Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación
y Psicopedagogía

Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativas

Gestionar para la innovación educativa

Alumno:	Mariana Emilia Pasardi
Sede:	Centro
Fecha:	Agosto, 2022

Resumen

Existen distintas teorías sobre la innovación educativa, actualmente no se ha llegado a un acuerdo acerca del mismo, pero se han definido algunos aspectos que varios especialistas comparten. Estos tratan de su carácter de responsabilidad hacia una necesidad del contexto, del uso de estrategias diferentes, de soluciones alternativas para los problemas y de la indispensable interacción social. Los equipos de gestión educativa en colaboración con el trabajo de los supervisores en C.A.B.A., se mantienen actualizados acerca de la relevancia que tiene la innovación para el camino de calidad educativa; pero no sucede de la misma manera con el profesorado, pilar esencial para la planificación de prácticas de enseñanza innovadoras.

Por ello se investiga en la institución de análisis, caracterizada por abordar estrategias de innovación, cómo se gestionan todas sus dimensiones y la interacción social entre los actores, para que se haga concreto el objetivo. Para ello se realiza un estudio descriptivo de enfoque cualitativo, la recolección de datos se obtuvo a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas y rutinas de observación. Cómo resultado se han logrado definir algunas características del estilo de gestión que propician los proyectos de innovación, pero también a los desafíos que deben enfrentarse, siendo necesaria la capacitación permanente.

Finalmente, la comunicación institucional asertiva y la capacitación son indispensables para la innovación educativa por el mensaje que debe transmitirse, la información que debe brindarse, los recursos que deben disponerse y el personal que debe orientarse. Si bien existen innovaciones que se están abordando y generando aprendizajes de calidad, se evidencia en los docentes descontento por estas fallas en la comunicación. Deben repensarse algunas acciones institucionales, ya que diferentes obstáculos de esta índole evitan que se promueva la planificación de proyectos que generan una escuela motivada, equidad de oportunidades para la diversidad y enseñanzas para toda la vida.

Palabras clave:

Innovación educativa – Calidad – Estrategias de gestión – Comunicación – Capacitación

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN 5

1.1. Objetivo general 6

1.2. Objetivos específicos 6

2. ANTECEDENTES 8

3. MARCO TEÓRICO 11

3.1. El rol de la Gestión Directiva 11

3.1.1. La Gerencia Directiva para la Reforma educativa en Argentina 12

3.2. La Innovación en la Educación 12

3.2.1. Acercamiento al concepto 12

3.2.2. Estrategias conocidas 14

3.2.2.1. ¿Por qué hablar de herramientas tecnológicas? 15

3.3. Innovación para la Calidad Educativa 16

3.3.1. Hacia una conceptualización de la Calidad Educativa 16

3.3.2. Modelo de calidad de Gento S. y Montes M.: predictores e identificadores 17

3.4. La Gestión comprometida 20

3.4.1. El plantel directivo 20

3.4.2. Potenciación del Equipo Docente 21

3.4.3. El rol de la Comunicación Institucional 22

4. ENCUADRE METODOLÓGICO 26

4.1. Tipo de estudio 26

4.2. Participantes 27

4.3. Materiales- instrumentos 27

4.4. Procedimiento de recogida de datos 28

5. ANÁLISIS DE DATOS 29

5.1. Desafíos de la gestión en la innovación educativa……34

5.2. Estrategias implementadas por la Gestión Innovadora……36

5.3. Factores que mejoran o dificultan la comunicación institucional……40

5.4. Aportes de la innovación educativa a los alumnos……44

5.5. Promoción y limitación del profesorado en la innovación educativa……47

5.6. Criterios de evaluación de las acciones para la innovación educativa……50

6. CONCLUSIONES ……52

6.1. Limitaciones y prospectiva……53

Referencias bibliográficas……55

Anexo A. Entrevista para Directivo……57

Anexo B. Entrevista para Docente……59

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se orienta a comprender la implementación de la innovación como elemento necesario para la mejora de la calidad institucional. Para ello, se ha analizado la gestión directiva de una institución educativa considerada innovadora por la opinión pública, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se propone un tratamiento desde la gestión de los recursos físicos, humanos y económicos en relación con el entorno, como también en las herramientas utilizadas, la comunicación, sus canales y el abordaje para construir una educación de calidad. Algunas preguntas inspiran la investigación de este trabajo, que intenta profundizar en la relevancia y función de la innovación en el contexto socio-cultural que atraviesa la educación, en su formato virtual e híbrido. Se propone construir un conocimiento en las siguientes cuestiones: ¿Por qué es importante la innovación educativa desde la gestión directiva? ¿Cuál es la misión de la dirección a través del proceso? ¿Cómo puede acercar a los directivos a las prácticas docentes y de los alumnos? ¿Cuál es la relevancia para la mejora de la calidad educativa? ¿Cómo se gestiona la innovación educativa en las escuelas? ¿Cómo se crea un espacio favorables desde la gestión, para la innovación educativa?

