturaleza y de los temas sociales, ambientales y económicos, así como su responsabilidad para la ejecución de acciones que garanticen su preservación y promuevan estilos de vida sostenibles.*

*Artículo 14. Para el cumplimiento de los fines y criterios de la educación conforme a lo dispuesto en este Capítulo, la Secretaría promoverá un Acuerdo Educativo Nacional que considerará las siguientes acciones:*

- I. *Concebir a la escuela como un centro de aprendizaje comunitario en el que se construyen y convergen saberes, se intercambian valores, normas, culturas y formas de convivencia en la comunidad y en la Nación;*
- II. *Reconocer a las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos como sujetos de la educación, prioridad del Sistema Educativo Nacional y destinatarios finales de las acciones del Estado en la materia;*
- III. *Revalorizar a las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo, profesionales de la formación y del aprendizaje con una amplia visión pedagógica;*
- IV. *Dimensionar la prioridad de los planes y programas de estudio en la orientación integral del educando y la necesidad de reflejar los contextos locales y regionales, y*
- V. *Promover la participación de pueblos y comunidades indígenas en la construcción de los modelos educativos para reconocer la composición pluricultural de la Nación. La Secretaría, en coordinación con las autoridades educativas de los Estados y de la Ciudad México, realizarán las revisiones del Acuerdo al que se refiere este artículo, con la finalidad de adecuarlo con las realidades y contextos en los que se imparta la educación. Los municipios que, en términos del artículo 116 de esta Ley, presten servicios educativos de cualquier tipo o modalidad, participarán en este proceso a través de las autoridades educativas de las entidades federativas.*

Se aprecian en el capítulo cuestiones prioritarias desde el discurso de la política educativa enmarcada en la cuarta transformación, que podemos subrayar, como la búsqueda de la excelencia y la mejora continua, un desarrollo integral del ser humano en que se fortalezca el tejido social para evitar la corrupción, llama la atención una escuela como centro de aprendizaje comunitario, planteamiento que hacía en su momento la Escuela Socialista en el periodo del Presidente Lázaro Cárdenas, el uso del pensamiento crítico, se revalora el papel de los maestros, se desea una participación de los pueblos indígenas.

El Plan Nacional de Desarrollo en el apartado Del Derecho a la Educación hace planteamientos a los que no estábamos acostumbrados en tiempos recientes desde el discurso oficial.

*Durante el periodo neoliberal el sistema de educación pública fue devastado por los gobiernos oligárquicos; se pretendió acabar con la gratuidad de la educación superior, se sometió a las universidades públicas a un acoso presupuestal sin precedentes, los ciclos básico, medio y medio superior fueron vistos como oportunidades de negocio para venderle al gobierno insumos educativos inservibles y a precios inflados... en el sexenio pasado se operó una mal llamada reforma educativa que era en realidad una contrarreforma laboral, contraria a los derechos laborales del magisterio y orientada a crear las condiciones para la privatización generalizada de la enseñanza... Esta estrategia perversa se tradujo en la degradación de la calidad de la enseñanza en los niveles básico, medio y medio superior y en la exclusión de cientos de miles de jóvenes de las universidades. En los hechos, el derecho constitucional a la educación resultó severamente mutilado y ello no sólo privó al país de un número incalculable de graduados, sino que agravó el auge de la delincuencia y las conductas antisociales. En el sexenio anterior la alteración del marco legal de la educación derivó en un enconado conflicto social y en acciones represivas injustificables. Ante esta circunstancia, el gobierno federal se comprometió desde un inicio a mejorar las condiciones materiales de las escuelas del país, a garantizar el acceso de todos los jóvenes a la educación y a revertir la mal llamada reforma educativa. La Secretaría de Educación Pública tiene la tarea de dignificar los centros escolares y el Ejecutivo federal, el Congreso de la Unión y el magisterio nacional se encuentran en un proceso de diálogo para construir un nuevo marco legal para la enseñanza. (PND 2019-2024, pág. 42.)*

Considero que ha habido un avance significativo en el Sistema Educativo, pero hay aspectos ausentes en la misma Nueva Escuela Mexicana, destaco dos:

- la formación de directivos, ya que ellos son la brújula y los que dan norte a las instituciones educativas desde la interpretación de la normatividad, esto sólo es posible con capacitación y reflexión de un tema específico que es la función directiva, que considero es diferente de la práctica docente. Entiendo que los directivos deben coadyuvar a la mejoría de la práctica de lo que ocurre en el aula, ya que ello implica mejores aprendizajes, pero entonces surge el cuestionamiento

¿Quién hace reflexionar al directivo para que mejore su función? Y que esto se traduzca como se indicaba en ideas anteriores a generar un ambiente de inclusión, ya que a veces, ni ellos lo perciben, al sentirse agobiados por las situaciones problemáticas que viven las escuelas.

- los modelos de gestión de las instituciones de preescolar, tema que nos ocupa, ya que, en tanto no se tenga un modelo institucional del nivel, existe una heterogeneidad de señas de identidad. Si bien, existen esfuerzos parciales, la SEP no ha asumido el reto de caracterizar el modelo de gestión propio de preescolar.

Cito por ejemplo el caso del ejercicio que realiza el Estado de Nuevo León que diseña una Autoevaluación de la gestión escolar basada en 7 factores que se muestran en el siguiente esquema: (SENL, 2015, pág. 12)

| Tabla de Evaluación de Preescolar |   |                          |   |  |
|-----------------------------------|---|--------------------------|---|--|
| Tabla de concentrados             |   |                          |   |  |
| FACTOR                            |   | Columna A                | Columna B   | Columna C  |
|                                   |   | Puntos máximos a obtener | Puntos obtenidos por el plantel (renglón de subtotal) | % de avance contra el modelo (dividir B entre A y multiplicar por 100) |
| 1                                 | Atención de las necesidades sociales y de servicio de los alumnos y padres de familia | 10.00                    | 6.25  | 62.5%  |
| 2                                 | Liderazgo Institucional   | 10.00                    | 7.15  | 71.5%  |
| 3                                 | Planeación del centro educativo. Ruta de Mejora Escolar                               | 12.00                    | 8.00  | 66.6%  |
| 4                                 | Desarrollo de las competencias del personal   | 12.00                    | 0.45  | 3.7%   |
| 5                                 | Procesos del centro educativo. Principalmente enseñanza - aprendizaje                 | 12.00                    | 0.70  | 5.8%   |
| 6                                 | Atención a las necesidades de la comunidad  | 4.00                     | 1.75  | 43.7%  |
| 7                                 | Resultados del plantel  | 40.00                    | 36.35   | 90.8%  |
| Total                             |   | 100.00                   | 60.65   | 60.7%  |

Como se aprecia en el devenir histórico del Nivel de Preescolar se carece de un modelo de gestión que articula a sus instituciones.

Se puede decir que la Gestión Educativa es un "conjunto de operaciones y actividades en caminadas a la adquisición y manejo de los recursos educativos".

En una escuela existen distintos tipos de recursos entre los que destacan, humanos, materiales, técnicos, financieros, de infraestructura, entre otros en que debe articularse su operación, a esto llamamos gestión.

La propuesta que se hace en el presente sexenio denominada Programa Escolar de Mejoramiento Continuo propone los siguientes elementos:

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
 ESCUELA PRIMARIA "XXXXXXXXXXXXXXXX" CLAVE: XXXXXXXXXXXXXXXX  
 CICLO ESCOLAR 2019 - 2020 ZONA ESCOLAR: XX SECTOR: XX  
 GRADO: "X" GRUPO: "Y" PROFESOR: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA**

**OBJETIVO GENERAL:** Con la participación de toda la comunidad escolar, construir un programa de trabajo que oriente el rumbo hacia la mejora continua de los servicios que presta la escuela con la finalidad de ofrecer educación integral, plurilingüe e intercultural, equitativa, inclusiva, democrática y de excelencia, colocando al centro del quehacer educativo a los estudiantes en especial a los más desfavorecidos.

| ÁMBITOS  | OBJETIVOS | METAS | ACCIONES | PERIODO |         | RESPONSABLES | RECURSOS | SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN | COMUNICACIÓN DE RESULTADOS |
|--|-----------|-------|----------|---------|---------|--------------|----------|--------------------------|----------------------------|
|  |           |       |          | INICIO  | TÉRMINO |              |          |                          |                            |
| Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos. |           |       |          |         |         |              |          |                          |                            |
| Prácticas docentes y directivas.                       |           |       |          |         |         |              |          |                          |                            |
| Formación docente.                                     |           |       |          |         |         |              |          |                          |                            |
| Avance de los planes y programas educativos.           |           |       |          |         |         |              |          |                          |                            |

|                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Participación de la comunidad.     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Desempeño de la autoridad escolar. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Infraestructura y equipamiento.    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Carga administrativa.              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

"LUGAR", "FECHA", A. DE AGOSTO \_\_\_\_\_,

MAESTRO DE GRUPO VO. BU.  
DIRECTOR DE LA ESCUELA

PRESE, XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX PRESE, XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Se proponen ámbitos, objetivos, metas, acciones, periodo, responsables, recursos, seguimiento, evaluación y comunicación de resultados.

Como se aprecia en este capítulo, hay una orientación hacia la búsqueda de la calidad en el Sistema Educativo, sin embargo, la diferenciación de ámbitos y formatos genera incertidumbre en el gremio magisterial ya que no se consolidan los procesos ni las prácticas de la gestión escolar, más bien, da la impresión de responder a intereses de los grupos educativos en el poder.

## **CAPITULO 3 LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

Un jardín de niños se conforma en su personal por directivos y docentes, además de los padres de familia, niñas y niños en su aspiración por alcanzar la excelencia educativa, entendida como la búsqueda del máximo logro de los aprendizajes en los estudiantes.

En ese sentido, un papel muy relevante para la buena conducción de la institución, con un horizonte de desarrollo organizacional, como una escuela inteligente que aprende, es la figura del director como una autoridad académica, que desde el conocimiento pedagógico pueda ser líder que encauce a sus compañeros en las buenas prácticas de enseñanza.

Un referente mundial de la calidad de la educación son las buenas prácticas de enseñanza que hacen énfasis en tres indicadores básicos (CE, 2012): su diseño y planificación, desarrollo, y valoración para el logro de los mejores resultados.

Sin bien, se ha generado una discusión sobre la directora que asume su papel desde la formalidad que le da el documento administrativo, en este apartado, se desea hacer énfasis desde la óptica de una directora como líder pedagógica que pueda influir en las docentes mediante tareas ricas pedagógicamente, que trascienden la visión administrativa centrada sólo en su presencia, el llenado de formatos, o el uso excesivo de controles en los procesos, de entrada, desarrollo y salida en la organización escolar, dando relevancia a las actividades y tareas de fortalecimiento de la práctica docente.

En este apartado, se profundiza en una directora que influye con suavidad, que privilegia los procesos de enseñanza aprendizaje, mediante la observación de clase, el acompañamiento docente, los procesos de asesoría académica, la tutoría, la ayuda al maestro, que lo ve como un compañero, como indica el *Artículo 94. De la LGE. Las autoridades educativas, en el ámbito de sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los docentes, de alcanzar más horas efectivas de clase y de fortalecimiento académico, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y eficiencia...darán prioridad, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente.*

### **3.1 Nociones de liderazgo**

La palabra liderazgo se emplea en el ámbito del estudio de las organizaciones educativas para etiquetar las tareas de quienes las dirigen, tiene una connotación particular, diferente de quienes asumen la autoridad por el nombramiento que ostentan, sin hacer caso a la preparación que se requiere para asumir un puesto y desde luego de las habilidades y cualidades necesarias de quienes son directoras de un Jardín de niños para lograr los propósitos educativos de la mejor manera posible.

El tema del liderazgo se estudia desde tiempos remotos, por ejemplo, en la Grecia antigua, los filósofos como Tales de Mileto, recomendaban conocerse a sí mismo para tomar las mejores decisiones, Platón decía que para evitar el mal de la discordia había que trabajar en equipo, Aristóteles proponía vivir acorde a los valores y principios del buen ciudadano.



En este apartado centraremos el trabajo en revisar definiciones más recientes, buscando aclarar ¿qué es el liderazgo? o ¿cómo lo debemos entender? enseguida se revisan algunos conceptos para precisar la idea.

| <b>Autor</b>                | <b>Concepto de Liderazgo</b>   |
|-----------------------------|--|
| <b>Idalberto Chiavenato</b> | <i>La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos</i>   |
| <b>Gibb</b>                 | <i>Aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo</i>  |
| <b>John Kotter</b>          | <i>Actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo</i>   |
| <b>David Archer</b>         | <i>Habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas</i>  |
| <b>Konrad Fiedler</b>       | <i>Capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente por objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos</i>   |
| <b>José Alberto Santos</b>  | <i>proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil</i>  |
| <b>Keith Davis</b>          | <i>habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos</i>  |
| <b>John Maxwell</b>         | <i>aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior</i>   |
| <b>Peter Senge</b>          | <i>creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades</i> |

Como se aprecia en los conceptos de distintos autores, hacen énfasis en los sujetos que conducen a los grupos humanos, aquellos que interactúa con otros sujetos a su mismo nivel y subordinados, las decisiones que toman para beneficiar a la organización, los procesos en la obtención de los mejores resultados, las prácticas que contribuyen a solucionar problemas, las decisiones creativas para modificar la realidad.

Así se puede definir el liderazgo como las formas en que influyen las directoras en sus colegas para alcanzar los fines de la organización escolar.

Las directoras de un Jardín de Niños son líderes que influyen de manera positiva en sus compañeras docentes para alcanzar los fines de la educación, que se concentran en el desarrollo integral de las niñas y niños que asisten a la escuela, es el propósito central que se persigue.

### 3.2 Tipos de liderazgo

Los tipos de liderazgo tiene sus fundamentos en las teorías del liderazgo, ya que existen orientaciones e intencionalidades hacia los sujetos y las organizaciones, dependiendo de, si el líder es carismático al privilegiar decisiones de acuerdo su estado de ánimo, o si es democrático al involucrar la participación de todos los actores que conforman una organización, por lo tanto, enseguida se revisan algunas teorías para inferir los tipos de liderazgo.

➤ Teoría de los rasgos

Considera que el líder nace, por tanto es un proceso natural, algunos autores que sostienen esta teoría son: Taylor (1911) propone que a mayor motivación mayor grado de recompensa, Mayo (1933) expone los factores de éxito del liderazgo como el grado de autoritarismo-democracia y el nivel de satisfacción que alcanzan los empleados a partir de sus relaciones sociales, Maslow (1948) plantea el conocimiento de las necesidades sociales de los trabajadores para lograr su motivación, Stogdill (1948) considera que el líder debe ser inteligente, tener personalidad, capacidad de socialización, cooperación, etc.

➤ Teorías del comportamiento

Estas teorías plantean el punto de vista de que los líderes se pueden clasificar por sus cualidades o estilos personales que derivan en patrones de comportamiento que puede ser observable. El Grupo OHIO (1960) propone un cuadrante de cuatro tipos de liderazgo:

|                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| Centrado en las relaciones humanas | Democrático |
| Laissez Faire                      | Autocrático |

➤ Teorías contingentes

Douglas McGregor (1960) es un autor representativo con su teoría X-Y quien considera que existen tipos de empleados perezosos, irresponsables que necesitan un control, por ello conviene aplicar una teoría X con un estilo autocrático en el mando; otro tipo de trabajadores son creativos, imaginativos, asumen sus responsabilidades, así puede emplearse la teoría Y con un estilo democrático-participativo.

➤ Liderazgo situacional

Lewin (1939) es un autor representativo de esta corriente, sostiene la idea de que dependiendo del tipo de personas en una organización es el tipo de liderazgo, así menciona que puede ser autoritario, democrático o laissez faire, siendo partidario del segundo al actuar como parte del grupo, se alaban y critican las tareas.

Otro autor importante es Drucker (1980) quien considera que la situación es un factor determinante en los estilos de liderazgo, adicional a otros, como la dirección de personal, la formación humana, la gestión del cambio.

➤ Liderazgo Transaccional

Sostiene la postura de que es determinante la interacción que se da entre los líderes y los subordinados, se influye en la motivación de los empleados a partir de recompensas creando la atmosfera adecuada para obtener los resultados esperados. Hollander (1978) propone detectar necesidades y expectativas de los empleados y responder a ellas en consecuencia.

➤ Liderazgo transformacional

Esta perspectiva plantea que el líder asume una función inspiradora y catalizadora en la organización, por lo que puede conseguir que sus colaboradores alcancen metas más elevadas de las esperadas. Autores como Burns (1978) hace énfasis en el trabajo en equipo, la confianza y compromiso, el sentido de colaboración e innovación. Bass (1990) agrega la necesidad del desarrollo de grupos, elevar los deseos de logro y autodesarrollo, optimismo y entusiasmo, visión de futuro.

➤ Liderazgo del siglo XXI

Esta corriente sostiene que es importante el estilo y el contenido, haciendo una distinción entre administración, que es seguir un proceso que parte de la planeación para llegar a la evaluación, y el liderazgo que es asumir una dirección, alinear, motivar e inspirar a las personas. Kotter (1990) plantea un modelo basado en una visión de futuro, organización y generación de estrategias, un equipo motivado que haga realidad la visión; Goleman (1998) aporta el estudio de la inteligencia emocional en la organización, mediante la percepción de las emociones, facilitación del pensamiento y razonamiento, capacidad de comprensión, dominio de las propias emociones y las de los demás.

Como se aprecia la revisión de las teorías nos lleva a reconocer que un liderazgo ideal es el tipo de liderazgo democrático que hace participes a sus docentes en las tareas del desarrollo de la institución escolar, para ello, el líder debe inspirar y motivar para lograr la visión de futuro y que cada quien asuma su misión de educar.

### 3.3 Tareas ricas pedagógicamente

Una directora de Jardín de Niños paulatinamente ha venido modificando su rol, de privilegiar en un inicio el control, la disciplina, el orden y la autoridad centrada en un perfil autocrático, a uno más libertario que estimula las aulas heterogéneas en contextos diversos.

Los tiempos actuales demandan que una directora pueda adaptarse a los constantes cambios en el marco de la sociedad del conocimiento, la globalización, los avances tecnológicos, con alumnos poco motivados y padres cada vez más exigentes.

Enseguida se presenta un cuadro de cómo ha evolucionado la dirección escolar, aunque es de otro contexto internacional, considero que al hacer un ejercicio de comparación con nuestro entorno mexicano, se pueden hacer algunos análisis e inferencias:

Tabla 2. Resumen de la evolución del rol de director escolar en Europa.

| Periodo             | Características sociales   | Papel del director  |
|---------------------|--|---|
| <b>Años 50 y 60</b> | Homogeneidad social.<br>Valores y actitudes compartidos en términos de disciplina, orden y autoridad.  | Director autocrático.<br>Representación institucional, controlar el desarrollo de las enseñanzas.   |
| <b>Años 60 y 70</b> | Modelo libertario. Es la raíz de nuestro actual sistema.<br>Heterogeneidad   | Debe ser capaz de atender las necesidades de un grupo de alumnado heterogéneo.  |
| <b>Años 90</b>      | Alumnado "cautivo" y desmotivado.<br>Enormes cambios tecnológicos a los que el profesorado debe adaptarse.<br>Gran presión sobre el éxito del sistema. | Estilo de liderazgo compartido.<br>Director preparado, se enfrenta continuamente a retos académicos y conflictivos.<br>Hace partícipes a todos los agentes del sistema. |

Fuente: Álvarez (2003).

En el escenario actual podemos deducir que hay características que coinciden con los planteamientos desde los noventa, los alumnos muestran menos interés hacia la escuela, hay avances tecnológicos que trastocan los ámbitos del aula, existe una gran presión social hacia los fines de la educación, esto obliga a las directoras a generar liderazgos compartidos con todas las docentes, enfrentar los constantes cambios educativos, como ejemplo podemos subrayar los cambios de planes y programas en los dos últimos años, del Modelo Educativo a la Nueva Escuela Mexicana, esto obliga a una mayor participación social de los actores, que ha modificado su rol como se aprecia en el siguiente esquema: (Collado, 2013)

| Cambios sociales                    | Consecuencias en el papel del director  |
|-------------------------------------|---|
| Control del gasto educativo         | → Director-gestor económico.  |
| Sistema educativo universal         | → Director-gestor de conflicto.<br>Director-mediador entre familia y sistema. |
| Movimientos migratorios             | → Director-líder ante la diversidad.  |
| Concepto de trabajo y empleo        | → Director-analista social.   |
| Irrupción de las nuevas tecnologías | → Director-impulsor de nuevas formas de trabajar.                             |
| Insatisfacción del profesorado      | → Director-coach.   |

Ahora las directoras deben asumir un papel más holístico que les permita abarcar todos los ámbitos problemáticos de la escuela.

Como lo indica Fernández Gallego (2019). **La directora del Jardín de Niños debe asumir las siguientes funciones:**

- **Fomentar la colaboración con las familias.** Por medio de la creación de actividades y proyectos de convivencia en el que se facilite la relación del centro escolar con el entorno.
- **Crear procesos de evaluación interna del centro escolar.** De esta forma se podrán crear planes de mejora en el centro escolar, así como proyectos de innovación e investigación educativa.

- **Apostar por la innovación docente.** Como director pedagógico, debe impulsar planes innovadores que ayuden a la consecución de los objetivos del Proyecto Educativo del Centro, así como a un aprendizaje efectivo del alumnado.

- **Dirigir y coordinar todas las actividades del centro docente.** Tanto las de la rutina diaria como las actividades extraescolares o excursiones.

- **Actuar de mediador.** Debe ser capaz de mediar y resolver los posibles conflictos que puedan surgir en el centro educativo, imponiendo las medidas disciplinarias que correspondan.

- **Control de los gastos.** Un director de un centro educativo debe ser el encargado de autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro.

- **Ser asesor.** Un director además de gestionar y dirigir, debe ser conocedor de todos los problemas que ocurre a su alrededor y asesorar tanto al alumnado como a los docentes sobre las distintas soluciones o las mejores salidas para una situación en concreto.

Esta propuesta está acorde a una administración del cambio que se precisa más en el siguiente esquema: (SET, 2009)

| Administración clásica   | Administración humanista  | Administración sistémica   | Administración del cambio   |
|--|---|--|---|
| <b>Jefes:</b><br>a) Autoritarios<br>b) Supervisores rigurosos.<br>c) Intolerantes de los errores.<br>d) Orientados a la tarea.<br>e) Desconfiados de los subalternos | <b>Jefes:</b><br>a) Buscan lograr el conocimiento del grupo como líder.<br>b) Confían en que los individuos pueden trabajar con calidad<br>c) Se orientan a la gente.<br>d) Les preocupa la motivación de sus colaboradores<br>e) Buscan crear un clima laboral favorable | <b>Jefes:</b><br>a) Se interesan por el medio ambiente externo<br>b) Conciben el trabajo como influido por el ambiente.<br>c) Privilegian la planeación y la información en el trabajo.<br>d) Pasan de tareas a procesos en la realización del trabajo.<br>e) Ven a la organización como un sistema. | <b>Jefes:</b><br>a) Buscan la excelencia y ser competitivos.<br>b) Readaptan a los cambios.<br>c) Buscan la calidad y la eficiencia.<br>d) Buscan la mejora continua y permanente.<br>e) Tiene visión de largo plazo. |

Una directora de Jardín de Niños aspira a buscar la excelencia y ser competitiva, se adapta al cambio, quiere la calidad y la eficiencia, desea la mejora continua, mantiene una visión a largo plazo.

Particularmente se recupera la propuesta del Español Miguel Ángel Santos Guerra (1994) que clasifica las tareas que realiza un director escolar en dos:

|   |  |
|---|--|
| <i>Tareas pedagógicamente pobres porque no se conectan directamente con la calidad del proceso educativo, la mejora de las relaciones y los procesos de cambio:</i>   | <i>Las burocráticas y tramitación de documentos<br/>           Las relativas al bricolaje<br/>           Las de control y disciplina<br/>           Las de sustitución de profesorado<br/>           Las de representación institucional<br/>           Reparar desperfectos<br/>           Están dejando de potenciar e impulsar otras tareas</i> |
| <i>Tareas pedagógicamente ricas aquellas que se encaminan directamente a la consecución de un buen clima, de una reflexión sistemática, de una investigación sobre la práctica, y de un compromiso con la mejora:</i> | <i>La animación de un proyecto educativo<br/>           La investigación educativa<br/>           La creación de un clima favorable<br/>           La coordinación pedagógica<br/>           La estimulación de iniciativas didácticas</i>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p><i>La evaluación interna del proceso</i></p> <p><i>El perfeccionamiento del profesorado</i></p> <p><i>Estas últimas tienen un mayor calado educativo ya que redundan en no sólo en la mejora sino en el desarrollo profesional del directivo. Estas tareas conllevan una recompensa ceñida a la satisfacción profesional. Se puede suponer que tareas más ricas resulten a la vez más estimulantes, no solamente por si mismas sino por los resultados sobre la práctica.</i></p> |
|--|--|

Del esquema podemos deducir que al revisar la asistencia, el control escolar, los expedientes, la planeación didáctica que privilegian el orden de las cosas y su control, es decir que estén registradas independientemente de su contenido y calidad, de ahí que en ocasiones los docentes los etiqueten como requisitos sólo administrativos con poca trascendencia.

Por tanto, las tareas pedagógicamente ricas como ajustar las normas de convivencia que definen la vida escolar, los vínculos, los climas, las reuniones de trabajo privilegiando aquellas en que participan las docentes en sus múltiples modalidades y todas aquellas que fortalezcan el trabajo de la escuela, las observaciones a los grupos haciendo énfasis en el trabajo que realizan las maestras y los niños en sus cuadernos y libros, la memoria escolar en donde se da cuenta de lo ocurrido a lo largo del ciclo en la escuela por las directivas y docentes, son tareas de mayor impacto en el desarrollo institucional.

### **3.4 Liderazgo pedagógico**

El término de liderazgo pedagógico en el ámbito de la educación es un concepto emergente, ya que se han empleado otras definiciones, como liderazgo instruccional, liderazgo transformacional, centrándose más en la gestión y administración, es decir en temas de control de ingresos de personal, inventarios de infraestructura, promedios de aprovechamiento, deserción y reprobación, mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles, financiamiento.

Cuando hablamos de liderazgo pedagógico se quiere hacer énfasis en el foco del currículum y la pedagogía, es decir en el logro de aprendizajes enmarcados en planes y programas de estudios, y en la atención de los procesos de enseñanza-aprendizaje, por lo tanto, enseguida desglosamos información respecto a la precisión del concepto, sus rasgos, funciones e intencionalidades.

#### **3.4.1 Concepto**

Es importante establecer la distinción respecto a qué debemos entender por liderazgo pedagógico ante las confusiones que existen

| Autor  | Concepto   |
|--|--|
| (OCDE, 2008)   | <i>Estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general.</i>  |
| (Ord et al., 2013)   | <i>el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje</i>   |
| (Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009) | <i>el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente</i>   |
| (Bendikson et al., 2012).  | <i>El liderazgo pedagógico directo, se focaliza en la calidad de la práctica docente, vale decir, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente. El liderazgo pedagógico indirecto, en cambio, se focaliza en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión –ya sea de las políticas escolares, los mecanismos de asignación recursos, entre otros– apoyen la enseñanza y aprendizaje</i> |

Como se aprecia el liderazgo pedagógico hace énfasis en la práctica docente, en el proceso enseñanza-aprendizaje, en la interacción maestro-estudiante, desde una educación basada en competencias como lo indica el documento Aprendizajes Clave para la Educación Integral (SEP,2017. Pág. 103):



Las Directoras en el Jardín de Niños deben apoyar para generar condiciones para el desarrollo de competencias en el estudiante, el máximo logro en sus conocimientos, poder extender sus habilidades, tener las mejores actitudes y valores que se aprecien en los actores que realizan

### 3.4.2 Principios del liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico se articula por principios entendidos como ideales, normas o reglas que rigen su acción en una institución educativa, se puede considerar la propuesta de MacBeath, Swaffield y Frost (2009), que hacen énfasis en los siguientes:

- *Centrarse en el aprendizaje como actividad, lo que implica considerar que todos en la escuela son aprendices; que el aprendizaje descansa en la interrelación efectiva de los procesos cognitivos, emocionales y sociales; que la eficacia del aprendizaje es altamente sensible al contexto y a las formas en las que las personas aprenden; que la capacidad del liderazgo es producto de experiencias de aprendizaje de gran alcance; y que las oportunidades para ejercitar el liderazgo mejoran el aprendizaje.*
- *Crear condiciones favorables para el aprendizaje, lo que significa considerar que las culturas fomentan el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad; todo el mundo tiene la oportunidad de reflexionar sobre la naturaleza, las habilidades y procesos de aprendizaje; los espacios físicos y sociales estimulan el aprendizaje; entornos seguros y protegidos permiten a los alumnos y docentes a tomar riesgos, hacer frente al fracaso y responder positivamente a los desafíos; herramientas y estrategias mejoran el pensar sobre el aprendizaje y la práctica de la enseñanza.*
- *Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, que involucra: hacer de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje explícitas, discutibles y transferibles; promover la investigación colegiada activa en el vínculo entre el aprendizaje y el liderazgo; lograr la coherencia a través del intercambio de valores, concepciones y prácticas; abordar los factores que inhiben y promover el aprendizaje y el liderazgo; hacer que la relación entre el liderazgo y el aprendizaje sea una preocupación compartida por todos los miembros de la comunidad escolar; y extender el diálogo a nivel internacional a través de una red, tanto virtuales como presenciales.*
- *Compartir el liderazgo, que implica: la creación de estructuras que invitan a la participación en el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje; simbolizando el liderazgo compartido en el flujo del día a día de las actividades de la escuela; alentando a los miembros de la comunidad escolar a liderar, según convenga a la tarea y al contexto; considerar la experiencia y conocimientos del personal, así como de los estudiantes y sus padres; promoviendo patrones de colaboración en el trabajo, más allá de los límites de los sujetos, roles y estatus.*
- *Establecer una responsabilidad común por los resultados, que involucra: tener en cuenta las realidades políticas y ejercer la elección informada considerando la propia historia de la escuela; el desarrollo de un enfoque común de accountability interno como condición previa para la rendición de cuentas a las agencias externas; mantener un foco en la evidencia y su congruencia con los valores fundamentales de la escuela; la reformulación de la política y la*



*práctica cuando entran en conflicto con los valores fundamentales; la incorporación de un enfoque sistemático para la autoevaluación en el aula, la escuela y de la comunidad; y mantener un enfoque continuo en la sostenibilidad, la sucesión y el legado*

### 3.4.3 Categorías del liderazgo pedagógico

En ese mismo orden de ideas el liderazgo pedagógico, también denominado centrado en el aprendizaje de acuerdo a Leithwood y otros (Cfr.: Day, Sammons, Leithwood, & Hopkins, 2011; Leithwood et al., 2006) en cuatro categorías:

- ✓ *La primera categoría, **establecer dirección**, se refiere a definir un propósito de carácter moral, que motive al equipo y los lleve a perseguir sus propias metas. Las prácticas asociadas son: construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas.*
- ✓ *La segunda categoría, **rediseñar la organización**, se vincula con las condiciones de trabajo que permitan al personal desarrollar sus capacidades. Las prácticas asociadas son: construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad y conectar a la escuela con su entorno.*
- ✓ *La tercera categoría, **desarrollar personas**, implica potenciar las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas. Las prácticas relevantes son: atención y apoyo individual a los docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción permanente y visibilidad.*
- ✓ *La cuarta categoría, **gestionar la instrucción**, se refiere al conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. Las prácticas asociadas son: dotar de personal idóneo, proveer apoyo técnico a los docentes, monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes y evitar la distracción del equipo*

Otros autores como Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), conceptualizan al liderazgo eficaz desde cinco dimensiones con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes:

- a) *Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado;*
- b) *Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum;*
- c) *Establecer metas y expectativas;*
- d) *Emplear los recursos de forma estratégica; y*
- e) *Asegurar un entorno ordenado de apoyo*

Como se aprecia con los autores citados a partir de los principios expuestos, ellos coinciden en una participación democrática del directivo, incluir al personal en el análisis de la problemática y considerar sus propuestas, poner especial atención en los procesos de planeación, desarrollo y evaluación del aprendizaje, apoyar con recursos que estén a la mano para favorecer los mejores ambientes, estar atento a las necesidades de sus compañeros para colaborar en su desarrollo profesional.


### 3.4.4. Rasgos del liderazgo pedagógico

Es evidente que los directivos deben contar con algunos rasgos que el ya desaparecido Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE, 2018) exponía en el denominado documento de Perfiles, Parámetros e Indicadores para ser Directora de Educación Preescolar, si bien han dejado de tener vigencia, es importante considerarlos al menos como una aproximación a lo que denominaban un perfil idóneo: (PPI, 2018. Pág. 15-16)

Ciclo escolar 2018-2019

---

**DIRECTOR. EDUCACIÓN PREESCOLAR**



**DIRECTOR**  
Educación Preescolar

**▾ DIMENSIÓN 1**

Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan.

Para que una Directora de educación preescolar desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, requiere tener conocimientos sólidos acerca de la organización y funcionamiento de la escuela, de las prácticas docentes, de los procesos de desarrollo y aprendizaje de los alumnos, así como de los propósitos educativos y campos formativos incluidos en el plan y los programas de estudio.

Esta dimensión alude al conocimiento que debe tener la Directora para asegurar que la escuela cumpla con los fines y propósitos de la educación.

**En esta dimensión, el Director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:**

- 1.1 Reconoce la tarea fundamental de la escuela.
- 1.2 Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.
- 1.3 Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.
- 1.4 Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.

**▾ DIMENSIÓN 2**

Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

Para que una Directora de educación preescolar desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, requiere de un conjunto de capacidades y estrategias que le permitan impulsar y establecer la autonomía de gestión del centro de trabajo que dirige.

Esta dimensión se relaciona con el saber y saber hacer de la Directora para promover el trabajo colaborativo entre el personal de la escuela, establecer acciones de mejora escolar y administrar los recursos (humanos, materiales y económicos) a fin de asegurar que se ofrezca un servicio educativo de calidad.


**En esta dimensión, el Director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y actitudes expresadas en los siguientes parámetros:**

- 2.1 Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela.
- 2.2 Determina acciones para promover la mejora escolar.
- 2.3 Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela.
- 2.4 Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.

Ciclo escolar 2018-2019

---

**DIRECTOR. EDUCACIÓN PREESCOLAR**



**▾ DIMENSIÓN 3**

Un director que se reconoce como profesional y mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

Para que una Directora de educación preescolar desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, debe comprender que su quehacer también implica tener capacidades para reflexionar sobre su propia práctica, contar con disposición para el aprendizaje profesional y para participar en comunidades de aprendizaje.

Para lograrlo, debe poseer habilidades para la indagación, la lectura y la interpretación crítica de textos académicos especializados, así como utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para el fomento del desarrollo profesional, la comunicación con la comunidad escolar y el fortalecimiento de su función.

**En esta dimensión, el Director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:**

- 3.1 Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional.
- 3.2 Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional.
- 3.3 Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.

**▾ DIMENSIÓN 4**

Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

La práctica directiva requiere del conocimiento del marco normativo que rige los servicios educativos, la capacidad para analizarlo críticamente y para ponerlo en práctica.

Además, esta dimensión alude a las capacidades de la Directora para establecer un clima escolar en el que sus acciones y actitudes favorezcan el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad de todos los integrantes de la comunidad escolar.

**En esta dimensión, el Director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:**

- 4.1. Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana.
- 4.2. Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela.
- 4.3. Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva.
- 4.4. Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.



## DIRECTOR. EDUCACIÓN PREESCOLAR

### DIMENSIÓN 5

Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

Para que una Directora de educación preescolar desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, es conveniente establecer relaciones de colaboración con la comunidad escolar y el contexto local en el que se ubica la escuela.

Esta dimensión alude al reconocimiento de que la acción de la Directora trasciende el ámbito de la escuela, para mantener una relación de mutua influencia con el contexto sociocultural en que está inserta, por lo tanto el desempeño del Director incluye habilidades para identificar, valorar y aprovechar, con sentido educativo, los elementos del entorno.

En esta dimensión, el Director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 5.1 Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos, y su vínculo con la práctica educativa.
- 5.2 Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.
- 5.3 Identifica estrategias de colaboración con el personal directivo de la escuela y de la zona escolar, así como con el personal de la supervisión de la zona escolar.

Como se aprecia en los rasgos del perfil del director en educación preescolar, se centra en cinco dimensiones orientadas hacia el conocimiento general de la escuela, apoyo al trabajo del aula, una constante actualización que permitan la mejora continua, una función que se rige con principios éticos y legales, y un conocimiento del contexto sociocultural que favorezca la sinergia con la comunidad, la zona y otras instancias.

De manera reciente en el año 2019 se publican desde la Nueva Escuela Mexicana los rasgos que debe poseer un directivo haciendo énfasis en los siguientes:

1. **Un directivo que es líder pedagógico** al colocar a los alumnos en el centro de la labor educativa. Este dominio refiere a la capacidad de los directivos de establecer, con la participación de los integrantes de la comunidad escolar, una visión de futuro, posible y deseable de su escuela, donde los alumnos, su aprendizaje y bienestar guían la actuación educativa. Esto demanda a los directivos poseer una claridad conceptual y pedagógica acerca de cuáles son los aspectos substanciales del currículo en su nivel educativo, esto es, los aprendizajes que todos los alumnos requieren desarrollar de manera ineludible para progresar en su vida académica y personal, y cuáles son las prácticas docentes que pueden facilitar tales aprendizajes. (PNEM, 2019: Pág. 23)

Al ser un documento de trabajo reciente que aún desconocen la generalidad de los directivos se desglosa enseguida en sus dominios de acuerdo a lo que propone la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (2019):

- 1.1. Favorece la implementación del currículo vigente conforme a las necesidades de los alumnos y el contexto escolar.
  - 1.1.1 Identifica cuáles son los propósitos y aspectos centrales del currículo vigente que se requieren lograr con todos los alumnos en su nivel educativo, y las prácticas de enseñanza y de gestión necesarias para alcanzarlos.
  - 1.1.2 Apoya a los maestros para comprender los propósitos y aspectos a lograr en el aprendizaje de los alumnos conforme al currículo vigente y las prácticas de enseñanza requeridas para ello.
  - 1.1.3 Determina, junto con el colectivo docente, la manera en que se implementará el currículo vigente en la escuela, de acuerdo con las características de los alumnos y sus necesidades.
  - 1.1.4 Define, con apoyo del colectivo docente, estrategias de trabajo conjunto y colaboración entre la comunidad escolar para el logro de los propósitos del currículo vigente con todos los alumnos.
- 1.2. Propicia que el trabajo escolar responda a las características y necesidades de los alumnos, conforme a sus condiciones de desarrollo, cultura, lengua, contexto social y familiar.
  - 1.2.1 Comprende aspectos fundamentales del desarrollo infantil o adolescente, en correspondencia con su nivel educativo.
  - 1.2.2 Reconoce la importancia que tiene la cultura, la lengua y el contexto familiar en el aprendizaje y desarrollo de los alumnos.
  - 1.2.3 Indaga constantemente acerca de las características y necesidades de los alumnos de su escuela, considerando diferentes ámbitos del desarrollo y aprendizaje, así como de su vida social y familiar.
  - 1.2.4 Favorece que el colectivo docente conozca y mantenga un diálogo pedagógico frecuente acerca de las características del desarrollo, aprendizaje, y vida social y familiar de sus alumnos.
  - 1.2.5 Adecua, con la participación del colectivo docente, las actividades de la escuela a las necesidades de desarrollo y aprendizaje de los alumnos.
- 1.3.
  - 1.3.1 Cuenta con altas expectativas acerca de las posibilidades de futuro de la escuela, conforme a su entorno social y cultural.
  - 1.3.2 Promueve una visión educativa, deseable y posible, que dé dirección y motive la labor de la escuela, considerando los preceptos del artículo tercero constitucional.
  - 1.3.3 Articula las acciones de la escuela, con la participación del colectivo docente, en torno a la visión educativa y las prioridades que se desprenden de esta.
  - 1.3.4 Actúa como ejemplo de los valores que conforman la visión de futuro de la escuela.
- 1.4. Propicia el desarrollo profesional individual y colectivo de los maestros en torno al núcleo pedagógico de la docencia.
  - 1.4.1 Fomenta altas expectativas acerca del aprendizaje de los maestros en la escuela al comprender cómo se puede propiciar este.
  - 1.4.2 Favorece el diálogo profesional entre maestros en torno al núcleo pedagógico de la docencia –interacción del maestro, alumnos y contenido para favorecer aprendizajes.
  - 1.4.3 Ofrece apoyo pedagógico al orientar, acompañar y asesorar a los maestros en la mejora de sus prácticas educativas.
  - 1.4.4 Contribuye a la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas, con base en la comprensión de su incidencia en la incorporación de los maestros de nuevo ingreso y la mejora de las prácticas docentes y directivas.

## 2. Un directivo que gestiona la mejora escolar con la participación de la Comunidad educativa

- 2.1. Comprende en qué consisten los procesos de mejora escolar y la relevancia de su participación en ellos.
  - 2.1.1 Identifica el sentido pedagógico, los propósitos, las características y estrategias de la mejora escolar propiciada con la participación de la comunidad educativa.
- 2.2. Fomenta el trabajo colaborativo entre maestros enfocado al logro de buenos resultados de aprendizaje.
  - 2.2.1 Favorece el desarrollo de una cultura de responsabilidad compartida por el logro de los propósitos educativos con todos los alumnos en la escuela.
  - 2.2.2 Propicia el respeto, la confianza y el buen trato entre maestros como elementos fundamentales del trabajo colaborativo.
  - 2.2.3 Reconoce los propósitos, las características y estrategias para fomentar el diálogo profesional, el intercambio de experiencias y el trabajo colaborativo entre maestros dirigidos a la mejora escolar.
  - 2.2.4 Coordina el desarrollo del Consejo Técnico Escolar como un espacio de trabajo colaborativo entre maestros.
- 2.3. Coordina el diseño e implementación del Programa Escolar de Mejora Continua
  - 2.3.1 Identifica la manera en que el Programa Escolar de Mejora Continua favorece la mejora educativa y el logro de la Nueva Escuela Mexicana.
  - 2.3.2 Organiza de manera participativa el diseño del Programa Escolar de Mejora Continua.
  - 2.3.3 Coordina la implementación del Programa Escolar de Mejora Continua con el apoyo y la participación de la comunidad escolar.
  - 2.3.4 Da seguimiento y evalúa de manera continua y con apoyo del colectivo docente el Programa Escolar de Mejora Continua.