La gestión educativa cumple el rol de sostener el funcionamiento de una institución, la innovación en educación vela por la mejora de ella fundamentada en la necesidad de transformación. No solo para cumplir un fin, sino también para un impacto social positivo. Esta necesidad es producto de que la escuela se vea inmersa en un contexto socio-cultural y sea una respuesta a sus demandas, recuperando su razón social.

Los recursos para gestionar una institución no radican solamente en los espacios, el personal y los materiales físicos; referimos a las habilidades para aprovechar las aptitudes, el trabajo colaborativo, la motivación, la claridad de las responsabilidades y el uso de herramientas del ambiente en la labor. Herramientas como la comunicación en sus diferentes canales, la capacitación permanente, la coordinación para el personal docente y la modernización en la circulación de información suponen un movimiento constante en la función educativa. Se intentará definir cuáles son las estrategias que afectarán a la convivencia escolar, el clima de trabajo, la motivación de los docentes y el aprendizaje de los alumnos; cómo se abordan y sus implicancias.

Asimismo, se atraviesa un contexto pandémico que no puede ignorarse y demanda flexibilidad ante los cambios. Los directivos se alejan de las aulas para atender urgencias;

afectando en la orientación de las prácticas de su equipo docente. El uso de las nuevas tecnologías se ve forzado y continuando con el compromiso educativo, es necesario coordinar al personal hacia sus tareas y en sus diferentes circunstancias. Las condiciones traen malestar entre los grupos de docentes y la gestión educativa corre con estos desafíos. El presente trabajo tiene previsto abordar cómo los proyectos de innovación repercuten en esta labor y a la vez, diferenciarse de una acción de modernización o reforma educativa, como la que ya atravesó la educación argentina.

Por otro lado, este proceso no refiere al uso de tecnologías en una institución, sino a las estrategias y prácticas que se implementan para generar cambios en su concreción, mejorando su calidad. Actualmente, los jóvenes y niños de la escuela primaria de la ciudad de Buenos Aires tienen fácil acceso a dispositivos tecnológicos. Su uso promedia las 4 (cuatros) horas al día en diferentes aplicaciones y en el segundo ciclo se presenta como un desafío para los maestros que prohíben su uso en el aula. Esta realidad es parte de un contexto en el que se educa, que trasciende los objetivos de esta investigación.

1.1. Objetivo general

Se propone como hipótesis de estudio que existen elementos, acciones y habilidades para que la gestión dirija al personal y disponga los recursos hacia la innovación, logrando integralmente una educación de calidad. El objetivo general de la investigación consiste en conocer en profundidad cómo el equipo directivo hace concreto lo anterior. La orientación serán los predictores e identificadores propuestos por Gento, S. y Montes, M. (2010).

1.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

- Definir el rol de la gestión directiva en la innovación educativa;
- Describir y explorar las diferentes estrategias que actualmente priorizan los directivos para mejorar la calidad educativa;
- Describir el tipo de comunicación que caracteriza a una gestión directiva en la innovación educativa;

- Analizar los recursos, las respuestas de la comunidad y las propuestas que se llevan a cabo a través de ellos;
- Observar patrones de impacto de la innovación educativa en una institución de educación formal, a su personal docente y las prácticas de enseñanza;
- Describir el uso de una comunicación asertiva para una gestión para la innovación.

2. ANTECEDENTES

En el proceso de investigación de antecedentes sobre el tema del presente trabajo, se recopilaron artículos, proyectos y casos referidos al objeto de estudio en México, Chile, España y Costa Rica. La búsqueda se basó en incursionar sobre la metodología de la aplicación de proyectos, los recursos y los actores involucrados en la implementación y los impactos observados, desde la actividad gestora de las instituciones. Sin embargo, aunque se habla del rol de la gestión directiva en la innovación educativa, no se encontraron casos donde prime su importancia y que consecuentemente, afecte a la convivencia escolar. No se encontraron en Argentina análisis de casos pertinentes para el estudio, pero sí proyectos, fundaciones y organizaciones gubernamentales que avanzan hacia la innovación y formación de directivos en el área.