### 3. Un directivo que coordina la organización y el funcionamiento de la escuela para asegurar la prestación regular del servicio educativo

- 3.1. Asegura, conforme a su ámbito de responsabilidad, que el funcionamiento de la escuela se realice de acuerdo con la normatividad escolar y la política educativa vigentes.
  - 3.1.1 Reconoce la incidencia que tiene el funcionamiento regular del servicio educativo en el logro de la excelencia educativa.
  - 3.1.2 Propicia que el servicio educativo se preste de manera regular, conforme a los planteamientos del artículo tercero y de la Nueva Escuela Mexicana.
  - 3.1.3 Favorece la utilización adecuada e incluyente del tiempo, recursos y materiales escolares tomando como criterios centrales el interés superior de niñas, niños y adolescentes y el logro de los propósitos educativos.
  - 3.1.4 Rinde cuentas acerca del funcionamiento y uso de recursos en la escuela, en el marco de una responsabilidad recíproca –recibe apoyo y acompañamiento para lograr lo que se le pide.
- 3.2. Organiza la escuela, con apoyo del colectivo escolar, en dirección al logro de los propósitos educativos con prevalencia del interés superior de las niñas, niños y adolescentes.
  - 3.2.1 Identifica la necesidad de alinear objetivos, recursos y actividades de la escuela en coherencia con los propósitos educativos.
  - 3.2.2 Toma decisiones en el ámbito de la gestión escolar con base en el interés superior de las niñas, niños y adolescentes para el ejercicio de su derecho a la educación y al aprendizaje.
  - 3.2.3 Toma decisiones basadas en datos al coordinar la organización y el funcionamiento adecuados del control escolar.
  - 3.2.4 Atiende problemas, situaciones imprevistas y dificultades relacionadas con la operación cotidiana de la escuela, dentro de su ámbito de responsabilidad.
- 3.3. Colabora con la supervisión de zona escolar, las autoridades educativas y otras instancias para asegurar la prestación regular del servicio educativo.
  - 3.3.1 Reconoce la necesidad de colaboración y comunicación asertiva con las autoridades educativas para favorecer procesos de mejora y asegurar la prestación adecuada de los servicios educativos.
  - 3.3.2 Proporciona la información que solicitan las autoridades educativas en relación con los procesos de mejora y el funcionamiento de la escuela.
  - 3.3.3 Dialoga con las autoridades educativas para establecer prioridades de la escuela y determinar necesidades formativas de los maestros, relacionadas

### 4. Un directivo que favorece la atención a los alumnos en un marco de equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia en la escuela

- 4.1. Propicia una cultura escolar basada en principios de equidad y perspectiva de género.
  - 4.1.1 Cuenta con altas expectativas acerca del aprendizaje de los alumnos en la escuela.
  - 4.1.2 Reconoce el papel del colectivo docente para combatir las desigualdades que se pueden dar en las prácticas educativas al interior de la escuela.
  - 4.1.3 Identifica las maneras en que la escuela puede ayudar a evitar la desigualdad al proporcionar un servicio educativo de calidad.
  - 4.1.4 Lleva a cabo, con apoyo del colectivo docente, acciones para propiciar la equidad en la escuela, incluyendo la de género.
- 4.2. Asegura la implementación de estrategias de inclusión educativa para atender a los alumnos que enfrentan barreras para su aprendizaje y participación en la escuela.
  - 4.2.1 Reconoce a la colaboración y la cohesión social como herramientas clave para propiciar la inclusión en la escuela.
  - 4.2.2 Propicia que la comunidad escolar base su actuación en creencias y actitudes favorecedoras de la inclusión y el apoyo hacia todos los alumnos.
  - 4.2.3 Identifica, con apoyo del colectivo docente, factores de riesgo social y educativo que enfrentan los alumnos y obstaculizan su aprendizaje y participación en la escuela.
  - 4.2.4 Desarrolla, con apoyo de la comunidad escolar, estrategias y acciones que permitan crear ambientes inclusivos en el aula y la escuela, eliminar barreras que impiden la participación plena y efectiva de los alumnos, y proporcionar apoyos a quienes presentan necesidades educativas especiales con o sin discapacidad.
- 4.3. Promueve el diálogo e intercambio intercultural sobre la base de equidad, respeto mutuo y participación plena.
  - 4.3.1 Reconoce que todos los alumnos, independientemente de su origen étnico, cultura, lengua, registro lingüístico o situación migratoria, cuentan con los derechos de preservar su identidad y pertenencia cultural, así como de inclusión y participación plena en la escuela.
  - 4.3.2 Identifica, junto con los docentes, las características culturales, étnicas y lingüísticas de los alumnos, y los valora como elementos que enriquecen la diversidad en la escuela y las prácticas educativas.
  - 4.3.3 Lleva a cabo estrategias, en el marco del proyecto escolar, que mejoren la comunicación y convivencia intercultural al fomentar la inclusión y al evitar exclusiones, perjuicios, estereotipos, discriminación, segregación o racismo.
- 4.4. Propicia que toda la comunidad educativa establezca relaciones interpersonales armónicas y pacíficas basadas en valores y el respeto a los derechos humanos.
  - 4.4.1 Promueve el desarrollo de una cultura escolar basada en la convivencia armónica, la inclusión y el aprecio a la diversidad en sus diferentes expresiones.
  - 4.4.2 Establece estrategias, como parte del proyecto escolar, dirigidas a fortalecer la autoestima de los alumnos, la expresión y el desarrollo de sus habilidades socioemocionales, y el fomento de interacciones positivas entre pares.
  - 4.4.3 Fomenta que la comunidad escolar cuente con estrategias para el establecimiento de acuerdos y la solución pacífica de conflictos, utilizando acciones de mediación cuando se requiera.
  - 4.4.4 Establece, con apoyo de la comunidad escolar, acuerdos de colaboración para mantener un sistema de reglas y disciplina en la escuela, basado en valores y respeto a los derechos humanos.
  - 4.4.5 Lleva a cabo estrategias, con apoyo de la Autoridad Educativa, para que la comunidad escolar cuente con herramientas y protocolos de prevención y actuación en casos de violencia, abuso sexual infantil, acoso y maltrato escolares, emergencia y desastres naturales.

## 5. Un directivo que propicia la vinculación de la escuela con las familias y el entorno para favorecer el desarrollo integral de los alumnos

5.1. Establece relaciones interpersonales positivas que fomentan la participación, la colaboración, la motivación y el compromiso de las familias y la comunidad en la labor educativa de la escuela.

5.1.1 Comprende la importancia e incidencia de la participación de las familias en la labor educativa de la escuela.

5.1.2 Cuenta con altas expectativas acerca de la participación de las familias y la comunidad en la labor educativa de la escuela, acorde con el contexto, características, diversidad y cultura de estas.

5.1.3 Establece un clima de acogida adecuado a la participación de las familias en la escuela con apoyo del colectivo docente y el personal educativo.

5.1.4 Establece una comunicación asertiva y motivadora con las familias de los alumnos al establecer una relación basada en la empatía, el diálogo, el respeto y el compromiso.

5.2. Impulsa la colaboración de las familias y la comunidad en el logro de los propósitos educativos de los alumnos y el proyecto formativo de la escuela.

5.2.1 Comunica, con apoyo del colectivo docente y personal escolar, los principios e ideas fundamentales que orientan el proyecto educativo de la escuela y la manera en que pueden participar las familias en su desarrollo.

5.2.2 Obtiene, con base en el diálogo, información acerca de las características, expectativas y necesidades de las familias y los alumnos, a fin de adecuar las estrategias de la escuela a sus circunstancias concretas.

5.2.3 Lleva a cabo, con apoyo del colectivo docente, estrategias de vinculación con las familias, en relación con el desarrollo social, emocional y académico de los alumnos.

5.2.4 Identifica e integra recursos y servicios de la comunidad para reforzar el Programa Escolar de Mejora Continua, en atención al desarrollo integral y aprendizaje de los alumnos.

5.3. Propicia que la escuela promueva y preserve los rasgos culturales, lingüísticos y ambientales de la comunidad, en un marco de respeto a los derechos humanos y de la infancia.

5.3.1 Reconoce, respeta y aprovecha la cultura, los recursos y aportes de la comunidad para el desarrollo integral de los alumnos.

5.3.2 Propicia la participación de la escuela, de acuerdo con su contexto y posibilidades, en proyectos formativos y sociales de la comunidad que beneficien a los alumnos.

5.3.3 Establece alianzas con organizaciones sociales, instituciones comunitarias y dependencias, dirigidas a atender necesidades de los alumnos en su desarrollo integral.

5.3.4 Propicia que la escuela participe en la promoción de la comunicación familiar, el buen uso del tiempo libre, el cuidado de la naturaleza, la mejora de la convivencia y paz social, la actividad física, la preservación y desarrollo de la cultura propia y la lengua maternas, conforme las posibilidades y el proyecto educativo de la escuela.

Llama la atención que focaliza el liderazgo pedagógico centrado en los planes y programas, el cumplimiento de aprendizajes esperados, estar al día sobre los avances de la educación. Destaca el concepto de núcleo pedagógico a la relación docente-alumno, ambientes de aprendizaje, desde luego subraya la tutoría y el acompañamiento pedagógico del director.

### 3.4.5 Acompañamiento pedagógico

El liderazgo pedagógico se concentra en el acompañamiento pedagógico, es decir en la acción de estar al lado de la docente, de manera paralela, junto a ella, atendiendo de manera puntual los procesos de aprendizaje, las tareas en que se interactúa con el niño, por lo tanto, es importante darle una mayor profundidad al tratamiento de la temática, mediante la revisión de sus concepciones desde distintos autores:

- Cavalli (2016) dice que el acompañamiento pedagógico *debe ser entendido como aquella acción que evoluciona de la dirección...definida bajo diferentes conceptos; desde un punto de vista, como la gente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros.*
- Ocampo (2009) indica que *el acompañamiento está conformado de acciones educativas que le sirven de "andamiaje" (en el sentido vigotskyano del término), que le permiten a un estudiante apropiar las competencias cognitivas, personales y de conocimiento, para hacer realidad sus sueños de construirse como persona en la doble dimensión, personal y comunitaria, que le permiten ser él, en interacción con comunidades y grupos de referencia.*

- Batlle (2010) lo entiende como propósito y la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo.
- Hernández & Rodríguez, (2006) dicen que es uno de los aspectos centrales el acompañamiento, es la comunicación, que al ser efectiva por parte del acompañante, determina los logros institucionales al integrar al ser humano al proceso de cambio y transformación. En este sentido, la comunicación es el proceso de enviar un mensaje a un receptor a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento.
- Balzán (2008) indica que se debe adoptar una conducta de escuchar y comprender el punto de vista del personal, tener empatía y saber comprender las individualidades del ser humano, mantener la serenidad, preocuparse por el bienestar de todos los miembros, poseer autoconfianza y estabilidad emocional; es decir, ser un líder, demostrando capacidad en sus actuaciones diarias

Como se aprecia el acompañamiento pedagógico es una estrategia muy importante del director para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje y todo lo que ocurre en el aula, desde luego con el acompañamiento de los padres de familia y otras autoridades educativas. El director se constituye en un facilitador que apoya la tarea docente.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación de campo se hizo necesario asumirse en una metodología, que permitiera sistematizar los métodos como lo indica Martínez (1999), *es una etapa específica que dimana de una posición teórica y epistemológica y que da pie a la selección de técnicas concretas de investigación.* (Alonso: 2017)

Se eligió el Enfoque Cualitativo ya que para la recolección de datos se emplearon instrumentos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Este tipo de investigación cualitativa como menciona Schutter (1990) nos *permite conocer en su totalidad tanto hechos, procesos, estructuras como personas, así mismo los considera como casos únicos que no es posible generalizar, además requiere una constante participación del investigador para entender a los fenómenos.*

La metodología cualitativa fue una herramienta potente, en el contexto mundial de pandemia que vivimos por la enfermedad COVID-19, de la que México no fue la excepción, situación inédita que nos llevó a repensar los marcos que nos caracterizan, como por ejemplo, la epistemología positivista sostiene que *el conocimiento es cierto, neutro y objetivo, construido mediante procesos de cuantificación, verificación y replicación, para comprobar o refutar hipótesis que orienten la postulación de teorías fiables y válidas.* (Medina, 2016).

Debido a que esta investigación no fue en ese sentido, la realidad que vivimos en nuestros días está permeada por la incertidumbre, el caos, lo imprevisto, la complejidad de los fenómenos, nada menos, la pandemia vigente, aún no tiene puntos firmes de explicación, sus vacunas aún no se crean, por tanto, es un problema no resuelto, así consideramos que es nuestra realidad actual aún no contamos con respuestas seguras.

La perspectiva cualitativa, también denominada interpretativa, subjetiva, nuestro objetivo fue aspirar a la *comprensión de las intenciones y significados compartidos por los sujetos que intervienen en el ámbito educativo... significados que atribuyen a los hechos, acciones, detalles quizás superficiales y de poca importancia.* (Susinos y Parrilla, 2015)

### Tipo de investigación

En este tipo de investigación cualitativa... *“la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.”* (Taylor y Bodgan, 1986:20). *De esta manera, busca ser una alternativa a las explicaciones positivistas de la realidad, centrando su interés en las relaciones de los sujetos en su vida cotidiana,* (Anguera, 1986; Montero, 1993).

Nos guiamos por algunos criterios propuestos por Martínez (2004: 49), que se consideran necesarios dentro de la investigación cualitativa:

- a) El lugar donde se obtiene la información y los datos que necesitamos, fueron referidos a la escuela.
- b) El cuidado que se tuvo de que las entrevistas no deformaran, distorsionaran o perturbara la verdadera realidad del fenómeno estudiado.
- c) La conveniencia de que los procedimientos utilizados permitieran realizar las entrevistas necesarias (grabación de entrevistas, toma de fotografías del zoom).
- d) Se consideró la información que mayor relación tenía y más ayudó a descubrir las estructuras significativas, que aportaron más sobre el quehacer de las directoras.
- e) La investigación se llevó a cabo por una sola persona, por ello, durante su desarrollo se puede apreciar un único proceso mental. La misma persona que entrevistó a los sujetos, estudió los documentos y cruzó la información obtenida de las diversas fuentes, con el fin de no perder los hilos significativos de la realidad.
- f) Se contrastaron los datos obtenidos, utilizando para ello, la entrevista, la obtención de documentos, como los organigramas y planes escolares de mejora continua.
- g) Se realizaron las tareas de recabar datos, ordenarlos, describirlos, e interpretarlos, entrelazando información de cada categoría de análisis, por ello, durante esta investigación la interpretación fue un proceso que predominó en la recolección de información de los datos que se iban obteniendo.



Abonando a su intencionalidad...la investigación cualitativa buscó comprender la realidad. El investigador tiene un papel preponderante. Recurre al entorno en que se desarrollan los fenómenos para realizar la investigación. Emplea como *estrategias* de obtención de información como “*la observación, la entrevista, el análisis documental*”. Los datos obtenidos con estas técnicas se plasman en textos para ser analizados, sin pretender la generalización de los resultados, (Bisquerra, 2012).

En ese sentido se aplicó la entrevista de profundidad... *sigue el modelo de plática entre iguales, "encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes" [Taylor y Bogdan, 1990: 101], reuniones orientadas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.*

Para complementar lo referido a quienes son los informantes clave, (Goetz y Leo Compte, 1988:134), mencionan que *a menudo son individuos atípicos por lo que deben escogerse con cuidado, si se pretende que tengan un nivel adecuado de representatividad, respecto al grupo completo de informantes clave.*

Debido a la contingencia que se vivió al segundo semestre del ciclo escolar 2019-2020, por la influencia de la Pandemia COVID-19, que paralizó las actividades desde el 20 de marzo del 2020, en que se adelantaron las vacaciones y ya no hubo la oportunidad de regresar a culminar el ciclo de manera presencial, se tuvo que adecuar la investigación haciendo uso de las TIC'S, (TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN) que son un conjunto de técnicas, desarrollos y dispositivos avanzados que integran funcionalidades de almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos. Así como al conjunto de productos derivados de las nuevas herramientas (software y hardware), soportes de la información y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizados de la información.

Si bien la investigación en su diseño se había planeado de manera presencial y en el inicio del segundo semestre me encontraba negociando con las directoras, de acuerdo a sus agendas de trabajo, las visitas a consejos técnicos y realización de entrevistas, ya que la idea era elaborar una programación de todo el semestre.

Me vi en la necesidad de recurrir a las TIC'S a través de distintos recursos digitales, es muy común usar teléfonos móviles, laptops y tabletas electrónicas o participar en redes sociales tales como Facebook, Instagram, whatsapp, etc.), en mi caso se recurrió a la plataforma Zoom como una herramienta para poder entrevistar a las directoras, reconozco que esto incrementó el grado de dificultad de la investigación realizada, en virtud de tener que aprender de manera conjunta el uso del recurso, junto a otras variables extrañas que permeaban el ambiente de magisterio que se pueden destacar, al ser una situación única e inédita:

- El estado humano de confinamiento ante una situación nunca vista de manera prolongada en la vida contemporánea;
- La exigencia hacia el manejo de las TIC'S ya que todo se realizó a través de éstas;
- El programa de aprender en casa que detonó una serie de limitaciones de los docentes, al hacer uso de los propios recursos y tenerlos que compartir, ya que en ocasiones no se tenían o estaban de manera limitada o se debían compartir con el esposo para su trabajo, y los hijos en las tareas, situación que seguramente llevó a negociar.
- La comunicación ahora por medios digitales obteniendo la información necesaria durante varias reuniones de trabajo.

Tal vez valga la pena comentar la situación que tuve que implementar como parte de la investigación, ya que en algunos casos de las entrevistas realizadas me pasó que por la mañana no podían, porque la computadora estaba ocupada en las tareas de los hijos, unos que recibían clases de manera virtual, otros que enviaban tareas, o que por la tarde estaban en juntas con la supervisora o en conferencias ya programadas, apreciándose una situación caótica, en la cual encontré rendijas para obtener información a través del ciberespacio, aunque fuera de manera breve para culminar esta investigación. Me vi en la necesidad de crear una comunidad virtual, le llamo así al tener las siguientes características (Ardebol. Estalella y Domínguez, 2015):

- (a) *Son comunidades desterritorializadas. Esto significa que las personas están ausentes, y por tanto, no están junto con el etnógrafo. Es la antítesis del "estar ahí" etnográfico de Geertz (1990), razón por la cual, este paradigma podría ser demolidoramente cuestionado en la era*

*digital y afectar al fundamento epistemológico de la antropología social si ésta no es capaz de prescindir de la presencialidad territorial.*

- (b) *La geografía es contingente pero no determinante. Se deduce que entre la textualidad de la pantalla y un individuo situado en un lugar hay una relación de correspondencia, el cuerpo y el territorio existen. Pero ni el lugar ni el cuerpo determinan la existencia de la comunidad, Ciberetnografía: comunidad y territorio en el entorno virtual no son su “punto de partida o constreñimiento” (Lévy, 1998: 29). La comunidad virtual no está fundamentada en el territorio, sino que es desde el principio “guiada por pasiones y proyectos, conflictos y camaraderías”.*
- (c) *Sus miembros son ubicuos y el conjunto es irrepresentable. No se trata de que la gente esté en todas partes, sino que la comunidad virtual se identifica simbólicamente con cualquier lugar del mundo—o con un dominio lingüístico. Por su extrema complejidad, no se puede representar sobre un mapa o plano, por lo que hay que imaginársela sin la ayuda de lo icónico.*
- (d) *Los nuevos sistemas de comunicación digital imponen un ritmo diferente a los intercambios en las comunidades virtuales. Así, la velocidad del registro y la transmisión se ha revolucionado, así como los planos comunicativos y sus cualidades. Con ello, surgen nuevas formas de relacionarse, tales como las conversaciones paralelas en pantallas simultáneas, los diálogos caóticos e irrecíprocos, o los intercambios masivos vinculados al hipermedia.*
- (e) *La interacción social tiene poca inercia y suele carecer de lugares referenciales fijos. Los intercambios carecen de un punto de orientación estable y sus móviles miembros pueden aparecer cuándo y dónde quieran, o sólo hacerlo una vez y esfumarse.*
- (f) *Los sujetos son anónimos y se presentan con identidades múltiples. Existe una subjetividad creativa, una formación de identidades sociales “a la carta” según los caprichos o los fantasmas de los individuos.*

La plataforma Zoom fue un recurso valioso para la obtención de la información, aprendí a emplearla, aunque la investigación para las directoras tal vez fue considerada como lo último de sus tareas, ya que se abrían espacio en algún tiempo libre, teniendo que realizar las entrevistas de manera breve ya que la Zoom sólo dura 40 minutos y después si se continua hay que abrir otra sesión, y si queremos ampliar el tiempo se tiene que pagar en dólares, debemos agregar las limitaciones que se tenían en la conectividad ya que en ocasiones se cortaba, o no se escuchaba por lo que había que estar repitiendo preguntas, o solicitaba que nuevamente me repitieran la contestación ya que no se escuchaba bien, esto incrementó el grado de dificultad por el periodo de lluvias en que se realizó el estudio, que con frecuencia afectaba la conectividad, todo esto lo vi como área de oportunidad, el aplicar nuevas formas de trabajo de investigación que me permitieron aprendizajes significativos.

### **Entrevista de profundidad**

Cicourel (1982) indica que la entrevista de profundidad permite *adentrarse al mundo privado y personal de extraños con la finalidad de obtener información de su vida cotidiana*. Aquí pusimos en juego nuestra creatividad para que a partir de un guion con temas generales, dimos oportunidad para que las directoras se explayaran sobre cuestiones vinculadas a los modelos de gestión que emplean en sus escuelas de preescolar, aunque seguramente si hubiera sido de manera presencial considero que se ampliaría la información, ya que las entrevistas en esta situación de confinamiento, no daba la oportunidad de la confianza y confidencialidad, ya que se escuchan voces del esposo, los hijos, incluso de las mascotas, situación que me hacía inferir que otras personas estaban escuchando, pero fue una oportunidad de aprendizaje para todas.

### **Informantes clave**

Cuando emplee el instrumento cualitativo de la entrevista aplicando la técnica del diálogo, recurriremos a informantes clave como lo recomienda Pattón (1990)...*en el estudio minucioso de la información que se obtenga de las conversaciones con los entrevistados, por tanto, podemos comenzar realizando un par de entrevistas por cada uno de los perfiles ya delineados al principio de la investigación, conforme se cubran los tópicos del guión, se verá qué tanta información hace falta y, a partir de ahí, determinar cuántas entrevistas más será necesario hacer.*

En ese sentido las informantes clave fueron 7 directoras de la Zona J229, por el lugar estratégico que ocupan en la institución, teniendo las características del cargo formal que ostentan, la experiencia en la dirección, la preparación, que asisten a las reuniones del consejo técnico de zona,

atienden indicaciones de autoridades superiores, son el filtro de información oficial al interior de la institución, son los responsables de la buena marcha de la misma.

Los informantes clave fueron escogidos a partir de las siguientes características:

**Mayor preparación profesional**, se considera relevante la información que proporcionan personas con la más alta preparación dentro de la zona, con los siguientes resultados:

**Mayor antigüedad**, este es otro factor importante ya que se traduce a una mayor experiencia dentro del nivel educativo por el mayor número de años de servicio al suponer que se tiene un mayor conocimiento al haber vivido distintas reformas educativas.

**Menor preparación profesional**, este aspecto es valioso ya que se piensa aportará opiniones distintas a las anteriores.

**Menor antigüedad**, este rubro se considera que nos aportará información sobre las categorías citadas.

**Otras experiencias profesionales**, quienes participan aquí, nos arrojaron información que permitio contrastar para identificar la homogeneidad o heterogeneidad que existía dentro de las directoras de una zona escolar con relación a las categorías de análisis.

#### Características de las directoras que participaron en la investigación:

| Directoras | Antigüedad  | Preparación  |
|------------|---|--|
| Mayor      | 30 años de servicio<br>25 años de servicio<br>27 años de servicio | 1 Licenciatura<br>1 Licenciatura<br>1 Licenciatura |
| Menor      | 15 años de servicio<br>13 años de servicio<br>12 años de servicio | 1 Maestría<br>2 Maestría<br>1 Maestría             |
| Total      |   | 7 Directoras                                       |

La investigación se realizó en la zona escolar J229 que se ubica, en la calle Manuel Ávila Camacho S/N, Col. Guadalupe Victoria, San Buenaventura Municipio de Toluca, cuenta con más de 70 mil habitantes, que se dedican en gran parte al comercio, además de la agricultura y la ganadería, por lo que aún se conservan fiestas tradicionales patronales que influyen en sus creencias y cultura.

El nivel de escolaridad de la población mayor de 15 años es de 9.3 grados, existen 9 jardines de niños, 12 primarias, 7 secundarias, no se cuentan con escuelas de formación para el trabajo ni de escuelas indígenas.

La Zona Escolar J229 está integrada por **7** instituciones de **modalidad preescolar general**, oficiales, 3 y 4 escuelas incorporadas, 7 directivos, 3 subdirectoras, 1 secretario escolar, 38 docentes y 3 docentes de supervisión siendo un total de **52** integrantes, promotores de apoyo a la educación de educación física, artísticas y salud, se atiende una matrícula de **1265 alumnos**, el horario de escuelas es el siguiente 7 escuelas de 8:30 a 13:30 hrs.

La **preparación de las docentes** es **49%** de Licenciatura en Educación Preescolar, **22%** Maestrías relacionadas con el área educativa, Lo que se ha observado en las visitas a las instituciones es que las docentes con la preparación deseada para estar frente a los alumnos de edad preescolar, mostramos debilidades para desarrollar una práctica coherente con los saberes, y sobre todo para reflexionar la práctica, ya que en la jornada de trabajo existen tiempos muertos, las actividades planeadas no atienden el aprendizaje esperado, no existe relación entre lo planeado y lo evaluado, realizan actividades sin intensidad, se desconocen procesos de desarrollo y aprendizaje, la evaluación de los aprendizajes de los alumnos no se realiza de manera sistemática y veraz.

La **actualización** en el ciclo escolar 2018-2019 el **56%** de las maestras participaron en procesos de actualización y capacitación en específico el curso ¿Cómo mejorar la evaluación en el aula?, **4%** estudios de maestría y diplomados, y el **40%** no se actualizo, sin embargo existe una distancia de lo analizado y aprendido en los cursos con lo que se aplica en las aulas ya que en algunos casos a las docentes se les dificulta realizar esa articulación de la planeación, intervención y evaluación.

Los **años de servicio** de las profesoras según Imbernón (1994) el **64%** somos experimentadas porque tenemos más de 5 años de servicio, existiendo elementos para realizar una práctica entre la experiencia y la teoría, pero algunas no logran relacionarlas para lograr transformarla.

## Categorías de análisis

Una categoría de análisis se deriva de la arquitectura de una teoría, esto significa que tiene estructura conformada por un andamiaje de redes categoriales que nos permiten comprenderlas.

Perfilamos aquí las siguientes categorías derivadas de la fundamentación teórica ya expuesta en que se hacen relevantes con relación al discurso dominante de la política educativa de la Nueva Escuela Mexicana centrada en la excelencia educativa.

- **Modelo de gestión.** Rasgos que caracterizan una organización en su forma de operación.
- **Excelencia educativa.** La fracción X de la LGE indica que *será de excelencia, orientada al mejoramiento permanente de los procesos formativos que propicien el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para el desarrollo de su pensamiento crítico, así como el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad.*
- **Liderazgo pedagógico.** Influencia que ejercen los directivos en una escuela privilegiando las tareas ricas pedagógicamente.
- **Estilo democrático.** Intencionalidad de los directivos en que se privilegia la participación de los actores de la escuela para el logro de los fines de la educación. *Vivir en democracia significa tener y ejercer derechos así como cumplir responsablemente y en libertad con las obligaciones individuales y de grupo. Actuar democráticamente, respetar y ser respetado, argumentar, tomar la palabra, actuar asertivamente, reclamar lo justo, cumplir con las obligaciones...todo ello se aprende y si se aprende, se tiene que enseñar; y si una de las funciones de la institución educativa es educar a los individuos y formar a futuros adultos que han de comportarse de manera responsable, autónoma, democrática, es lógico que desde la propia escuela se articulen mecanismos y estructuras que lo hagan posible. (López, 2015:9).*
- **Programa escolar de mejora continua.** Problemas prioritarios que consideran las escuelas acordes a la agenda de la política educativa que privilegia los bajos resultados en español, matemáticas y ciencias, convivencia escolar, inclusión.

Dado el fenómeno del COVID-19, enfermedad que se convirtió en pandemia durante el año 2020, afectando a todos los países del mundo, derivando en medidas de confinamiento y en programas educativos emergentes como el de Aprender en Casa que promovió la SEP a nivel federal y también en el ámbito local, consideró que afectó el ritmo de trabajo de todas las comunidades escolares, por lo que intenté explorar el sentir de las directoras, en términos de las afectaciones de esta situación hacia los escolares, por lo que al menos propuse una categoría más, que es la siguiente:

- **Principio de incertidumbre ante la pandemia COVID-19**  
Recupero una de las categorías básicas de la teoría de la complejidad de Morín (2015) el principio de incertidumbre, que nos dice *no es otra cosa que la convicción de que la realidad no es previsible, lo que nos lleva, en consecuencia, a concluir que sólo pueden ofrecerse conjeturas. La realidad es, pues, una contingencia y nuevas realidades son posibles.*

La pandemia del COVID-19 es una situación nunca vista, de cierta manera trasciende todos los saberes acumulados de la humanidad, el enfoque de la gestión escolar no es la excepción, ya que su finalidad es racionalizar todos los componentes de la escuela. En este momento al haberse paralizado el sistema educativo, al modificar su ritmo de trabajo y solicitarnos que se trabajara en casa mediante recursos virtuales, esto vino a alterar todas las dinámicas de trabajo, por tanto, es importante explorar las afectaciones, para dejar un precedente, al que tal vez más adelante se pueda dar profundidad, ya que no es el objetivo de este estudio y no se desea desviarlo.

## Instrumento de investigación

Se iban a combinar registros de observación con entrevistas para triangular la información, como ya se expuso, dada la contingencia sólo se aplicaron entrevistas tomando como base los siguientes cuestionamientos:

Entrevista de profundidad (ANEXO 3):

1.- ¿Cuál es el modelo de gestión educativa que caracteriza a su institución?

- 2.- ¿Puede señalar algunas características del modelo organizativo de su jardín de niños?
- 3.- ¿Escriba su concepción de excelencia educativa que caracteriza a la Nueva Escuela Mexicana?
- 4.- ¿Qué acciones se emprenden para el mejoramiento permanente?
- 5.- ¿Qué acciones se emprenden para el desarrollo del pensamiento crítico?
- 6.- ¿Qué acciones se emprenden para fortalecer los lazos entre escuela y comunidad?
- 7.- ¿Mencione algunos mecanismos o estructuras que hagan posible un estilo democrático de trabajo en su institución educativa?
- 8.- ¿Cuáles son los rasgos de su liderazgo pedagógico?
- 9.- ¿Enuncie algunos problemas prioritarios consignados en su PEMC?

Enseguida se desglosa la información de las categorías de análisis.

## CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Para la obtención de la información se aplicaron entrevistas cuidando el anonimato de quienes proporcionaron la información, enseguida se desglosa cada una de las respuestas a partir de las siguientes categorías de análisis.

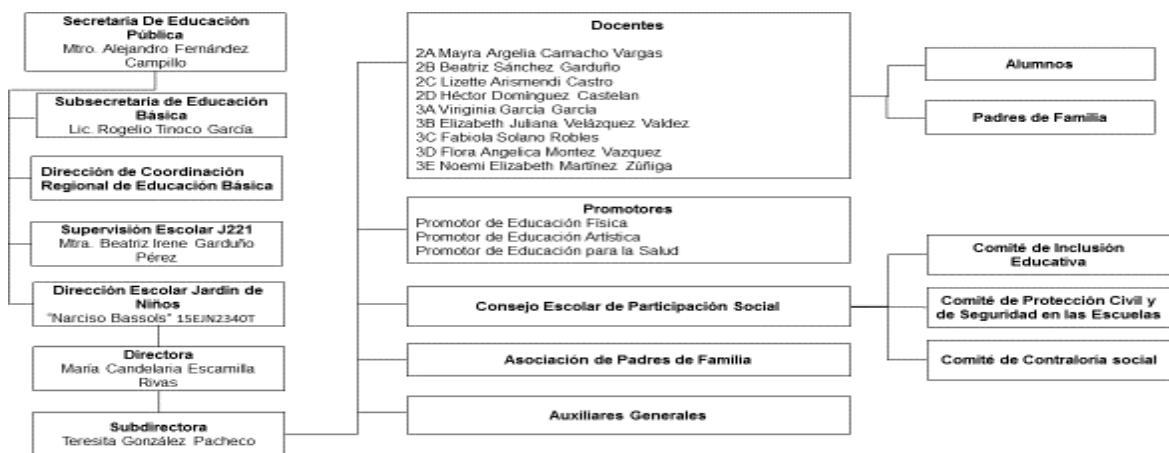
### ➤ Modelo de gestión.

Un modelo de gestión se estructura a partir de ciertos rasgos que caracterizan un Jardín de Niños, en esta investigación exploramos algunos de ellos con la finalidad de identificar el perfil de este tipo de organizaciones.

Enseguida se presentan algunos organigramas para identificar sus formas de organización.

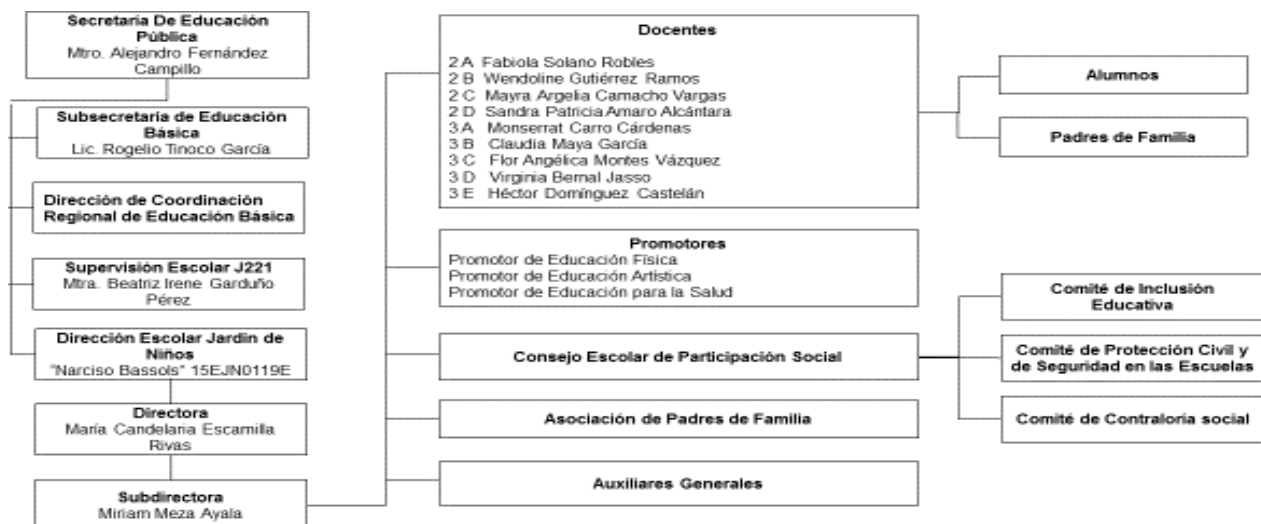
Los Jardines de niños estudiados en su mayoría tienen una forma de organización funcional jerárquica, esto se deduce de los organigramas que presentan, determinados por la jerarquía, los niveles de responsabilidad, las líneas de mando y comunicación, los integrantes como se muestra enseguida a partir de algunos que nos compartieron:

### Organigrama de Escuela 1



El organigrama presentado considera desde el titular de la Secretaría de educación, el resto de las dependencias, hasta llegar a mostrar a los integrantes de la escuela. La forma que emplea es horizontal, se identifican líneas de mando y las distintas funciones.

## Organigrama de Escuela 2



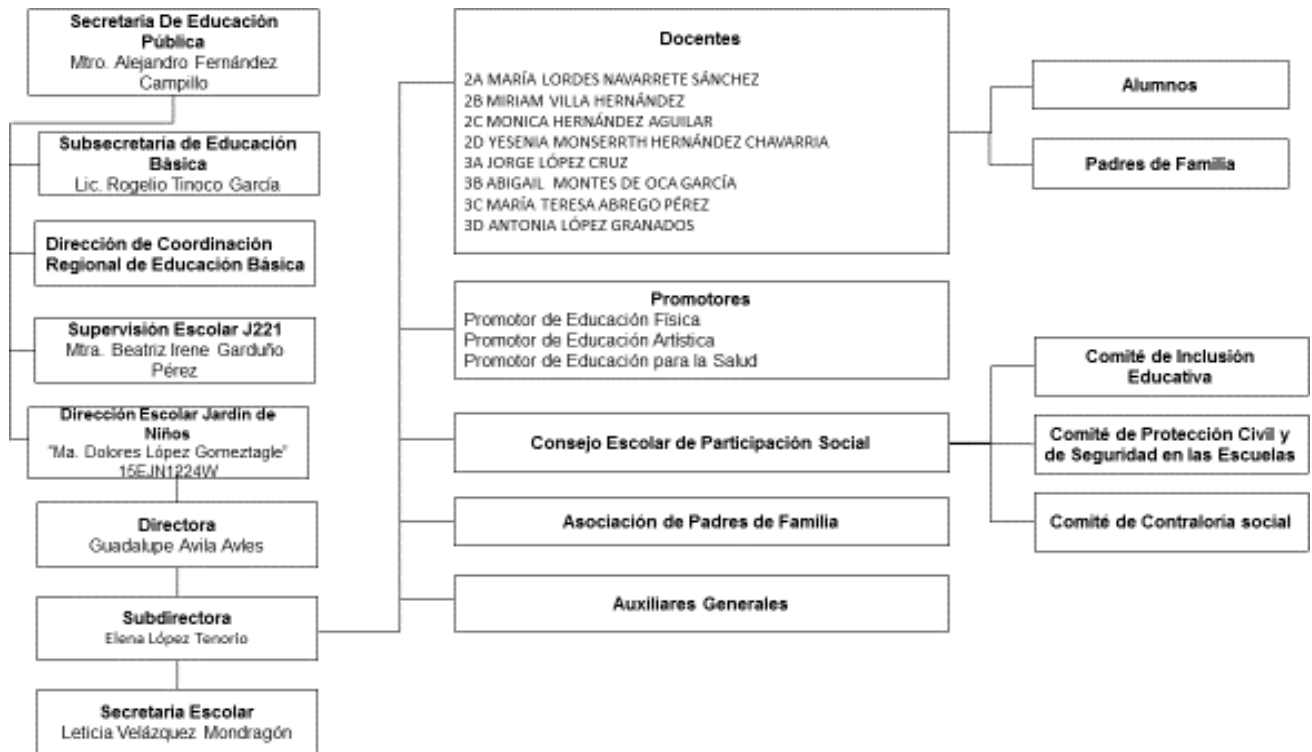
Este organigrama, a diferencia del anterior, se presenta de manera vertical, inicia con la dirección, no considera a todos los funcionarios, y sólo se circunscribe a las funciones al interior de la escuela, considera a los integrantes de las tareas.

## Organigrama de Escuela 3

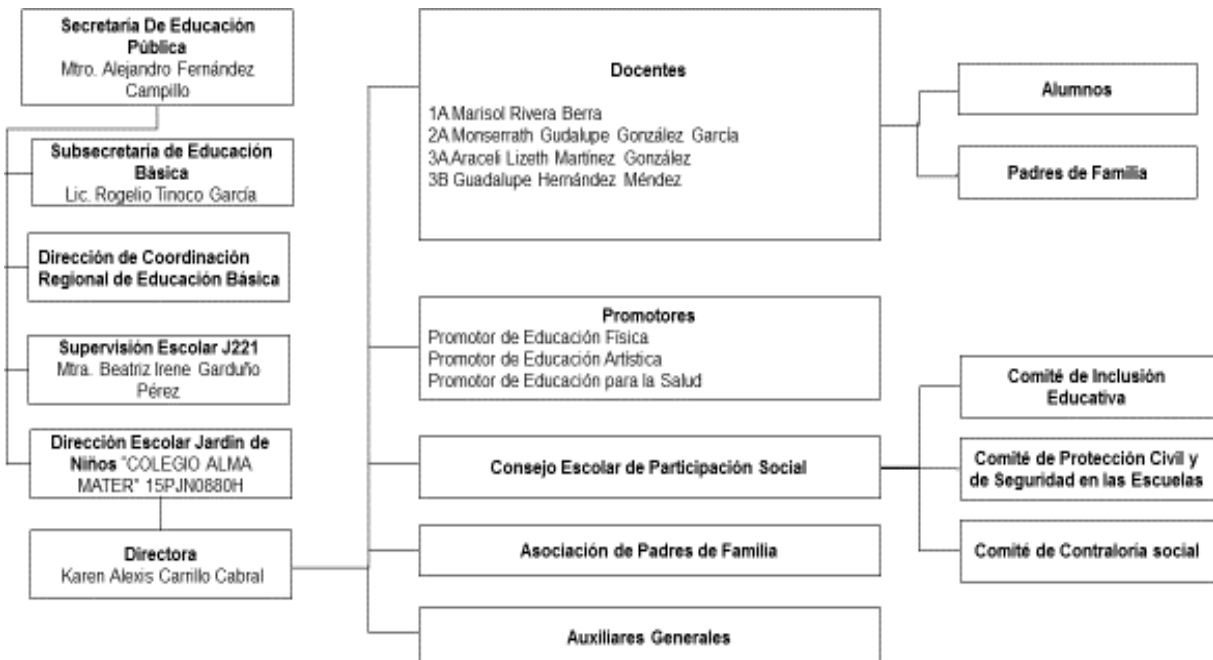


Este organigrama, coincide con el anterior, se presenta de manera vertical, inicia con la dirección, presenta las funciones al interior de la escuela, considera a los integrantes de las tareas

## Organigrama de Escuela 4



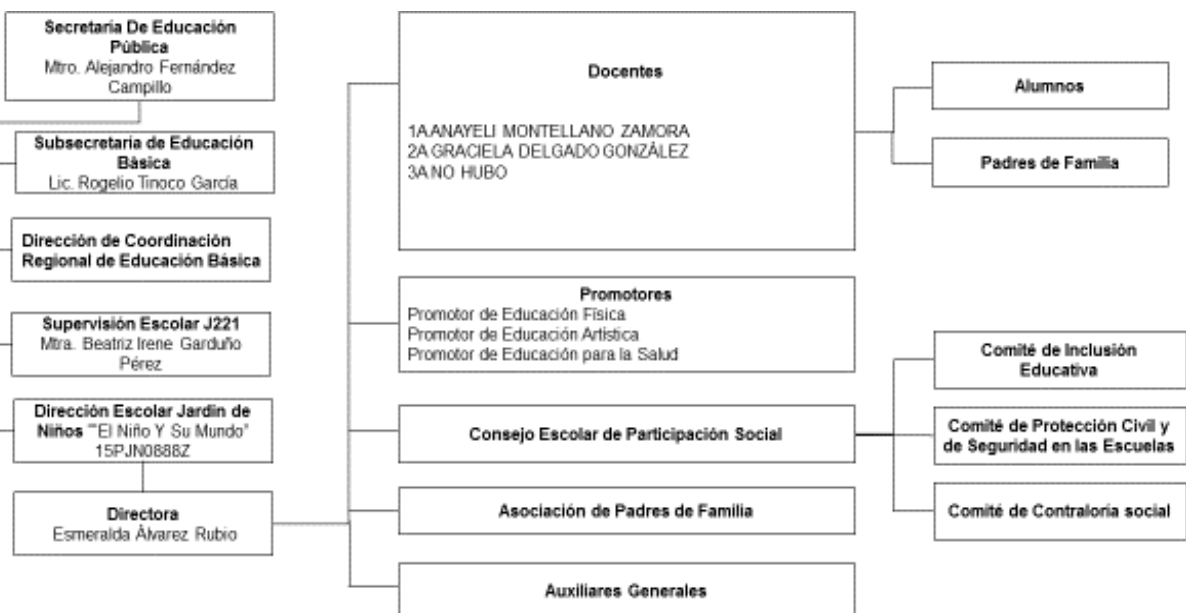
## Organigrama de Escuela 5



## Organigrama de Escuela 6



## Organigrama de Escuela 7



Estos organigramas, coinciden también con los anteriores, con la variante de en lugar de colocar líneas de mando, usa flechas, se presenta de manera vertical, inicia con la dirección, presenta las funciones al interior de la escuela, considera a los integrantes de las tareas.