A continuación, se determinarán las investigaciones seleccionadas para el desarrollo de este trabajo.

En el estudio de Tilve y Núñez (2009), se desarrolla una investigación de cuatro casos de centros de educación primaria y secundaria de Galicia, España; se seleccionaron teniendo en cuenta sus "proyectos de innovación didáctica" basados en el uso de las TIC. Proponen cuestionamientos claves para dirigir la planificación del uso de las nuevas tecnologías, pensado desde el cambio de perspectiva. A su vez, su artículo se diferencia por detallar la importancia de que la innovación no consiste en "maquillar" a la educación con recursos tecnológicos, tomando palabras de Aguerrondo (2017). Resuelven que sus aplicaciones no son efectivas y se involucran en la promoción del cambio en los centros.

Utilizando la metodología cualitativa, se realizaron entrevistas, grupos de discusión, observaciones y sus propuestas para la acción colaborativa en pos del trabajo docente. Se denota en la construcción de hipótesis parciales y las suposiciones que acompañan la exposición de resultados.

Las conclusiones de la investigación se centran en destacar la insuficiencia de la TIC para propuestas innovadoras de educación, si no involucran otros niveles de acción previos. Por otro lado, sí expone al currículum escolar como elemento clave para generar un cambio significativo en la educación. Trabajan sobre rol docente, su formación, aconsejando una metodología cualitativa; y si bien estos no son los ejes de investigación del presente trabajo,

resultan lineamientos pertinentes para proponer ámbitos de estudio y estrategias de recopilación de datos.

En el trabajo de González y Matamoros (2013), se desarrolla una comparación a partir de evidencias empíricas, sobre el impacto de la gestión educativa innovadora en la convivencia escolar y la calidad de la enseñanza. El recorte se realizó en Costa Rica y aborda la observación e investigación de dos colegios, en San José y Piedades Sur. Definen los complejos contextos de ambas instituciones y cómo trabaja la gestión educativa en ellas. Para ello, comienzan por aclarar el último concepto, en su dimensión organizacional y pedagógica, denotando una recopilación documental para trabajar sus aspectos. Abarcando definiciones del cambio y el camino de innovación, se explica el rol del líder y las observaciones de los factores de estos ambientes educativos.

A través de un enfoque cuantitativo, se suministran los resultados de haber planteado en ambas escuelas, el cuestionamiento acerca de la influencia de los directivos sobre la innovación en el aula y la observación en detalle del uso de recursos. Durante el avance de la investigación, se entrevista a los docentes, a los estudiantes y se recuperan los resultados para proponer nuevos interrogantes. El análisis comparado permite observar cómo las respuestas a los planteos, no resultan ser casos particulares, sino un común denominador entre las generaciones.

Se llegan a varias conclusiones, que refieren al contexto y los factores, como también al rol de los padres. Se destaca la importancia de la gestión directiva para la formación docente y la motivación; aquí los estudiantes reconocen la influencia positiva que genera una dirección presente. También se menciona que no siempre se reconocen las estrategias innovadoras ni son autoevaluadas para considerar cambiarlas de ser necesario. El artículo trae un proyecto que se implementó en ambas instituciones, luego de la investigación, a modo de aplicación de prácticas innovadoras, con una frecuencia trimestral y abierta a las familias de los estudiantes.

Tras definir la bibliografía seleccionada, se llega a la conclusión de que los temas a desarrollar aún no se han investigado en profundidad y se declara a las nuevas tecnologías como un recurso más entre las prácticas escolares. La gestión educativa es el primer escalón para una genuina y efectiva innovación en el ámbito y debe de conocer todos los aspectos pertinentes para la ejecución de su plan, entre ellos la conducción emocional del personal y alumnado. Es decir, definiendo un mapa de conceptos, es el sentido holístico de la tarea de la

gestión. Se procederá a puntualizar un contexto educativo contemporáneo en emergencia sanitaria, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Por último, se reconoce que el presente trabajo puede significar un aporte significativo para la innovación educativa del contexto detallado, puesto que el objeto se ve desatendido entre las urgencias de la gestión educativa durante la pandemia, pero no deja de ser reconocido como una necesidad y prioridad para construir una educación de calidad.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. El rol de la Gestión Directiva