Como se aprecia en los organigramas se identifica en la mayoría homogeneidad reuniendo ciertas características que coinciden con las orientaciones normativas para su elaboración, siguiendo las recomendaciones de Munch (2016):



- Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta.
- Vertical. Es la forma más usual, en ésta los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo, que es la más común.
- Esquemáticos. Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

Los organigramas de los Jardines de Niños presentados cubren los requisitos expuestos de ser representaciones gráficas, elaborados de manera vertical, esquemáticos al contener los órganos principales ya que muestran en las direcciones escolares en donde entran las maestras, pero también los padres de familia u otros actores de la comunidad escolar.

En entrevistas realizadas a las directoras de las escuelas se obtuvieron las siguientes apreciaciones respecto a las formas de organización.

*(E9DJN) Hoy en día la educación preescolar se centra en un modelo de gestión educativa estratégica, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio que ofrece, sabemos que el nivel preescolar es el primero en la formación académica de los estudiantes, por tal motivo requiere de contar con los cimientos que brinden al individuo de las herramientas necesarias para enfrentarse a las exigencias y demandas de la sociedad. Para ello es importante que no solamente en el docente recaiga dicha responsabilidad, sino todos los que estamos involucrados en el ámbito educativo: directivos, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades educativas; y cada uno de estos actores realizar lo que nos corresponde desde nuestra función, con miras a mejorar y transformar, porque la escuela es promotora de cambio y transformación social.*

*(E1DJN) Todas las actividades se organizan al inicio del ciclo escolar a través de organigramas donde se designan las comisiones, los horarios de participación en espacios de la escuela y de los promotores y acuerdos tomados en consenso.*

*(E2DJN) En nuestro jardín cada miembro de la comunidad escolar, desempeña un rol y función específica; sin embargo, se busca que con la colaboración de todos se unan esfuerzos y se camine hacia un fin común: lograr avanzar en el aprendizaje de nuestros niños y niñas desarrollándose armónicamente todas sus capacidades.*

*(E4DJN) Las funciones de cada integrante de la institución precisando la responsabilidad de cada uno (directivo, docentes, promotores y de apoyo); atención a alumnos por edad 3,4 y 5 años. Horarios establecidos para entrada, trabajo, lunch, recreo y salida. Cronograma de guardias...*

*(E5DJN) Contamos con el PEMC, donde derivan nuestros objetivos, metas y prioridades a trabajar en nuestra escuela.*

*- Contamos con diagnósticos y evaluaciones de todos los alumnos para priorizar el trabajo que se va a favorecer con ellos.*

*- Se realizan planeaciones pensando en las características de todos los alumnos y se revisan para sus correcciones y adecuaciones pertinentes.*

*- Se cuenta con una carpeta de inclusión donde se anotan los avances de los niños detectados que requieren mayor apoyo.*

*- Se realizan academias de trabajo, espacios que nos permites analizar el trabajo semanal pasado y organizar de la mejor manera lo que se realizará la consecuente. Cabe mencionar que también se revisan planeaciones, listas de asistencia, diarios de trabajo, etc.*

*(E6DJN) El modelo establecido es el de aprendizajes clave, el cual busca que la ficha curricular este articulada con el siguiente nivel, es decir primaria, y cuyo objetivo es que el alumno logre aprendizajes específicos que le permitan acceder a conocimientos más complejos. Toda la educación debe ser de calidad, que le permitan al alumno desarrollarse de manera íntegra en su contexto social con una óptima habilidad de resolución de problemas y sobre todo, que sea feliz. En esta etapa, el alumno tiene áreas específicas que se espera logre desarrollar, como lo son Pensamiento matemático, Lenguaje y comprensión, Exploración y comprensión del mundo natural y social, Educación Física, Educación socio emocional y Arte.*

*(E7DJN) Por las características de la comunidad y las condiciones de infraestructura se encuentra centrado en el modelo de gestión de proyectos, para optimizar y racionalizar los recursos, así como la transparencia en el manejo y distribución, pero principalmente en la gestión de aprendizaje, a través del*

*acompañamiento docente todo encaminado al mejoramiento del aprendizaje y la práctica docente. Logrando así un mejoramiento personal, y profesional.*

*(E8DJN) Acorde al contexto escolar su hace uso de la gestión social, de aprendizaje, destacando la importancia de que el alumnado aprenda acorde a los recursos con los que se cuenta y principalmente que el docente conozca e identifique la forma de aprendizaje en cada uno de sus alumnos, cabe destacar que el contexto permitirá lograr aprendizajes a largo, corto y media plazo, el concientizarse de que en la institución se garantiza la educación a la población educativa que lo demande.*

Como se aprecia en los comentarios que realizan las directoras se identifica coincidencia respecto organigrama como documento formal del que se desprenden los siguientes aspectos:

- Organización de la escuela
- Asignación de comisiones
- Designación de horarios
- Ubicación de espacios
- Participación de promotores
  
- **Características del modelo organizativo de su jardín de niños**

Se hizo referencia a ciertas características que conforman el modelo organizativo de los jardines de niños a partir de las siguientes entrevistas:

*(E7DJN) El programa de Mejora Continua de nuestra institución parte de una misión y visión institucional, un diagnóstico en cuanto a los aprendizajes de los alumnos, infraestructura, contexto interno y externo de los alumnos y la escuela; establecimiento de objetivos y metas, acciones, responsables, recursos humanos y económicos, seguimiento y evaluación, contemplando ocho ámbitos: 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.*

*(E3DJN) Es de organización completa, se atiende en este presente ciclo escolar a 324 alumnos, cuenta con un directivo, un subdirector, 12 docentes, 6 atienden segundo grado y seis atienden tercer grado; se cuenta con apoyo de promotora de artísticas quien asiste miércoles, jueves y viernes a la institución, educación física que asiste durante toda la semana y educación para la salud quien asiste jueves y viernes, cada promotora cuenta con un cronograma para atender a cada grupo de acuerdo a los días que asiste y un plan de trabajo que fundamenta los aprendizajes que se trabajaran. La institución ofrece servicio de USAER. El personal no docente está integrado por tres niñeras, cada una tiene asignada a cuatro docentes quienes las apoyan con cualquier actividad siempre y cuando sea en beneficio de los alumnos, así mismo apoyan en guardias de entrada, salida y recreos, una secretaria quien apoya en todo lo administrativo y dos intendentes que ayudan a mantener limpia las áreas de la institución. Debido a que la institución cuenta con varias áreas, se cuenta con una persona que se dedica exclusivamente a mantener limpios los sanitarios y es pagada por los padres de familia. La organización de ceremonias, guardias de recreo y entrada están registradas en un cronograma. La escuela cuenta con el programa de desayunos fríos del DIF, Programa de convivencia escolar, cuenta con la Asociación de Padres de Familia, Contraloría social, Consejo de Participación Social*

*(E11DJN) Aplicación del plan y programa de estudio de educación preescolar  
Desarrollo del proceso de planificación  
Evaluación de aprendizaje  
Rendición de cuentas*

*(E14 DJN) Se parte de un diagnóstico del contexto escolar, se consideran los ámbitos de gestión escolar, se plantean objetivos, metas, acciones, la implementación, seguimiento, evaluación, y el comunicar los resultados a la comunidad escolar*

*(E5DJN) Basado en la práctica de valores como el respeto, equidad, igualdad, tolerancias, amor... Se procura generar una comunidad de aprendizaje, propiciando el diálogo para priorizar el aprendizaje de las y los estudiantes*

*Retoma a las personas como eje central del modelo educativo, viéndolos de manera integral, como una totalidad y una personalidad en permanente cambio.*

*(E3DJN) Las funciones de cada integrante de la institución precisando la responsabilidad de cada uno (directivo, docentes, promotores y de apoyo); atención a alumnos por edad 3,4 y 5 años. Horarios establecidos para entrada, trabajo, lunch, recreo y salida. Cronograma de guardias...*

*(E8DJN) \*El trabajo que realiza el personal docente se centra en todo momento en acciones de índole pedagógico, dónde los alumnos construyen y aplican aprendizajes.*

*\*El trabajo en equipo es una de las características que identifican a la institución desde la toma de decisiones y la puesta en práctica de las actividades todo ello encaminado al logro de los aprendizajes de los estudiantes.*

*\*Apertura para el aprendizaje. A través de intercambios interinstitucionales, el docente tiene la oportunidad de aprender del otro, así como valorar su práctica por medio del aprendizaje entre pares, reconociendo fortalezas y áreas de oportunidad.*

*\*Asesoramiento y orientación. Se brindan espacios de intercambio académico dando la oportunidad de reflexionar la práctica a partir del enfoque teórico que marca el programa.*

*\*Se persigue un mismo objetivo a partir del programa escolar de mejora continua.*

Como se aprecia en las respuestas que nos compartieron las directoras, los documentos normativos es lo que regula su forma de organización, que van desde:

- El diagnóstico institucional
- el Programa Escolar de Mejora Continua,
- la delimitación de puestos comenzando por directivos, docentes, promotores,
- la visión y misión que orienta la institución
- los valores que practican en las escuelas

Se identifica homogeneidad en los referentes que caracterizan en modelo de organización de los Jardines de niños de la zona objeto de estudio.

➤ **Excelencia educativa.**

Como se consignó en el marco teórico, un concepto relevante de la política educativa actual enmarcada en la denominada 4T, es el de excelencia educativa que se incorpora en lugar de calidad educativa, aunque al profundizar en el análisis de los términos, se identifica que hay significados y sentidos similares ya que en el artículo tercero constitucional se entiende a la calidad como la búsqueda del máximo logro de los aprendizajes en los estudiantes y ahora la excelencia tiene el mismo significado.

Por tanto, se decidió explorar que significados tenía la excelencia educativa para las directoras de Jardines de niños, en ese sentido se aplicaron algunas entrevistas, enseguida se comparten sus respuestas.

*(E14DJN) El mejoramiento integral y constante que promueva el máximo logro de aprendizaje de los alumnos*

*(E12DJN) Alcanzar el máximo logro de los aprendizajes esperados, con una condición de excelencia.*

*(E11DJN) La excelencia educativa es favorecer el máximo logro de aprendizaje de los alumnos para el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre escuelas y comunidad.*

*(E10DJN) Las docentes como agentes de transformación social-de la misma manera, reconocer algunas de las dificultades administrativas a las que deben enfrentarse en el desempeño de su trabajo y proponer diversas soluciones de orden administrativo y laboral.*

*En cuanto a los alumnos les otorga interés prioritario de la educación impartida por el estado.*

*Los principios básicos de la educación pública son la integridad, la equidad y la excelencia.*

*La educación integral. La obligatoriedad de incluir en los planes de estudio la promoción de valores y de actividades deportivas y artísticas.*

*Fomento de la armonía social, la solidaridad, el trabajo en equipo y la empatía.*

*(E9DJN) Si bien sabemos la Nueva Escuela Mexicana (NEM) forma parte de la Reforma Educativa que impulsó el gobierno de Andrés Manuel López Obrador (AMLO) durante su primer año de gobierno. Dentro de la Reforma Educativa se habla de una educación de excelencia que comprende la formación de ciudadanos de forma integral a través de la calidad, la equidad y el derecho de toda persona para acceder a la educación desde el nivel inicial hasta la educación superior establecido en el artículo 3º constitucional; buscando promover entre otros temas: la Perspectiva de género, Conocimiento de matemáticas, la lectura y la escritura, la historia, la geografía, el civismo, la filosofía, la tecnología, la innovación, las lenguas indígenas, las lenguas extranjeras, la educación física, el deporte, las artes, los estilos de vida saludables, la educación sexual y reproductiva y el cuidado al medio ambiente.*

*(E13DJN) Es la implementación de una educación profundamente humanista, científica y tecnológica, donde el actor principal es el alumno. El objetivo principal es lograr el mayor aprendizaje de acuerdo a las circunstancias de cada estudiante, promoviendo el aprendizaje de una cultura de paz, del deporte, la música, el civismo, las ciencias, las matemáticas, etc. Implica, por lo tanto, tomar en cuenta las características propias del alumno, bajo los principios de inclusión, equidad, interculturalidad; y de la escuela, considerando la realidad geográfica, económica, social y cultural dónde viven los alumnos, a partir de ello el docente fortalecerá el desarrollo de habilidades y capacidades de los educandos.*

La excelencia educativa se identifica en las Directoras de Jardines de niños a partir del artículo tercero constitucional y la Ley General de Educación, en ese sentido se nota homogeneidad, ya que toman como referencia los documentos normativos, agregan información adicional como producto de su contenido, se hace énfasis en que su discurso es permeado por la política educativa actual.

Tal vez la crítica que se haga, vaya en el sentido de que su análisis no va más allá del discurso oficial, se asume como lo actual, lo innovador, sin reconocer debilidades ni amenazas como lo fue la política educativa 2013-2018 que pretendía cambiar el estatus de la profesión del magisterio, de ser profesión de estado se quería transitar a una profesión liberal, al igual que las profesiones universitarias, ya que se tenía que concursar en el mercado de trabajo, finalmente esto en el presente sexenio 2018- 2024 se quita, nuevamente sin reconocer pros ni contras.

#### ➤ **Liderazgo pedagógico.**

Como se estableció en el marco teórico, una tendencia reciente es que los directivos asuman un liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes de los estudiantes, en sincronía con el tipo de docencia que ejercen los profesores, focalizando más las cuestiones pedagógicas que las burocráticas, así las directoras nos compartieron las siguientes respuestas como producto de las entrevistas:

*(14DJN) El liderazgo resulta ser la clave para el éxito educativo por lo tanto se debe tener perspectiva y ampliar su visión adaptando el proyecto educativo a los tiempos actuales, en el cual se consideran a partir de los planes y programas para garantizar el logro del aprendizaje de los alumnos a partir de la implementación de su planeación en consideración con las necesidades de aprendizaje del grupo, así se realizan una serie de actividades como las siguientes:*

- *realizar un diagnóstico de grupo que se revisa identificando estilos de aprendizaje de los niños.*
- *Revisar la planeación didáctica que considere aprendizaje esperados, situaciones didácticas, recursos y formas de evaluación privilegiando su sentido formativo.*
- *Realizar visitas a los grupos de manera continua observando que el trabajo de la educadora se apegue a los principios didácticos como los de tener en cuenta los aprendizajes previos, conocer los intereses de los pequeños, identificar sus motivaciones intrínsecas, buscando que sea el centro del aprendizaje.*

*(E13DJN) Las tareas centrales de un liderazgo pedagógico se concentran los siguientes rubros:*

- *Orientar la planeación docente*
- *Atender dudas con fundamentos pedagógicos mediante la revisión de documentos como los planes y programas de estudio, los libros de la educadora, algunos libros concretos Cómo aprenden los niños en el que se sensibiliza a la educadora cuando reconoce diferentes intereses y formas de desarrollo a partir de sus edades, o el de ludomotricidad que le invita a poner en práctica distintos juegos con los niños, de tal manera que aprendan jugando, entre otros.*

- Realizar acompañamiento favoreciendo una confianza de la docente para poder compartir juntas los aprendizajes de los alumnos, así se disfrutaran las actividades escolares cuando se visitan a los grupos y se participa en los juegos y se divierte una.
- Revisar la planeación antes de ser ejecutada realizando observaciones en términos de los enfoques didácticos, los aprendizajes esperados, las situaciones a desarrollar, las actividades concretas, los materiales a emplear, etc.
- Utilizar junto con la docente los insumos que nos ofrece el entorno natural y los medios didácticos que se tienen a la mano dentro del salón o de materiales de reúso que no impliquen generar un gasto a las madres de familia.

(E12DJN) Propiciar una visión del trabajo con excelencia al logro de los aprendizajes de las niñas y niños considerando las siguientes acciones:

- Conocer planes y programas de estudio
- Planificar junto con el colectivo docente el Programa de Mejora Escolar y darlo a conocer a la comunidad escolar, para ser coparticipes de objetivos y metas establecidos
- Generar y compartir practicas innovadoras y exitosas para la mejora de los aprendizajes
- Estimular y conocer el avance del logro de los aprendizajes de niños y niñas
- Generar un alto nivel de responsabilidad y compromiso en cada una de los integrantes de la comunidad escolar en la función que desempeñan para elevar la calidad de la educación y poder llegar así, a la excelencia

(E8DJN) El liderazgo pedagógico implica el desarrollo de tareas más apegadas a los planes y programas de estudio, ya que en esos documentos se hace énfasis en los principios pedagógicos, los enfoques de los campos formativos, las formas de abordar las situaciones didácticas, por lo que esto nos permite concentrarnos en lo siguiente:

- Reconocimiento de fortalezas y áreas de oportunidad individual y colectiva a través de las reuniones del consejo técnico del que surgen prioridades sobre las que avanzamos.
- La organización de actividades en base a las fortalezas y áreas de oportunidad en el colectivo con trabajo en equipo, en que se integran comisiones y de manera voluntaria se asumen como la vigilancia en el patio a la hora del recreo que evita accidentes.
- Asumiendo responsabilidades en cada una de las tareas y comisiones.
- Delegación de tareas cuando se tiene que asistir a las reuniones de supervisión en que queda una docente como responsable de la escuela, en caso de alguna situación me avisa para tomar las mejores decisiones y que no desproteja lo que se hace en la escuela.
- Fomento de relaciones escolares y sociales con empatía, al haber comunicación directa y abierta, se comentan los incidentes críticos cuando ocurren, y se atienden de la mejor manera, los más frecuentes son los accidentes a la hora del recreo, cuando se caen los niños, o chocan o se orinan sobre todo con los de primer año, en que se solicita a la mamá que los vayan a cambiar o lleven ropa, situaciones imprevistas en las que hay buena disposición por parte de las madres de familia.

(E17DJN) El liderazgo pedagógico es algo que caracteriza a la directora de los jardines de niños, ya que tenemos menos procesos burocráticos que en otros niveles educativos, así realizamos las actividades siguientes:

- Tomar decisiones en el modo y tiempo requerido ya que durante el ciclo escolar se deben atender distintos procesos como el de la estadística al inicio, los diagnósticos de grupo, el programa escolar de mejora continua;
- Establecer un clima de confianza y respeto entre las educadoras cuidando las formas de comunicación;
- Fomentar la implicación de las familias para lo cual se hacen las juntas al inicio llegando a acuerdos en que se firman actas;
- Fomentar la mejora continua de los integrantes de la comunidad escolar mediante la promoción de cursos en los centros de maestros u otras instituciones, pláticas con expertos a los que se les invita a la escuela, asesorías de la supervisión escolar;
- Prever para poder actuar de la mejor manera en distintas situaciones, como la recepción de niños a la hora de entrada en que se dan situaciones problemáticas por los que llegan tarde, las guardias a la hora del recreo para evitar accidentes en los niños, se cuida que no anden corriendo o aventando, la salida de los niños en que se cuida al gafete de quien viene por ellos;
- Establecer Comunicación con los integrantes de la comunidad escolar a todos los niveles, con los padres al inicio estableciendo acuerdos, con niños en las ceremonias y días

*festivos, con los maestros en el seguimiento a las actividades, responsables y metas del programa escolar de mejora continua.*

- *Evaluar la organización, funcionamiento de la institución para retroalimentar y ofrecer un mejor servicio educativo, siguiendo las guías de consejo técnico y acuerdos de las reuniones que se realizan cada mes;*
- *Resolver problemáticas a partir de la reflexión, y poniendo de manifiesto valores que permitan un mejor ambiente escolar, aplicando algunas dinámicas y técnicas como las de clarificación de valores, estableciendo razonamientos de causa y efecto, reconociendo dilemas, etc.*

Como se aprecia en las respuestas de las directoras hay coincidencias en la mayoría respecto a sus acciones de liderazgo pedagógico, ya que se concentran en cuestiones muy concretas alternando la normatividad con su creatividad.

Respecto a la normatividad se pueden destacar los acuerdos que se derivan de la elaboración del Programa escolar de mejora continua que es un documento oficial, que reúne requisitos de seguimiento, en que se deben privilegiar los campos formativos de pensamiento matemático, comunicación y lenguaje, y convivencia, enseguida se da mucha importancia a las reuniones de consejo técnicos que tiene una guía y se debe atender el cronograma que establece la SEP.

En relación a las acciones creativas que implementan las directoras, si bien, se dan en todos los jardines de niños, estas varían de acuerdo al tamaño de la escuela, su ubicación, si es urbana, semiurbana o rural, la matrícula escolar, el número de maestros y alumnos, ya que entre más grande es una escuela se magnifica los problemas, y entre más pequeña es, es más fácil resolverlos. En ese sentido se encuentran la revisión de planeación didáctica, las recomendaciones que realizan, las visitas a los grupos, las participaciones de las directoras en las clases y en las reuniones con padres de familia. Llama la atención las técnicas y argumentaciones que realizan para sensibilizar a las docentes sobre el papel de la teoría para la reflexión de su práctica mediante la lectura de textos.

#### ➤ **Estilo democrático.**

El estilo de dirección de quienes conducen los Jardines de Niños, la tendencia ha sido que todos los involucrados participen en las decisiones para que exista unidad de dirección, es decir hacia un mismo rumbo, en una misma dirección, definiéndose como democrático.