Existen diferentes definiciones acerca de la gestión educativa, puesto que las exposiciones varían según el área del profesional. Siguiendo a Rodríguez Molins (2000), el proceso de gestión dirigirá el funcionamiento y desarrollo de un sistema, que siendo la escuela, compete 1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) el curriculum restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos. Manes (1999) describe un proceso donde se orienta y conduce la labor docente, se administra la escuela y sus relaciones con el entorno, con la misión de alcanzar con los objetivos institucionales. Ahora bien, no sólo garantizar el funcionamiento, sino la efectividad y productividad para ofrecer una educación de calidad, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad (Amarante, 2000).

Bolívar (2010) sostiene que para que la gestión escolar incida en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes se deben incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela. Es decir, liderar al equipo de educadores con las estrategias que se quieren aplicar a la enseñanza. Se demuestra por varios especialistas como Barber y Mourshed (2007), que la dirección avocada a las tareas administrativas y burocráticas, no logran un impacto de mejora en el aprendizaje de los estudiantes.

Gestionar para administrar, para liderar, para gobernar, son las tres concepciones de las que parte el Ministerio de Educación (2010) para entender la gestión. Aquí concluye en la necesidad de un director caracterizado por un repertorio de competencias, que prioriza el cumplimiento de las demandas administrativas y que dirige, tal como un gobernador, su institución según los lineamientos oficiales del Estado Nacional.

Para este trabajo, no podemos ignorar las diferentes concepciones y aportes detallados por los autores; sin embargo, seguimos a Bolívar para comprender cómo una metodología implementada por los directivos sobre el equipo de trabajo puede repercutir en la mejora de la calidad educativa.

3.1.1. La Gerencia Directiva para la Reforma Educativa en Argentina

La historia de la educación latinoamericana tiene antecedentes en la década del 90, de atravesar la gran reforma motivada por las políticas neoliberales. Resulta relevante detenernos en este contexto para contemplar la función de la gestión frente a un cambio de paradigma radical y que afecta a la administración integral de las instituciones. Manzione (2011) describe como el desmantelamiento del Estado de Bienestar, repercutió en las estructuras de las diferentes entidades hasta originar la Reforma Educativa que afectó a la educación de los países de Latinoamérica. Los cambios se llevaron al interior de las escuelas, provocando la autonomía de cada una y la profesionalización de los directivos, fundamentales para la calidad educativa y su competencia. El nuevo ideal era un gestor exitoso y eficiente, dejando de lado al director moral y transmisor de valores, para priorizar un modelo que correspondiera con los nuevos formatos de trabajo y capacitación. Así, el estilo de gerencia escolar resultaba un paralelismo con el perfil del estudiante.

Por otro lado, luego de varios cambios de gobierno y de paradigma; la población argentina sufrió muchas redistribuciones de sectores, incrementó la inequidad al acceso de bienes culturales y a los recursos económicos. Las necesidades de la sociedad reformularon el rol de la escuela, generando que pase a atender cuestiones que antes correspondían a las familias. Esta observación es relevante para el presente trabajo puesto que, la historia de nuestro país ha atravesado un cambio a gran escala, a nivel macro en materia educativa, utilizado como sinónimo de modernización por algunos autores. Pero referimos a la innovación para investigar cambios de menor escala, acciones puntuales y concretas para la mejora de la educación. Por último, destacar como la reforma afecta al sistema educativo en su estructura total.

3.2. La Innovación en la Educación

3.2.1. Acercamiento al concepto

Pareciera que el uso del concepto de innovación educativa, actualmente y teniendo en cuenta el contexto de pandemia que se atraviesa, se ve desdibujado con el uso de la tecnología. Pero Macías (2005, p. 23) logra acercarse a una conceptualización del término, reconociendo su amplitud y explicando desde su etimología, la consecuencia de mejora de

incorporar algo nuevo. Recupera a través de otros autores, que la innovación surge como respuesta a una necesidad o urgencia exterior; lo cual comulga con la misión de la escuela como institución social. El especialista destaca los ámbitos de acción de la innovación educativa, comprendiendo la introducción de nuevas áreas o contenidos curriculares, la utilización de nuevos materiales y tecnologías, el abordaje de nuevas estrategias en las propuestas de enseñanza y aprendizaje enmarcadas en nuevos enfoques y el cambio de las ideologías y costos pedagógicos de los diferentes actores educativos.

Marín et al (2016), aportan en su proyecto de innovación educativa para estudiantes universitarios, el aprendizaje cooperativo para la adaptación del alumnado al contexto. Se pone de manifiesto la perspectiva que el diálogo como clave para la construcción de sociedades democráticas, equitativas y que buscan el desarrollo humano, del talento y del potencial de los jóvenes. Cabe agregar que los autores exponen una visión antropológica de la educación.

Recuperamos los aportes más tradicionales y antiguos acerca de la definición del término donde Huberman y Havelock (1980) identifican tres modelos de innovación: el de investigación y desarrollo, el de interacción social y el de resolución de problemas. El primero consiste en el cumplimiento de fases donde un descubrimiento se ordena con un conteo de datos y teorías útiles; así desde un conocimiento científico se realiza la traducción para que sea práctico y significativo para las aplicaciones que se le dará. El segundo modelo coincide con la visión antropológica expuesta por Marín et al, centrada en el diálogo social, explicada anteriormente. Y finalmente, la resolución de problemas consiste en algunos pasos que reafirman el objetivo de la educación como institución al servicio de la sociedad: en primer lugar, el sujeto constituye el punto de partida o situación problemática, procede con un diagnóstico de soluciones posibles y luego, el contexto y los actores sociales colaboran en la asesoría y orientación. La solución y explicación es la que el sujeto logra apropiarse y asimilarla para el futuro.

El concepto trabajado por Huberman y Haverlock (1980) seguramente no contempló los aspectos como la complejidad del contexto estudiantil o la formación del profesorado híbrido (virtual y presencial), tampoco la necesidad indispensable de recursos tecnológicos y red; pero sin dudas los elementos mencionados pueden trabajarse en los modelos propuestos por los autores, ya que abarcan de forma amplia pero específica, los ámbitos de acción de la innovación educativa.

3.2.2. Estrategias conocidas

Investigamos acerca de las propuestas sobre una educación innovadora, los elementos implementados y a la vez, en su sentido más positivo, afectados. Los recursos disponibles que contemplan los autores frente a una administración escolar efectiva, mejorada y novedosa no dejan de ser las herramientas tecnológicas y de comunicación, pero reconocemos que no son suficientes en sí mismas (Aguerrondo, 2017).

Un repositorio de material, la divulgación de propuestas innovadoras, una biblioteca *open access* y la promoción desde el profesorado son algunas de las estrategias que reconoce García Peñalvo (2014). Por otro lado, describe la importancia de medir la calidad educativa de las instituciones para conocer la efectividad y eficacia que el trayecto recorrido generó; descarta el foco puesto en la tecnología por los inconvenientes que trae la misma en la tarea cotidiana y los tiempos que compete, en su lugar la reconoce como un facilitador de la innovación educativa; refuta que cualquier cambio ejecutado, sea una evidencia de innovación. El especialista expresa que es muy importante el reconocimiento de los esfuerzos de cada escuela, que no son homogéneos entre los países; para ello propone la exposición y divulgación en blogs, revistas académicas y encuentros intercolegiales, entre otros.

MAIN (Método de Aplicación de Innovación educativa) de Fidalgo-Blanco y Sein-Echaluce (2018), relaciona la gestión escolar con la ingeniería, puesto que ambas ciencias disponen de recursos y elementos que ordenan y ponen en funcionamiento para un producto efectivo y que genere mejoras. Este enfoque teórico resulta pertinente para nuestra investigación ya que no existen medidores de innovación de una decisión o acción del equipo de gestión. Junto con exposiciones de otros autores que se especificarán más adelante, recuperamos este método y otros indicadores, como referencia para analizar los datos obtenidos en nuestro trabajo de campo. Siendo que no existe una herramienta de medición para las propuestas innovadoras, investigadores de la Universidad Politécnica de Madrid, de la Universidad de Zaragoza y de la Universidad de Salamanca, desarrollaron el método que basado en modelos de innovación consolidados, trabaja en la planificación, aplicación y divulgación de las experiencias. La planificación, se subdivide en situación de aprendizaje, público objetivo, método de innovación a utilizar e impacto: la primera identifica al alumnado en sus conocimientos previos, experiencias, intereses y motivaciones; el "público objetivo" hace referencia a quienes está dirigida la propuesta (un grupo minoritario o la clase total); el