Peter y Waterman (2018) definen al líder excelente como *aquél que define una visión, conoce su misión, logra altos rendimientos y mantiene una posición destacada en su ámbito, mediante la realización de un servicio de alta calidad.*

Se tenía la finalidad de realizar observaciones en las reuniones de consejo técnico, dada la contingencia que vivimos, sólo dio continuidad a las entrevistas con la finalidad de comprender cómo las tareas que se realizan en el consejo técnico propiciaban la participación de las educadoras, enseguida se presenta la información:

*(E6DJN) - Realización del PEMC entre colegiado, ya que entre todas conocemos las necesidades, fortalezas y áreas de oportunidad de nuestra escuela, por lo tanto, todas aportamos la información necesaria para su estructura, adecuación y cambios pertinentes en determinados momentos para su mejoramiento y funcionalidad.*

*- Práctica de las planeaciones con su revisión y análisis pertinente para valorar qué tan apropiada es para los alumnos y en su caso realizarle las modificaciones necesarias.*

*- junta con padres de familia para revisión de reportes de evaluación, avances de sus hijos y organización de actividades en las que participen para presentar a los alumnos.*

*(E4DJN) Se toman decisiones consensuadas y se hacen del conocimiento de toda la comunidad escolar, al tiempo que se sensibiliza sobre la importancia de asumir la responsabilidad de trabajar hacia un bien común sin dejar a nadie afuera.*

*(E7DJN) En el caso con las docentes, las juntas en las que todas aportan ideas y se toman decisiones en conjunto, siempre teniendo como objetivo que en su totalidad o mayoría salgan beneficiados; en el caso de padres de familia, las decisiones se toman con la Asociación de padres de familia, ya que la mayoría de los papás que integran nuestra comunidad trabajan y es complicado reunirlos a todos.*

(E8DJN) La estructura de una escuela tiene que ver con la forma en que se organiza para llevar a cabo las acciones necesarias para conseguir los propósitos que previamente se ha marcado. Una de nuestras formas organización es mediante el organigrama que se da a conocer a inicio de ciclo escolar con la intención de informar al personal docente quienes son los indicados para dirigirse ante alguna situación.

El trabajo en equipo viene a fortalecer la democracia en nuestra institución, ya que si bien hay jerarquías estas son contempladas para desarrollar un papel dentro de las acciones a realizar en la escuela, a través de comisiones establecidas para cada área, tomando en cuenta las opiniones, ideas e iniciativas de todos para la mejora.

(E10DJN) Convivencia inclusiva mediante los pilares de la democracia:

- *Legalidad: a lo que está permitido por la norma*
- *Respeto: Tolerancia desde la base común de igualdad por el hecho de ser seres humanos*
- *Interés general: interés por el bienestar general*
- *Honestidad: valor que inspira confianza, seguridad, lealtad*
- *Justicia: normas que regulan la conducta*
- *Equidad: interpretación de las leyes según sea el caso*
- *Responsabilidad: actitud con la que asumimos nuestra manera de pensar y expresarnos.*

En las respuestas que comparten las directoras se nota que consideran las opiniones de las educadoras, tal vez aquí pueda compartir mi experiencia de bastantes años, que coincide con lo que expresan, en los Jardines de niños, es frecuente tomar en cuenta su opinión, ya que ellas al tener una estrecha comunicación con las madres de familia, niñas y niños, conocen sus necesidades, formas de vida, cultura, economía, entre otros aspectos, determinantes para el buen funcionamiento de la institución. De este conocimiento se sabe quién tiene mayores posibilidades de participar, si trabajan en casa o en otro lado, por ejemplo, para una clase que se programa de matrogimnasia, se debe saber cuál es el momento más propicio para citar a los padres de familia, si algunos deben pedir permiso en su trabajo o asistirá el tutor, o los abuelitos que con frecuencia lo hacen.

Hay palabras clave en las entrevistas como trabajo en equipo, decisiones consensuadas, convivencia inclusiva, decisiones en conjunto, trabajo colegiado que permiten identificar una tendencia hacia un estilo de liderazgo democrático ya que se toma en cuenta la opinión de las educadoras para realizar las actividades en la escuela.

#### ➤ Programa escolar de mejora continua

Los Jardines de Niños al inicio del ciclo escolar 2019-2020 elaboraron su programa escolar de mejora continua, es un instrumento para la acción, 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.

En ese sentido, se entrevistó a las directoras con la finalidad de que nos compartieran las prioridades que atenderían durante este ciclo escolar, enseguida se exponen sus respuestas:

#### **Prioridades**

(E9DJN) Los alumnos manifiestan dificultad en el área socioemocional con respecto a: dialogar acerca de los estados emocionales, identificarlos en uno mismo y en los demás reconociendo las causas y las consecuencias.

- *Dificultad de las relaciones interpersonales entre los alumnos porque no expresan su colaboración en forma pacífica y respetuosa, siempre están acusando a sus compañeros antes de ayudarlos,*
- *Se observa también que no están concretados hábitos escolares en su vida cotidiana ya que están acostumbrados a que todo lo que necesiten se los hagan y preparen para su uso.*
- *Dificultad para expresar lo que sienten de manera respetuosa ante los demás.*

(E11DJN) En el Programa Escolar de Mejora Continua la problemática prioritaria es “fortalecer en los alumnos la resolución de problemas, el conocimiento y uso del número a través del diseño y ejecución de situaciones de aprendizaje”:

- *de ahí que las docentes han diseñado situaciones de aprendizaje en donde el niño cuente, y conozca los números, así como para qué los emplea a través de actividades prácticas.*

(E14DJN) Que las niñas y los niños desarrollen la capacidad de escucha para que comprendan y reflexionen sobre lo que se les dice, lo que ellos dicen, a quién, cómo y para qué, para el logro de los aprendizajes esperados en el grado que cursan.

(E10DJN) Formación docente y prácticas directivas y docentes, son parte fundamental que el personal docente busque estrategias de innovación dentro de la intervención con la finalidad de que los alumnos se sientan felices en los espacios de aprendizaje de forma colaborativo, grupal e individual.

Es parte que el docente tiene la responsiva de actualizarse, conocer mayores materiales didácticos y pedagógicos que sustentan su intervención profesional, emanando resultados para la vida.

(E7DJN) En nuestro PEMC, atendiendo a los problemas que de manera reiterada se nos hacen énfasis en los consejos técnicos, las maestras consideraron necesario atender los campos formativos siguientes:

- área de Lenguaje y comunicación,
- Pensamiento matemático
- y área emocional.

Lo anterior obedece a los desafíos detectados en los diagnósticos relacionados con los problemas que presentan las niñas y niños de comunicarse entre ellos, con sus padres y las maestras; de contar, decir los números de manera secuenciada, e identificar cuerpos, lugares, espacios, figuras, etc; y al final la expresión y cuidado de sus emociones.

(E17DJN) Problemática: Falta de un ambiente de sana convivencia que permita favorecer en los alumnos el gusto por aprender y alcanzar un desarrollo armónico, integral e inclusivo que los conduzca a la excelencia.

**OBJETIVO:** Formar a niños y niñas que manifiesten gusto por aprender, en un ambiente de sana convivencia en la cual vivan valores universales que les permitan alcanzar un desarrollo armónico, integral e inclusivo que los conduzcan a la excelencia.

**META:** Lograr que el 85% de los niños y niñas manifiesten gusto por aprender al participar en diferentes situaciones de aprendizaje que les permitan favorecer sus capacidades cognitivas, sociales y emocionales durante el ciclo escolar.

Como se aprecia en las respuestas que comparten las directoras, si bien cada jardín de niños tiene sus particularidades, se reconoce que hay acciones similares, determinadas por las orientaciones para la elaboración del PEMC que recomiendan considerar problemas de español, matemáticas y convivencia escolar que es donde entran las habilidades emocionales de los niños, es evidente que algunas identifican puntos de énfasis en uno u otro campo de formación, pero en general deben apegar a los lineamientos de la política educativa.

#### ➤ Principio de incertidumbre ante la pandemia COVID-19

La contingencia que vivimos en la actualidad, producto de la pandemia COVID-19, provocó que las docentes, niñas y niños, ya no asistieran a las escuelas a fines del mes de marzo, situación que derivó en la atención de los alumnos a través del programa que implementó la SEP, *Aprende en casa*, con actividades específicas para los niños de preescolar a través de recursos virtuales, internet, celulares, computadora, alterando la dinámica presencial a las estaban acostumbradas las comunidades escolares.

Morín (2018) en su teoría de la complejidad nos habla de principios, entre los que destaca el de incertidumbre, dice que éste *no versa sólo sobre el futuro. Existe también la incertidumbre sobre la validez del conocimiento. Y existe sobre todo la incertidumbre derivada de nuestras propias decisiones. Una vez que tomamos una decisión, empieza a funcionar el concepto ecología de la acción, es decir, se desencadena una serie de acciones y reacciones que afectan al sistema global y que no podemos predecir.*

En ese sentido, la decisión asumida por el gobierno federal y local de ya no asistir a la escuela y atender a los alumnos de manera virtual, acortar el ciclo escolar, entre otras acciones, es evidente que afectaron el proceso educativo, situación que se exploró en entrevistas con directoras que nos hicieron los siguientes comentarios:

(E11DJN) Si afectó en el logro de aprendizajes de los alumnos ya que las docentes constantemente identifican cuales son las necesidades de aprendizaje de los pequeños, y en base a ello diseñan



situaciones de aprendizaje las llevan a cabo en las aulas y el solamente llevar a cabo el pequeño las actividades en casa la docente le es difícil brindarle la atención que necesita.

*(E18DJN) Si, afectó porque los padres de familia no cuentan con las habilidades para enseñar, son un gran apoyo para orientar a los alumnos, pero también existen factores que no les permitieron tomar el papel de una docente, como son los horarios, que no cuentan con el conocimiento y estrategias de enseñanza.*

*Pero por otra parte este tiempo de contingencia va a permitir que los padres de familia o tutores se involucren en el aprendizaje de sus hijos y se favorezcas las relaciones familiares, y se aprenda algo de este tiempo que estamos viviendo. Es por ello que tendríamos que tener claro en este periodo de aislamiento como docentes cual es nuestra función, cómo y de qué manera podemos apoyar y ser un agente de influencia proactiva*

*(E9DJN) Si afectó de una manera significativa tal vez, ya que no es lo mismo trabajar en casa en donde los niños están al cuidado de algún integrante más de la familia, porque no todos los padres están con ellos, y las actividades que se proponen trabajar en casa se realizan solo por cumplir como si fuera una tarea.*

*Se genera frustración en los alumnos por que la forma de explicar las actividades por parte de los padres de familia puede ser confusa para los niños y para los padres de familia genera enojo porque no les entienden.*

*No todos los alumnos tienen las habilidades para poder desarrollar actividades que las y los docentes ponen ya que algunas o en su mayoría requiere el uso de algún medio tecnológico.*

*Los horarios se desestabilizan y las rutinas se pierden, los niños se levantan más tarde y comienzan a acostumbrarse a los malos hábitos.*

*No todos los alumnos tienen ese acompañamiento por parte del padre de familia para trabajar las actividades y realizarlas de manera que le signifiquen algo al niño.*

*Sin embargo, los alumnos son conscientes y comprenden la importancia de estar en casa, se refiere por parte de los padres de familia que los niños en casa aplican el lavado de manos, y son ellos quienes les indican a los adultos que deben seguir lo que dicen en la tele, algunos de los niños manifiestan querer salir porque se sienten aburridos y extrañan a sus compañeros.*

*(E10DJN) Esto no afectó los resultados. Los planes se han convertido en parte esenciales de la gestión de la tecnología de la información.*

*Se propone una guía de diversas fuentes para satisfacer las necesidades atendiendo la organización del trabajo mediante actividades manuales, actividades recreativas, deportivas, reflexión, convivencia mediante la comunicación.*

*Se realizan adecuaciones curriculares que permiten considerar acciones que favorezcan los aprendizajes de los alumnos sin cambiar los objetivos del plan de estudios tomando en cuenta las características y necesidades de los alumnos.*

*(E14DJN) Lo que se perdió en un primer momento a partir del aislamiento voluntario fue el poder sociabilizar con los otros, así como el énfasis en el aprendizaje colaborativo al interior de las aulas, pero considero que no afectó después, ya nos adaptamos al cambio, se estableció la estrategia de aprendizaje en casa y el apoyo y seguimiento que dieron los padres de familia a partir de trabajar actividades que favorecen el aprendizaje de los alumnos en relación con sus necesidades de aprendizaje, lo cual hasta el momento ha permitido que se atiendan los aprendizajes enfocados en los alumnos y en relación con los planes y programas*

*La televisión se convirtió en un recurso de gran valor para que el alumno siguiera aprendiendo y de mejor manera con cierta independencia del contexto en el que se encontraba, apoyado por sus padres y docente a la distancia.*

En las entrevistas realizadas se identifican heterogeneidad en las respuestas, ya que algunas directoras comentan, que la contingencia, sí afectó el proceso de aprendizaje de los preescolares por diversas situaciones entre las que se destacan:

- Los padres no son maestros
- Los ambientes de aprendizaje no fueron los más adecuados
- Los preescolares no tenían desarrolladas suficientemente sus habilidades y no tuvieron todos los recursos necesarios.

Otras directoras comentaron que no se afectó el proceso de aprendizaje de los preescolares en virtud de que se hicieron uso de los recursos de manera adecuada, las docentes generaron procesos de

comunicación virtual, se apoyaban en los programas televisivos, encontraron apoyo adecuado por parte de los padres, por lo que consideran que se lograron los aprendizajes esperados.

Las respuestas que exponen las directoras de Jardines de Niños coinciden con la versión del gobierno Federal a través de la SEP que indica: *el titular de la dependencia, Esteban Moctezuma reconoció particularmente el esfuerzo que realizaron los docentes, sólo el 85% de los estudiantes mantuvieron comunicación con sus maestros, obteniendo buenos resultados y su disposición a la capacitación en herramientas digitales mediante un taller que contó con un millón de inscripciones. Informó que hay avances en las certificaciones de las y los alumnos, las cuales se entregarán vía internet... indicó que los docentes de educación básica realizarán la evaluación de los alumnos con base en los dos primeros trimestres del Ciclo Escolar 2019-2020, del que ya se tenía un avance del 73 por ciento, previo a la suspensión de clases presenciales ante la emergencia sanitaria por Covid-19. Agregó que el trabajo realizado a distancia durante el periodo de la emergencia sanitaria, sólo se tomará en cuenta para mejorar la calificación de los estudiantes, y no para perjudicarlos, mediante la Carpeta de Experiencias... detalló que los alumnos "si además estuvieron trabajando a distancia, estuvieron en contacto con sus maestros por teléfono, e hicieron un esfuerzo de aprendizaje, el criterio de la maestra y del maestro, que son los que llevan la relación directa con los alumnos, les puede mejorar la calificación por el esfuerzo". (SEP, 2020)*

Como se aprecia el balance que hace la SEP es positivo reconociendo en avance del ciclo escolar, la participación de las docentes y estudiantes, la comunicación por distintos medios, esto permitiría evaluar el ciclo escolar para culminarlo satisfactoriamente.

En redes sociales circularon comunicados como el siguiente:

*¿NO HABRÁ APLAUSOS PARA LOS DOCENTES? "*

*De un día a otro, los profesores montaron todo un sistema de educación obligatoria a distancia, para continuar su misión de vida desde casa... ¡Con dedicación! ¿Materiales? Su computadora privada y personal; su internet, su luz... pagadas de su propio bolsillo. ¿Espacios? La sala de su casa, que la hace pública a desconocidos, la intimidad de su casa. ¿Derechos de autor? ¡Cedidos! Investigaciones, imágenes, textos, tareas... ¿Requisitos? ¡Muchos! Quejas de todos en todo momento, sin sensibilidad por el esfuerzo repentino a que estamos sometidos. La escuela en la sala o en algún lugar de casa nunca termina. Un millón de correos electrónicos para atender... grupos por WhatsApp, llamadas, atención personalizada, acercándose a la función tutorial... a cualquier momento, mensajes de todo el orden... Gestores, alumnos, familias, Sociedad... nosotros, profesores, ¡estamos trabajando! En realidad, multiplicamos por mucho nuestras horas de trabajo, pues ahora aclaramos las dudas uno a uno, corregimos las tareas una a una, sin aumento salarial o mero reconocimiento o agradecimiento por eso... Nos donamos más allá del contenido, sin Hablar de las directrices de orden psicológico, dentro de la comprensión de hacer que nuestros estudiantes vean la trascendencia de lo que estamos viviendo... ¡Pero aplaudámonos nosotros! Yo aplaudo a mis colegas. Aplaudo a los profesores de mis hijos. ¡Yo aplaudo a los profesores con todas mis fuerzas! Por brindar a la educación, el lugar que le corresponde en esta época de crisis... Somos parte de la historia... Aunque no seamos aplaudidos por la sociedad. ¡Aquí está un millón de aplausos para todos nosotros!"*  
(Texto de la Prof. Alacoque Lorenzini Erdmann. Adap)

Se ha de reconocer también que surgieron una serie de iniciativas por parte de organizaciones como la Fundación Slim que comenzó a promover algunos cursos vinculados la educación, además de las propuestas que hizo la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México a través de un programa virtual de capacitación hacia el magisterio, que abarcó un abanico amplio de temas, desde el manejo de las emociones, hasta los más recientes que proponían reflexiones sobre el quehacer docente después de la pandemia, fue una área de oportunidad sin precedente para aprender nuevas cosas en tiempos de COVID-19.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como se expuso en el marco teórico la educación preescolar se caracteriza por un modelo de gestión que responde a la política educativa en turno, durante los años 2013-2018 se implementaron una serie de acciones centradas en la modificación del artículo tercero constitucional, concentrado en la búsqueda de la calidad de la educación, el cambio de planes y programas de estudio, la implementación de la ruta de mejora en que habían prioridades determinadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico a partir de los resultados del Programa PISA (Programa de Evaluación de Estudiantes de 15 años) en que se privilegia la enseñanza del español, las matemáticas y ciencias, en detrimento de otros campos que ahora en tiempos del COVID-19 se hicieron evidentes como las Ciencias de la Salud, las habilidades socioemocionales, el cuidado físico, las artes y que ahora la SEP (2020), propone para el ciclo escolar 2020-2021 la creación de la asignatura *vida saludable, va a incluir varios temas, en primer lugar, todo lo relativo a la higiene, higiene personal, nos vamos a internar en higiene familiar.*

Al comienzo del gobierno federal de la denominada 4T durante el año 2019 se intentan generar cambios en la política educativa, nuevamente se modifica el artículo tercero constitucional, se destaca ahora la búsqueda de la excelencia, como el máximo logro de los aprendizajes, se propone la modificación de los planes y programas de estudio aún en proceso, se incorpora el programa escolar de mejora continua, concepto que se obtiene de las teorías administrativas que tienen un fundamento en las filosofías y metodologías de la calidad total en autores como:

- Deming y la mejora continua (1989),
- Ishikawa y el control de la calidad, (2000)
- Jurán y su trilogía (1990)
- Crosby y la filosofía de cero defectos (1989),
- las normas internacionales de la calidad ISO 9000 (2000)

Se destaca que sus fundamentos se basan en la propuesta de Calidad Total para las organizaciones con fines de lucro, se propone todo un proceso para su implantación que debe reunir una serie de condiciones mínimas, que es el siguiente (Munch, 2016):

- 1.- Sensibilización y compromiso de todo el personal
- 2.- Integración de equipo directivo que aspire a lograr los desafíos
- 3.- Diagnóstico, análisis de la cultura organizacional
- 4.- Diseño de plan de calidad para la organización
- 5.- Desarrollo humano y organización
- 6.- Administración del cambio
- 7.- Alcances y limitaciones
- 8.- Cultura de mejora

Se hace énfasis en el proceso porque una vez que se asegura la calidad del producto, se implementa la cultura de mejora continua, esta es una etapa superior.

Para el caso del sistema educativo como una organización pública, es necesario reconocer que se tienen una serie de limitaciones, como producto de la etapa de masificación de la educación que aún no culminamos, ya que la obligatoriedad de la educación preescolar en el año 2002, de la educación media superior en el año 2012, ahora la formación inicial, se hacen evidentes cuestiones como las siguientes:

- No se invierte el 8% del PIB
- El 93% es gasto de nómina
- Sólo el 73% de alumnos participan en preescolar
- Se atienden al 66% de estudiantes en media superior
- Se recibe al 30% de matrícula en educación superior
- No cuentan con sanitarios el 4% de escuelas en zona popular y el 20% en zonas rurales
- 6 de cada 10 alumnos tienen internet
- Sólo el 50% de los hogares en México tienen Computadora Personal que deben compartir con todos los integrantes de la familia
- Tenemos un mes de clase menos en comparación a otros países
- Es el quinto país que peor paga el sueldo a los maestros de 35 países.

Se presenta esta información como una forma de argumentación, respecto a que, con estos problemas estructurales del sistema educativo mexicano, es posible aspirar a la excelencia educativa y a la mejora continua, pero tenemos una debilidad que aún no hemos asegurado la calidad educativa, en ese sentido, son buenos los idealismos ya que han permitido avanzar a la humanidad, pero siempre nos hemos quedado en deseos sin concretar productos significativos.

Por tanto, hay claridad de comprensión en las directoras de jardines de niños respecto a los propósitos de la política educativa actual:

Modelo de gestión educativa

Consideran que se establece en los lineamientos administrativos y académicos de los documentos oficiales

Excelencia educativa emana del artículo tercero constitucional

Liderazgo pedagógico que ejercen al privilegiar aspectos enmarcados en los planes y programas de estudio para el logro de los aprendizajes esperados, siempre se inicia a partir de agendas de trabajo, ya que no se improvisa el trabajo. (Anexo 1)

Estilo democrático que se nota al participar las educadoras en las reuniones de consejo técnico u otro tipo de actividades en donde son tomadas en cuenta

Programa escolar de mejora continua se lleva a cabo a partir de un diagnóstico, identificando prioridades de las que surge el programa (Anexo 2)

Principio de incertidumbre, aunque esta presente hubo avances importantes en el cumplimiento de los aprendizajes esperados ya que no se detuvo el sistema educativo, continuo con su ritmo de trabajo, como ya lo reconoce la propia SEP (2020) en los siguientes puntos:

- El sistema educativo continuó trabajando, algo sin precedente desde la fundación de la SEP.
- Se creó de manera emergente el programa “Aprende en casa” que habilitó un micrositio con recurso tecnológicos para atender a los estudiantes de todos los niveles incluyendo a preescolar.
- Los docentes participaron en procesos de capacitación en competencias digitales.
- Se crearon más de un millón de nuevas cuentas en Google de maestros.
- Las comunidades escolares aprendieron a aprender.
- Se reconoció al cuidado de la salud como una prioridad, para cuidarse los unos a los otros.
- Los padres participaron en una educación directa de sus hijos con el apoyo de los maestros.
- Los hogares se volvieron lugares para el aprendizaje.
- Las habilidades socioemocionales se cultivaron como formas de respuesta ante el confinamiento de las familias.

Se reconoce que el modelo de gestión educativa de los jardines de niños tiene sus fundamentos en la teoría de la administración y en la normatividad vigente, el programa escolar de mejora continua es el eje articulador, mediante las reuniones de consejo técnico se propicia la participación de la comunidad escolar, expresándose en metas y acciones en que participan las educadoras.

Las directoras de jardines de niños pugnan por un liderazgo democrático y pedagógico considerando la participación de las educadoras y apoyando su trabajo en las aulas mediante visitas que propician la retroalimentación de las actividades que desarrollan.

La investigación desarrollada ha sido una excelente oportunidad de conocer las tareas de gestión educativa que realizan las directoras de educación preescolar, un nivel educativo que se ha estudiado poco, por lo que expreso mi deseo de dar continuidad a esta investigación en un escenario con mejores condiciones de trabajo y a través de estudios posteriores.

## CONCLUSIONES

La gestión educativa tiene sus antecedentes en la administración, por lo que sigue sus teorías y principios en la operación de las organizaciones escolares, situación que hace comunes algunos de sus procedimientos y comportamientos de quienes laboramos en jardines de niños.

La política educativa a través de leyes y distintos ordenamientos jurídicos fundamenta la operación del modelo de gestión educativa en los jardines de niños.

El modelo de gestión educativa de los jardines de niños atiende la normatividad de la política educativa basada en el artículo tercero constitucional, la ley general de educación y acuerdos que se publican como el 717 referido a la autonomía de la gestión escolar.

La excelencia educativa es un concepto central en la búsqueda del máximo logro de los aprendizajes en los educandos, situación que articula todos los esfuerzos de quienes trabajamos en los jardines de niños, desde directivos, maestros, niños y sus familias.

Las directoras de jardines de niños promueven un ambiente democrático que propicia la participación de las educadoras, de los padres de familia e involucra a las acciones a los niños para el logro de los aprendizajes esperados.

El liderazgo pedagógico que promueven las directoras de jardines de niños hace énfasis en las visitas a los grupos para acompañar a las educadoras en los procesos de aprendizaje considerando a las niñas y niños como el centro de toda acción educativa.

La buena disposición las educadoras les permitió poner en juego sus recursos personales para enfrentar de mejor manera posible la contingencia y que no se vieran afectados los aprendizajes de las niñas y niños a su cargo culminando satisfactoriamente el ciclo escolar.

El programa escolar de mejora continua es un recurso valioso que articula los esfuerzos de las educadoras en los consejos técnicos y en la dinámica interna que permite avanzar de manera unificada en los jardines de niños, mediante el seguimiento de prioridades, metas, programas, acciones.

La pandemia COVID-19 alteró la dinámica presencial en los jardines de niños, acostumbrados a la interacción de los actores de la comunidad escolar, no detuvo el trabajo de las educadoras y la niñez, por lo que hubo un avance significativo en el logro de los planes y programas de estudios del nivel de preescolar.

## SUGERENCIAS

Se hace necesario generar dentro del modelo de gestión que caracteriza a los jardines de niños una capacitación hacia las directoras y educadoras que les permita desarrollar sus habilidades tecnológicas y favorezca el uso de estos recursos con eficacia para hacer más eficientes los procesos administrativos.

Las herramientas tecnológicas permiten el ahorro en los traslados, en el uso de recursos, pero se requiere un uso adecuado para su optimización, además de que trascienden horarios debido a que en todo momento se hacen presentes los comunicados oficiales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvariño, C. Et al. (2000) *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. RP. España.*
- Antúnez, Serafín. (2010) *Las claves para la organización de los centros escolares.* Universidad de Barcelona. España.
- \_\_\_\_\_ (2012) *Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora.* SM. México.
- \_\_\_\_\_ (1996) *Del proyecto educativo a la programación del aula.* Grao. España.
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica.* Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. Universidad de Maracaibo: Venezuela.
- Barnard, Chester. (1938) *Las funciones del ejecutivo.* Universidad de Harvard. USA.
- Barrera (s.f) *Educación Preescolar a Nivel Nacional 1970-2005.* Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. México.
- Battle, F. (2010). *Acompañamiento docente como herramienta de construcción.* *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5.
- Bolívar, Antonio. (2013) *Los centros educativos como organizaciones que aprenden.* La muralla. España.
- Cavalli, M. (2006). *La evaluación de la práctica pedagógica.* *Revista Iberoamérica de Educación*, 35.
- Carriego, Cristina. (2015) *Mejorar la escuela. Una introducción a la gestión pedagógica en la educación básica.* FCE. México.
- Cassasus, Juan. (2000) *Marcos conceptuales de la gestión educativa en América Latina.* UNESCO. Chile.
- Castillo Girón, Víctor Manuel. (2016) *Teoría de las organizaciones.* Trillas. México.
- Conger, Jay. Et al. (2000) *El manual del cambio para líderes.* Paidós empresa. Barcelona.
- De Vicente Rodríguez, Pedro. (2015) *Viaje al centro de las instituciones educativas.* Universidad de Deusto. España.
- Deming, Edward. (1989) *Calidad, productividad y competitividad.* Díaz Santos. España.
- Chiavenato, Idalberto. (2017) *Introducción a la teoría general de la administración.* Mc Graw Hill. México.
- De Miguel Fernán, Enrique. (2015) *Introducción a la gestión.* Management I. IPN. México.
- \_\_\_\_\_ (2016) *Introducción a la gestión.* Management II. IPN. México.
- Drucker, Peter. (1997) *La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad.* Norma. México.
- Ezpeleta, Justa y Alfredo Furlán. (Compilación). (1992) *La gestión pedagógica de la escuela.* UNESCO/OREALC. Santiago de Chile.
- Fayol, Henry. (1920) *Administración e industria general.* Moderna. España.
- Fernández Collado, Carlos. (2019) *La comunicación en las organizaciones.* Trillas. México.
- Fernández Díaz, Ma José. Et al (2015) *La dirección escolar ante los retos del Siglo XXI.* Síntesis. España.
- Frigerio, Graciela, Et al. (2012) *Las instituciones educativas. Cara y ceca.* Troquel. Argentina.
- Garza Treviño, Juan Gerardo. (2016) *Administración contemporánea.* Mc Graw Hill. México.
- Gibb, A. (1988) *Simuladores en los nuevos desarrollos de negocios.* ILO. Genova.
- González, María Teresa. (2017) *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos.* Pearson. España.
- GF. (2010) *Modelo de Gestión Estratégica. Módulo 1.* SEP. México.
- Granja Josefina. (2003) *Anotaciones para un análisis de la configuración de la noción de gestión como un ámbito del conocimiento educativo.* México.
- Isaacs, David. (2015) *8 Cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos.* Ediciones Ruz. México.
- Jones, Gareth y George, Jennifer (2016) *Administración contemporánea.* Mc Graw Hill. México.
- Kotter, John. (2015) *El factor liderazgo.* Diaz de Santos. España.
- Larocca, Hector. Et al. (2015) *Qué es la administración. Las organizaciones del futuro.* E Macchi. Argentina.
- López Rupérez, Francisco. (2013) *La gestión de calidad en educación.* La muralla. España.
- Lussier, Robert y Christopher F. Achua. (2015) *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* Thompson. México.
- Lutthans, Fred. (1973) *Comportamiento organizacional.* Mc Graw Hill. USA.
- Marchesi, Álvaro y Martín, Elena. (2013) *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio.* Alianza. España.

Márquez, Maricela. (1994) *El proyecto educativo de zona*. Fundación SNTE. México.

\_\_\_\_\_ y Margarita Zorrilla Fierro. (1996) *La nueva supervisión escolar. (Trans) formar a los supervisores*. RCM No 18. México.

Martínez Mendoza, Franklin (2010) *El proyecto educativo del centro infantil*. Pueblo y Educación. La Habana.

Martín Bris, Mario. (2011) *La calidad educativa en un mundo globalizado. Intercambio de experiencias y perspectivas*. UA. España.

Mayo, Elton. (1933) *Los problemas humanos de una civilización industrializada*. Academia. España.

Miranda López, Francisco. Et al. (2013) *Mejora de la calidad educativa en México: Posiciones y propuestas*. Flacso. México.

Murillo, F Javier. Et al (2015) *La mejora de la escuela*. Octaedro. España.

Munch, Lourdes. (2015) *Liderazgo y dirección*. El liderazgo en el siglo XXI. Trillas. México.

\_\_\_\_\_. (2016) *Organización*. Trillas. México.

\_\_\_\_\_. (2016) *Calidad y mejora continua*. Trillas. México.

Ocampo, E. (2009). *El acompañamiento personal del docente: expresión de autoridad que previene el conflicto*. Ponencia Decano Académico de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana.

Ouchi, William. (1981) *Teoría Z*. Wesley. USA.

Pérez Juste, Ramón. (2000) *Hacia una educación de calidad*. Gestión, instrumentos y evaluación. Narcea. España.

Peter, Thomas. (1987) *En busca de la excelencia*. Harpercollins. Barcelona.

PEF. (2019) *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. DOF. México.

PEF. (2019) *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. DOF. México.

Porter, Michel. (1990) *La ventaja competitiva de las naciones*. Free Press. Nueva York.

PEF (2014) *Diario Oficial de la Federación. SEP*. México.

Reyes García, Luis. (2015) *La educación en México: políticas, procesos y sujetos*. UPN. México.

Rodríguez Azucena y Alfredo Furlán. (1993) *Gestión y desarrollo institucional*. 2do. Congreso Nacional de Investigación Educativa. Cuaderno No 15. México.

Sacristán Gimeno J. (1992) *Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores*. México.

SEP. (2004) *Programa de Educación Preescolar*. SEB. México.

SEP. (2005) *Antología de Gestión Educativa*. SEB. México.

SEP. (2011) *Programa de educación preescolar 2011*. SEB. México.

SEP (2016) *Nuevo Modelo Educativo*. PEF. México.

SEP (2017) *Aprendizajes clave para la educación integral*. SEB. México.

SEP. (2017) *Acuerdo 717 de la autonomía de la gestión escolar*. PEF. México.

SEP. (2008) *Alianza para la Calidad de la Educación*. PEF. México.

SEP. (2019) *Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora*. México.

SEP. (2019) *Perfil docente, directivo y de supervisión*. USCMM. México.

SEP. (2019) *Ley General de Educación*. DOF. México.

Simon, Herbert (1976) *Administración de la conducta*. New York: The Free Press.

Taylor, Frederick. (1911) *Principios de administración científica*. Moderna. España.

Toledo, Adolfo y Tomás Miklos. (2018) *De la reforma a la transformación educativa*. SyG. México.

Torres Hernández, Zacarías. (2013) *Fundamentos de administración*. ESCA. México.

Yzaguirre, Laura. (2013) *Calidad educativa e ISO 9001-2000 en México*. RIE. México.

Weber, Max. (2012) *Sociología del poder: los tipos de dominación*. Alianza. España.

MESOGRAFÍA

[http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber\\_max.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm)

<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>

[http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id\\_articulo=795](http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id_articulo=795)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](http://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo)

<http://www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=22585>[http://translate.google.com.mx/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Chester\\_Barnard&ei=\\_iZGS5y5AYGEswPF1ZW2Aw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CAkQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Dchester%2Bbernard%26hl%3Des](http://translate.google.com.mx/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard&ei=_iZGS5y5AYGEswPF1ZW2Aw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CAkQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Dchester%2Bbernard%26hl%3Des)

<http://www.voypormas.com/Gestion/Las-10-claves-del-talento-segun-Tom-Peters.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/biografia-de-peter-drucker.htm>

SEP, “Alianza por la calidad de la educación”. ([http://alianza.sep.gob.mx/index\\_001.php](http://alianza.sep.gob.mx/index_001.php)).

<https://pedagogiadocente.wordpress.com/modelos-pedagogicos/la-escuela-nueva/> Consultada el 16 de noviembre del 2019.

**ANEXO 1**  
**EJEMPLO DE AGENDA DE TRABAJO**  
**REUNIÓN DE DIRECTORAS CON SUPERVISIÓN ESCOLAR**

Toluca, México, a 26 de Febrero de 2020

**SUPERVISIÓN DE ZONA ESCOLAR J229**  
**REUNIÓN ACADEMICA “EXPEDIENTE ACADEMICO”**

**PROPÓSITO:** Que el equipo de Directoras conozca legalmente y técnicamente los procedimientos para conformar el expediente académico que contribuya a la sistematización de información pedagógica y de gestión académica en las escuelas, en favor de resolver problemas de la práctica docente que contribuyan a lograr los aprendizajes de los alumnos.

**AGENDA DE TRABAJO**

| No. | Actividad   | Recursos  |
|-----|---|---|
| 1   | Saludo y Bienvenida   |   |
| 2   | Lectura de Propósitos.  | Agenda.   |
| 3   | ¿Qué es el Expediente Académico y para qué nos sirve?   | Lluvia de Ideas   |
| 4   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y Marco Legal</li> <br/> <li>• Sistematización</li> <br/> <li>• La visita técnica</li> <br/> <li>• La evaluación como instrumento de mejora<br/>(tipos de retroalimentación)</li> <br/> <li>• La carpeta docente como instrumento formativo</li> <br/> <li>• Estructura del expediente académico</li> </ul> | Ley Gral. de la carrera de los Maestros y las Maestras<br><br>Documento:” La sistematización de Prácticas” Luz Dary Ruiz Botero<br><br>Documento: “La observación de Aula” Autores: María Teresa Martínez, Sergio Olivares, Lina Peralta, Magdalena Pizarro, Patricia<br><br>Evaluación Formativa. Pedro Ravela Tipos de Retroalimentación (Sexta Sesión de CTE 2017-2018, pág. 10-12)<br><br>Diapositivas (definición de Expediente, Finalidad, Elementos Clave.)<br><br>Diapositivas (Documentos que debe contener) |
| 4   | Conclusiones  | Papel bond  |
| 5   | Acuerdos  | Libreta de reuniones  |

**ATENTAMENTE**  
**MTRA. BEATRIZ IRENE GARDUÑO PEREZ**  
**SUPERVISORA DE ZONA ESCOLAR J229**



**ANEXO 2  
EJEMPLO DE PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTÍNUA DE UN  
JARDÍN DE NIÑOS**

**JARDIN DE NIÑOS**

**PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA**



**CICLO ESCOLAR 2019-2020**

## PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA

**Problemática:** Falta de un ambiente de sana convivencia que permita favorecer en los alumnos el gusto por aprender y alcanzar un desarrollo armónico, integral e inclusivo que los conduzca a la excelencia.

**OBJETIVO:** Formar a niños y niñas que manifiesten gusto por aprender, en un ambiente de sana convivencia en la cual vivan valores universales que les permitan alcanzar un desarrollo armónico, integral e inclusivo que los conduzcan a la excelencia.

**META:** Lograr que el 85% de los niños y niñas manifiesten gusto por aprender al participar en diferentes situaciones de aprendizaje que les permitan favorecer sus capacidades cognitivas, sociales y emocionales durante el ciclo escolar.

| ÁMBITOS   | ACCIONES  | RESPONSABLES   | FECHAS  |
|---|---|--|---|
| Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos | Diseñar situaciones de aprendizaje atendiendo las necesidades e intereses de los niños y niñas, apoyándose con los planes y programas, libro de la Educadora para favorecer el área Socioemocional y coadyuvar a un ambiente de sana convivencia. | Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br>Profra. Miriam Meza Ayala<br>Profra. Fabiola Solano Robles<br>Profra. Wendoline Gutiérrez Ramos<br>Profra. Mayra Argelia Camacho Vargas<br>Profra. Sandra Patricia Amaro Alcántara<br>Profra. Monserrat Carro Cárdenas<br>Profra. Claudia Maya García<br>Profra. Flor Angélica Montes Vázquez<br>Profra. Virginia Bernal Jasso<br>Profr. Héctor Domínguez Castelán   | Durante el ciclo escolar<br>Del 26 de agosto de 2019 al 06 de julio de 2020 |
|   | Elaborar el diagnóstico inicial y realizar un análisis comparativo de los resultados encontrados en la boleta de calificaciones, considerando las características del desarrollo infantil.  | Profra. Guadalupe Ávila Avilés<br>Profra. Elena López Tenorio<br>Profra. Leticia Velázquez Mondragón<br>Profra. María Lourdes Navarrete Sánchez<br>Profra. Miriam Villa Hernández<br>Profra. Mónica Hernández Aguilar<br>Profra. Yesenia Monserrat Hernández Chavarría<br>Profr. Jorge López Cruz<br>Profra. Abigail Montes De Oca García<br>Profra. María Teresa Abrego Pérez<br>Profra. Antonia López Granados | 26 agosto al 06 de septiembre   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>Reorientar, difundir y aplicar los acuerdos establecidos con padres de familia, cuidando su cumplimiento durante el ciclo escolar.</p> | <p>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br/> Profra. Teresita González Pacheco<br/> Profra. Mayra Argelia Camacho Vargas<br/> Profra. Beatriz Sánchez Garduño<br/> Profra. Lizette Arismendi Castro<br/> Profr. Héctor Domínguez Castelán<br/> Profra. Virginia García García<br/> Profra. Elizabeth Juliana Velázquez Valdez<br/> Profra. Fabiola Solano Robles<br/> Profra. Flora Angélica Montez Vazquez<br/> Profra. Noemí Elizabeth Martínez Zúñiga</p> | <p>Del 02 al 30 de septiembre</p>                      |
| <p>Favorecer actividades de convivencia escolar con apoyo del Programa Nacional de Convivencia Escolar.</p>                               | <p>Profra. María de los Angeles Pilar Oñate Galicia<br/> Profra. Jennifer Camacho Trigueros<br/> Profra. Marcela Irene Díaz Castañeda<br/> Profra. Cintia Dennis Caballero Romero</p>  | <p>06 de septiembre de 2019 al 06 de julio de 2020</p> |
| <p>Dar a conocer a los padres de familia los resultados del primer corte de evaluación.</p>   | <p>Profra. Karen Alexis Carrillo Cabral<br/> Profra. Marisol Rivera Berra<br/> Profra. Monserrat Guadalupe González García<br/> Profra. Araceli Lizeth Martínez González<br/> Profra. Guadalupe Hernández Méndez</p>   | <p>Del 26 al 29 de noviembre de 2019</p>               |
| <p>Demostración del primer corte de evaluación aprendizajes alcanzados por los alumnos de tercer grado.</p>                               | <p>Profra. Esmeralda Álvarez Rubio</p>   | <p>19 de diciembre de 2019</p>                         |
| <p>Dar a conocer los resultados del segundo corte de evaluación a los padres de familia.</p>  | <p>Profra. Mónica Estrada Vertiz<br/> Termino Ciclo Escolar Sin Docente<br/> Profra. Ángela Clementina Blanquel Domínguez<br/> Profra. Erika Mondragón Jaimes</p>  | <p>Del 26 al 31 de marzo de 2020</p>                   |

|  |  |  |                                      |
|--|--|--|--------------------------------------|
|  | <p>Demostración del segundo corte de evaluación de los aprendizajes alcanzados de los campos y áreas de formación por los alumnos de segundo grado</p>                         | <p>Profra. Fabiola Solano Robles<br/>Profra. Wendoline Gutiérrez Ramos<br/>Profra. Mayra Argelia Camacho Vargas<br/>Profra. Sandra Patricia Amaro Alcantara</p>  | <p>20 de marzo de 2020</p>           |
|  | <p>Dar a conocer los resultados del tercer corte de evaluación a los padres de familia.</p>  | <p>Profra. María Lourdes Navarrete Sánchez<br/>Profra. Miriam Villa Hernández<br/>Profra. Mónica Hernández Aguilar<br/>Profra. Yesenia Monserrth Hernández Chavarría<br/>Prof. Jorge López Cruz<br/>Profra. Abigail Montez De Oca García<br/>Profra. María Teresa Abrego Pérez<br/>Profra. Antonia López Granados</p>  | <p>Del 01 al 06 de julio de 2020</p> |
|  | <p>Realiza la demostración del tercer corte de evaluación e los aprendizajes logrados de las áreas y de los campos de formación por los alumnos de segundo y tercer grado.</p> | <p>Profra. Mayra Argelia Camacho Vargas<br/>Profra. Beatriz Sánchez Garduño<br/>Profra. Lizette Arismendi Castro<br/>Prof. Héctor Domínguez Castelán<br/>Profra. Virginia García García<br/>Profra. Elizabeth Juliana Velázquez Valdez<br/>Profra. Fabiola Solano Robles<br/>Profra. Flora Angélica Montez Vazquez<br/>Profra. Noemí Elizabeth Martínez Zúñiga</p> |                                      |
| <p>Prácticas docentes y directivas</p> | <p>Organizar sesiones de trabajo para reorientar y/o atender las necesidades de los docentes.</p>  | <p>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br/>Profra. Guadalupe Ávila Avilés<br/>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br/>Profra. María de los Angeles Pilar Oñate Galicia<br/>Profra. Karen Alexis Carrillo Cabral<br/>Profra. Esmeralda Álvarez Rubio<br/>Profra. Mónica Estrada Vertiz</p>  | <p>26 al 30 de agosto</p>            |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>Realizar los ajustes razonables en la planeación y actividades que favorezcan la vida emocional de niños y niñas utilizando materiales de apoyo.</p>                                 | <p>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br/> Profra. Miriam Meza Ayala<br/> Profra. Fabiola Solano Robles<br/> Profra. Wendoline Gutiérrez Ramos<br/> Profra. Mayra Argelia Camacho Vargas<br/> Profra. Sandra Patricia Amaro Alcántara<br/> Profra. Monserrat Carro Cárdenas<br/> Profra. Claudia Maya García<br/> Profra. Flor Angélica Montes Vázquez<br/> Profra. Virginia Bernal Jasso<br/> Profr. Héctor Domínguez Castelán</p>                        | <p>Del 09 de septiembre de 2019 al 06 de julio de 2020</p> |
| <p>Llevar un seguimiento sistemático de los alumnos con necesidades específicas de aprendizaje a través del uso de un cuaderno donde se registraran acuerdos para apoyar al alumno.</p> | <p>Profra. María Lourdes Navarrete Sánchez<br/> Profra. Miriam Villa Hernández<br/> Profra. Mónica Hernández Aguilar<br/> Profra. Yesenia Monserrat Hernández Chavarría<br/> Profr. Jorge López Cruz<br/> Profra. Abigail Montez De Oca García<br/> Profra. María Teresa Abrego Pérez<br/> Profra. Antonia López Granados</p>  | <p>Del 09 de septiembre de 2019 al 06 de julio de 2020</p> |
| <p>Considerar los aspectos cívicos en las situaciones didácticas para favorecer el aprendizaje de los alumnos.</p>  | <p>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br/> Profra. Teresita González Pacheco<br/> Profra. Mayra Argelia Camacho Vargas<br/> Profra. Beatriz Sánchez Garduño<br/> Profra. Lizette Arismendi Castro<br/> Profr. Héctor Domínguez Castelán<br/> Profra. Virginia García García<br/> Profra. Elizabeth Juliana Velázquez Valdez<br/> Profra. Fabiola Solano Robles<br/> Profra. Flora Angélica Montez Vázquez<br/> Profra. Noemí Elizabeth Martínez Zúñiga</p> | <p>Del 09 de septiembre de 2019 al 06 de julio de 2020</p> |
| <p>Organizar entre el colectivo docente las diferentes comisiones escolares, para</p>   | <p>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas</p>  |  |

|         |   |   |  |
|---------|---|---|--|
|         | establecer una buena organización escolar desde la base de un equipo de trabajo.  |   | 26 al 30 de agosto de 2019   |
| docente | Orientaciones sobre la planeación y evaluación, a través de un acompañamiento que permita fortalecer los lazos de comunicación, respeto y aprendizaje entre el equipo directivo y las docentes. | Profra. Guadalupe Ávila Avilés  | Del 26 de agosto de 2019 al 06 de Julio de 2020<br>El plan de trabajo de cada docente se revisará antes de que concluya el anterior.   |
|         | Elaborar un cronograma de visita a las aula   | Profra. Guadalupe Ávila Avilés  | Del 26 al 30 de agosto del 2019  |
|         | Elaborar, poner en práctica y evaluar el plan individual para favorecer el desarrollo profesional.  |   | Elaborar fase intensiva de CTE y del 26 al 30 de agosto reorientar Poner en práctica del 26 de agosto de 2019 al 06 de julio de 2020<br>Evaluar. En sesiones de CTE 04 de Octubre de 2019, 20 de Diciembre de 2019, 23 marzo de 2020, 05 de junio de 2020. |
|         | Considerar en el diario la reflexión de la intervención docente para  | Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br>Profra. Miriam Meza Ayala<br>Profra. Fabiola Solano Robles<br>Profra. Wendoline Gutiérrez Ramos<br>Profra. Mayra Argelia Camacho Vargas | Del 26 de agosto de 2019 al 06 de Julio de 2020  |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | mejorar la práctica pedagógica.  | <p>Profra. Sandra Patricia Amaro Alcántara</p> <p>Profra. Monserrat Carro Cárdenas</p> <p>Profra. Claudia Maya García</p> <p>Profra. Flor Angélica Montes Vázquez</p> <p>Profra. Virginia Bernal Jasso</p> <p>Profr. Héctor Domínguez Castelán</p>  |   |
|   | Platica sobre las etapas del desarrollo de los alumnos.  | Equipo de USAER   | 23 al 27 de Septiembre del 2019   |
|   | Planear para la diversidad, la cual se debe ver reflejada en la planeación y formas de evaluación de los alumnos.  | <p>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas</p> <p>Profra. Miriam Meza Ayala</p> <p>Profra. Fabiola Solano Robles</p> <p>Profra. Wendoline Gutiérrez Ramos</p> <p>Profra. Mayra Argelia Camacho Vargas</p> <p>Profra. Sandra Patricia Amaro Alcántara</p> <p>Profra. Monserrat Carro Cárdenas</p> <p>Profra. Claudia Maya García</p> <p>Profra. Flor Angélica Montes Vázquez</p> <p>Profra. Virginia Bernal Jasso</p> <p>Profr. Héctor Domínguez Castelán</p> | Del 26 de agosto de 2019 al 06 de Julio de 2020   |
| Avance de los planes y programas educativos | Retomar los programas que otorga la SEP de manera continua (capacitación y actualización, "suma minutos", juegos de convivencia, pausas activas, activación física, libro de las familias, manual de emociones, matro-gimnasias, Programa Nacional de Convivencia Escolar etc.) y dialogar sobre los avances y dificultades que se enfrentan al poner en práctica cada uno de ellos durante las sesiones de CTE. | <p>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas</p> <p>Profra. Miriam Meza Ayala</p> <p>Profra. Fabiola Solano Robles</p> <p>Profra. Wendoline Gutiérrez Ramos</p> <p>Profra. Mayra Argelia Camacho Vargas</p> <p>Profra. Sandra Patricia Amaro Alcántara</p> <p>Profra. Monserrat Carro Cárdenas</p> <p>Profra. Claudia Maya García</p> <p>Profra. Flor Angélica Montes Vázquez</p> <p>Profra. Virginia Bernal Jasso</p> <p>Profr. Héctor Domínguez Castelán</p> | En sesiones de CTE 04 de Octubre de 2019, 20 de Diciembre de 2019, 23 marzo de 2020, 05 de junio de 2020. |

|                               |   |  |   |
|-------------------------------|---|--|---|
|                               | Retomar diálogos para compartir contenidos del programa 2017 en el CTE.   | <p>Profra. Guadalupe Ávila Avilés</p> <p>Profra. Elena López Tenorio</p> <p>Profra. Leticia Velázquez Mondragón</p> <p>Profra. María Lourdes Navarrete Sánchez</p> <p>Profra. Miriam Villa Hernández</p> <p>Profra. Mónica Hernández Aguilar</p> <p>Profra. Yesenia Monserrat Hernández Chavarría</p> <p>Profr. Jorge López Cruz</p> <p>Profra. Abigail Montez De Oca García</p> <p>Profra. María Teresa Abrego Pérez</p> <p>Profra. Antonia López Granados</p>                      | En sesiones de CTE 04 de Octubre de 2019, 20 de Diciembre de 2019, 23 marzo de 2020, 05 de junio de 2020. |
| Participación de la comunidad | Involucrar a padres de familia y miembros de la comunidad en ceremonias cívicas.  | <p>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas</p> <p>Profra. Teresita González Pacheco</p> <p>Profra. Mayra Argelia Camacho Vargas</p> <p>Profra. Beatriz Sánchez Garduño</p> <p>Profra. Lizette Arismendi Castro</p> <p>Profr. Héctor Domínguez Castelán</p> <p>Profra. Virginia García García</p> <p>Profra. Elizabeth Juliana Velázquez Valdez</p> <p>Profra. Fabiola Solano Robles</p> <p>Profra. Flora Angélica Montez Vazquez</p> <p>Profra. Noemí Elizabeth Martínez Zúñiga</p> | Del 09 de septiembre de 2019 al 06 de julio de 2020   |
|                               | Promover la participación de los padres de familia en la realización de actividades extra clase, retomadas del fichero.     | <p>Profra. María Lourdes Navarrete Sánchez</p> <p>Profra. Miriam Villa Hernández</p> <p>Profra. Mónica Hernández Aguilar</p> <p>Profra. Yesenia Monserrat Hernández Chavarría</p> <p>Profr. Jorge López Cruz</p>   | Del 26 de Agosto del 2019 al 06 de Julio de 2020  |
|                               | Promover la participación de los padres de familia en la realización de matro-gimnasias y circuitos de habilidades físicas. | <p>Profra. María Lourdes Navarrete Sánchez</p> <p>Profra. Miriam Villa Hernández</p> <p>Profra. Mónica Hernández Aguilar</p> <p>Profra. Yesenia Monserrat Hernández Chavarría</p> <p>Profr. Jorge López Cruz</p> <p>Profra. Abigail Montez De Oca García</p> <p>Profra. María Teresa Abrego Pérez</p>  | 02 de Diciembre de 2019<br>Con segundo grado<br><br>Tercer grado  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  | Profra. Antonia López Granados   | 24 de enero de 2020                              |
| Realizar reuniones con padres de familia de acuerdo a las necesidades de sus hijos.  | Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br>Profra. Teresita González Pacheco<br>Profra. Mayra Argelia Camacho Vargas<br>Profra. Beatriz Sánchez Garduño<br>Profra. Lizette Arismendi Castro<br>Profra. Héctor Domínguez Castelán<br>Profra. Virginia García García<br>Profra. Elizabeth Juliana Velázquez Valdez<br>Profra. Fabiola Solano Robles<br>Profra. Flora Angélica Montez Vazquez<br>Profra. Noemí Elizabeth Martínez Zúñiga | Del 26 de Agosto del 2019 al 06 de Julio de 2020 |
| Promover la participación de los padres de familia en eventos sociales para promover la convivencia. Día de la mamá                | Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br>Profra. Guadalupe Ávila Avilés<br>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br>Profra. María de los Angeles Pilar Oñate Galicia<br>Profra. Karen Alexis Carrillo Cabral<br>Profra. Esmeralda Álvarez Rubio<br>Profra. Mónica Estrada Vertiz   | 10 de mayo de 2019                               |
| Organizar, diseñar y evaluar reuniones para trabajar el libro de las familias, para conocer como aprenden los niños de preescolar. | Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br>Profra. Guadalupe Ávila Avilés<br>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br>Profra. María de los Angeles Pilar Oñate Galicia<br>Profra. Karen Alexis Carrillo Cabral<br>Profra. Esmeralda Álvarez Rubio<br>Profra. Mónica Estrada Vertiz   | Del 26 de Agosto del 2019 al 06 de Julio de 2020 |
| Organizar y llevar a cabo una mañana deportiva para favorecer los lazos afectivos entre los alumnos y padres de familia            | Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br>Profra. Guadalupe Ávila Avilés<br>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br>Profra. María de los Angeles Pilar Oñate Galicia<br>Profra. Karen Alexis Carrillo Cabral<br>Profra. Esmeralda Álvarez Rubio<br>Profra. Mónica Estrada Vertiz   | 12 de junio de 2020                              |

|                                   |  |  |  |
|-----------------------------------|--|--|--|
| Desempeño de la autoridad escolar | Mantener comunicación asertiva con los integrantes de la comunidad escolar.  | Profra. María Candelaria Escamilla Rivas   | Del 26 de Agosto del 2019 al 06 de Julio de 2020 |
|                                   | Consensar información y toma de decisiones en reuniones con el colectivo docente.  | Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br>Profra. Guadalupe Ávila Avilés<br>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br>Profra. María de los Angeles Pilar Oñate Galicia<br>Profra. Karen Alexis Carrillo Cabral<br>Profra. Esmeralda Álvarez Rubio<br>Profra. Mónica Estrada Vertiz | Del 26 de Agosto del 2019 al 06 de Julio de 2020 |
|                                   | Promover el cumplimiento de los acuerdos institucionales con los integrantes de la comunidad escolar.  | Profra. Guadalupe Ávila Avilés   | Del 26 de Agosto del 2019 al 06 de Julio de 2020 |
|                                   | Gestionar asesorías académicas para coadyuvar en la formación docente.   | Profra. Guadalupe Ávila Avilés   | Del 26 de Agosto del 2019 al 06 de Julio de 2020 |
| Infraestructura y equipamiento    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar el aula de audiovisual y de medios.</li> <li>- Dar mantenimiento a la red eléctrica del jardín.</li> <li>- Sustituir el arenero por un patio de juegos didácticos (pasto sintético).</li> <li>- Eliminar la greca por el riesgo que representa para los niños de sufrir algún accidente.</li> <li>- Verificar la funcionalidad de los sanitarios y</li> </ul> | Equipo Directivo<br><br>Sociedad de padres de familia  | Del 26 de Agosto del 2019 al 06 de Julio de 2020 |

|                      |  |   |  |
|----------------------|--|---|--|
|                      | <p>adecuarlos a las necesidades de los niños.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar un módulo de sanitarios debido a la matrícula que se tiene en el jardín.</li> <li>- Dar mantenimiento y funcionalidad de la bodega.</li> <li>- Gestión sobre la pintura para la escuela (por dentro y fuera).</li> <li>- Adquirir una báscula médica.</li> <li>-</li> </ul> |   |  |
| Carga administrativa | <p>Determinar en colectivo docente el formato de evaluación, buscando que este sea administrativamente sencillo, apegado a planes y programas de la Nueva Escuela Mexicana.</p> <p>Estructurar un organigrama para determinar fechas de reuniones entre el colectivo docente.</p>  | <p>Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br/> Profra. Guadalupe Ávila Avilés<br/> Profra. María Candelaria Escamilla Rivas<br/> Profra. María de los Angeles Pilar Oñate Galicia<br/> Profra. Karen Alexis Carrillo Cabral<br/> Profra. Esmeralda Álvarez Rubio<br/> Profra. Mónica Estrada Vertiz</p> | <p>Reuniones con colectivo los jueves de cada semana</p> |

### ANEXO 3 ENTREVISTA (EJEMPLO)

Estimada directora. Le solicito sea tan amable en apoyarme para contestar las siguientes cuestiones con fines de investigación educativa.

**INSTRUCCIONES:** Exprese sus opiniones y puntos de vista en forma extendida desde lo que vive y su experiencia en la vida escolar

1.- ¿Cuál es el modelo de gestión educativa que caracteriza una institución de educación preescolar? Modelo de Gestión Educativa de Proyectos, abarca aspectos pedagógicos, administrativos y de organización.

2.- ¿Puede señalar algunas características del modelo organizativo de su jardín de niños?

Es de organización completa, se atiende en este presente ciclo escolar a 324 alumnos, cuenta con un directivo, un subdirector, 11 docentes, 4 atienden segundo grado y 5 atienden tercer grado; se cuenta con apoyo de promotora de educación de artes quien asiste miércoles, jueves y viernes al Jardín de Niños "Narciso Bassols", el promotor de educación física asiste durante toda la semana y el de educación para la salud asiste jueves y viernes, cada promotor cuenta con un cronograma para atender a cada grupo de acuerdo a los días que asiste y un plan de trabajo que fundamenta los aprendizajes que se trabajaran. La institución ofrece servicio de USAER. El personal no docente está integrado por tres niñeras, cada una tiene asignada a cuatro docentes quienes las apoyan con cualquier actividad siempre y cuando sea en beneficio de los alumnos, así mismo apoyan en guardias de entrada, salida y recreos, una secretaria quien apoya en todo lo administrativo y dos intendentes que ayudan a mantener limpias las áreas de la institución. Debido a que la institución cuenta con varias áreas, se cuenta con una persona que se dedica exclusivamente a mantener limpios los sanitario y es pagada por los padres de familia.

La organización de ceremonias, guardias de recreo y entrada están registradas en un cronograma.

El Jardín de Niños cuenta con el programa de desayunos fríos del DIF, Programa de convivencia escolar, con la Asociación de Padres de Familia, Contraloría social, Consejo de Participación Social

3.- ¿Qué es para usted la excelencia educativa que caracteriza a la Nueva Escuela Mexicana?

Promover en los alumnos el máximo logro de aprendizaje, permitiendo así favorecer su pensamiento crítico y fortalecer los lazos entre el Jardín de Niños y la comunidad.

4.- ¿Qué acciones se emprenden para el mejoramiento permanente en su Jardín de niños?

Diseño, revisión periódica de los avances, evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas, realizar ajustes y retroalimentar el PEMC, donde participan equipo directivo, docentes, promotores, USAER, acompañamiento a las docentes para reorientar plan de trabajo, fortaleciendo la parte académica con el apoyo de "líderes académicos" esta función recae en una compañera docente de tercero y una de segundo cada una se reúne con las compañeras de su grado y se comparten experiencias vividas en el aula, se analizan actividades que pueden ser exitosas dentro de las aulas y favorecer el aprendizaje de los alumnos. Las visitas aula donde se reorienta la intervención, planeación y evaluación de los aprendizajes, atendiendo a las características y necesidades de cada docente.

Participación de la asociación de padres de familia y los comités para cuidar el mantenimiento de la infraestructura y ofrecer un espacio seguro a los alumnos

5.- ¿Qué acciones se emprenden para el desarrollo del pensamiento crítico en los niños?

Planeando actividades donde los alumnos y alumnas pongan de manifiesto sus habilidades sociales, fomentando la argumentación, dándole la oportunidad aportar sus ideas, de analizar diferentes puntos de vista. Trabajando los valores desde el aula para que el alumno los ponga en práctica pueda resolver conflictos con sus pares o adultos. Poniendo en práctica la estrategia del juego, la resolución de problemas, la lectura. Evitando las actividades mecánicas que ofrecen poca participación por parte del alumno y sin sentido para ellos.

Para lograr esto como equipo docente reconozco que es importante conocer y tener presente las características del niño preescolar, por lo que se planeó tener una sesión para fortalecerme en este tema.

6.- ¿Qué acciones se emprenden para fortalecer los lazos entre escuela y comunidad?

Favorecer el aprendizaje del alumno siempre requiere de un trabajo en equipo con los padres de familia, por lo que a inicio de ciclo escolar se pretende tener el primer contacto con ellos para establecer acuerdos, para informarles de manera clara y sencilla como se trabaja en preescolar, y solicitar el apoyo para involucrarse en las actividades que favorezcan el aprendizaje de los alumnos.

Se planean actividades donde se involucra a los padres de familia en el aula esto ha favorecido a que se le dé importancia al trabajo de preescolar y que no solo se diga que se juega sin un sentido, en la parte emocional ayuda a fortalecer los vínculos entre padres e hijos al participar y convivir en matrogimnacias, ceremonias cívicas, eventos sociales como el 10 de mayo.

Por otra parte, se conforman los comités donde participan los padres de familia como integrantes dándoles la oportunidad de conocer, tomar y valorar decisiones en función del bienestar de la comunidad escolar.

Se dan pláticas organizadas a partir del PEMC por USAER que apoyan con relación a las características de los alumnos de preescolar, sexualidad, las docentes desde el aula han planeado reuniones para conocer el trabajo de preescolar apoyándose del libro de las familias, y más sobre el tema de escritura, se han realizado clases abiertas, actividades de matrogimnasia.

Se atienden invitaciones que de parte de ayuntamiento se nos hacen llegar para participar en eventos, se mantiene buena comunicación y relación con la comunidad ya que, nos brindan apoyo cuando se gestionan para celebrar el día de las madres, día del niño.

7.- ¿Mencione algunos mecanismos o estructuras que hagan posible un estilo democrático de trabajo en su escuela?

La participación de todos para la planeación y toma de decisiones para ceremonias, eventos sociales, resolución de problemáticas.

8.- ¿Cuáles son los rasgos de su liderazgo pedagógico?

- Tomar decisiones en el modo y tiempo requerido.
- Establecer un clima de confianza y respeto
- Fomentar la implicación de las familias
- Fomentar la mejora continua de los integrantes de la comunidad escolar
- Prever para poder actuar de la mejor manera en distintas situaciones.
- Establecer Comunicación con los integrantes de la comunidad escolar.
- Evaluar la organización, funcionamiento del Jardín de Niños para retroalimentar y ofrecer un mejor servicio educativo.
- Resolver problemáticas a partir de la reflexión, y poniendo de manifiesto valores que permitan un mejor ambiente escolar.

9.- ¿Enuncie algunos problemas prioritarios consignados en su PEMC?

La Convivencia Escolar, es algo que involucra a toda la comunidad escolar por lo que es de suma importancia que lo planeado tenga buenos resultados y los avances se vean reflejados en las acciones de todos los que conformamos la comunidad escolar respetando las diferencias de todos.

10.- ¿Considera que la contingencia afectará los resultados que persiguen los maestros a través de los planes y programas de estudios, los niños al estar en casa y los padres de familia?

Si, afectara porque los padres de familia no cuentan con las habilidades para enseñar, son un gran apoyo para orientar a los alumnos, pero también existen factores que no le permitirán tomar el papel de un docente, como son los horarios, que no cuentan con el conocimiento y estrategias de enseñanza. Pero por otra parte este tiempo de contingencia va a permitir que los padres de familia o tutores se involucren en el aprendizaje de sus hijos y se favorezcan las relaciones familiares, y se aprenda algo de este tiempo que estamos viviendo. Es por ello que tendríamos que tener claro en este periodo de aislamiento como docentes cual es nuestra función, cómo y de qué manera podemos apoyar y ser un agente de influencia proactiva.

## HOJA DE FIRMA DEL ASESOR QUE AVALA EL PROYECTO

### MODELOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PREESCOLAR

**Avalado por:**

**Samuel López Olvera. Doctor en Ciencias de la Educación.**

Nombre y grado académico del asesor

Firma Dr. Samuel López Olvera

Al aceptar, se asume el compromiso de acompañar durante el Periodo Sabático 2019-2020, los procesos de construcción, desarrollo y conclusión del proyecto (proyecto inicial, informe semestral e informe final) respecto a asesoría disciplinaria y metodológica que el docente requiera.

**Quien labora en: Profesor Investigador de la Universidad Pedagógica Nacional**

**Subsede Ixtlahuaca.**

**Domicilio y teléfono del centro de trabajo:**

**Calle Francisco Mina S/N, Localidad San Bartolo del Llano, Ixtlahuaca, México.**

**CP. 50740, México, Tel. 712 2831298.**

**Correo electrónico: samylopez\_66@yahoo.com.mx**

**Lugar y fecha: Toluca, México., 03 de agosto de 2020**