método será en base al interés, estrategia o tecnología implantada, también podría ser la creación de uno nuevo, de no identificarse con los anteriores; por último, el impacto medible a través de los actores involucrados (motivación, cooperación, creación de conocimiento, etc.) y de los resultados académicos. Luego, las elecciones en cuanto al diagnóstico del alumnado, el profesorado, los recursos disponibles y el recorte de contenidos, son procesos que se relacionan entre sí en la experiencia; eso es el modelo funcional. La tecnología que no es indispensable y puede ser alterada, ya que es un elemento vulnerable a quedar obsoleto; las estructuras sociales que caracterizan la tradición escolar, pueden posibilitar un intercambio de roles; la divulgación de la innovación genera tendencia en las actividades y así se gana movimiento hacia otros grupos. Sin dejar de lado los aportes expuestos por otros especialistas, creemos que pueden ampliar la última propuesta que se denominó MAIN; la misma resulta pertinente en sus delimitaciones para poder desarrollar este trabajo con las elecciones argumentadas.

3.2.2.1. ¿Por qué hablar de herramientas tecnológicas?

Más allá del recorrido teórico y el análisis de recursos y artículos de especialistas, las experiencias evidencian el privilegio de las herramientas tecnológicas para las propuestas de innovación, lo cual supone que una institución sin estos recursos es incapaz de innovar; o que el rol del profesorado nada tiene que ver con las propuestas; o bien, que la educación sólo consiste en la transmisión de un contenido y la tecnología será el nuevo canal.

Por otro lado, enfatizando en la formación docente, Trujillo Torres e Hinojo Lucena (2010) denuncian la necesidad de que el profesorado forme a los futuros maestros en el marco de la realidad que las herramientas web 2.0 condicionan. Demandan una actitud crítica por parte de los profesores, y un reconocimiento del uso de la sociedad – y sobre todo la juventud – sobre las redes sociales y web: Google AdSense, Flickr, BitTorrent, Napster, Wikipedia, Blogging, Upcomin.org y EVDB, SEO (optimización de las búsquedas). Las anteriores no dejan de ser plataformas de información online y de construcción conjunta. Esta característica descarta la postura de los autores para el presente trabajo; dichos recursos pueden ser de utilidad, pero no condicionar una propuesta de gestión innovadora. Es decir, deben ser adaptaciones de acceso a la información, no la acción en sí misma. Seguimos Axel Rivas (2012) en su enfoque de nuevos caminos para la innovación, independientes del uso de la tecnología, nuevas estrategias aplicables en diferentes contextos pero similares problemáticas.

Recuperamos el objeto de esta investigación, que aspira a definir cuáles son estas acciones de la gestión para la innovación educativa.

3.3. Innovación para la Calidad Educativa

3.3.1. Hacia una conceptualización de la Calidad Educativa“

Es propósito de esta investigación poder demostrar cómo una gestión educativa favorece un clima institucional y a través de un trabajo innovador lograr niveles de calidad en el aprendizaje. Pues ese es el sentido de la escuela. Es también importante reconocer que una enseñanza de calidad, es un futuro ciudadano comprometido e idóneo. Y esta es la lógica del impacto social del trabajo de un equipo directivo.

No nos detendremos en la definición de una concepción general del término de calidad, nos abocaremos específicamente a su sentido educativo. Por eso es que adherimos a Carriego (2016) en que la escuela debe estar comprometida con las demandas de su tiempo, las adaptaciones en el mundo del trabajo, los avances tecnológicos y la nueva configuración económica globalizada. La autora propone cuatro procesos para atender a estas demandas: apertura al diálogo y a la búsqueda de consensos, liderazgo pedagógico, conciencia de las propias posibilidades y de los propios límites y por último, vocación para la autoevaluación y compromiso con la mejora. Cada proceso explica como el equipo directivo recupera la legitimidad de su autoridad institucional construyendo una respuesta de calidad a los requerimientos de un contexto. Estas áreas de trabajo las explicaremos más adelante ya que se abocan específicamente a las acciones de la gestión.

Seguimos con el interrogante sobre una definición de calidad educativa, aunque recuperamos conceptos como demandas sociales, contexto, mundo del trabajo, entre otros. Y aquí debemos dejar en claro que la calidad no es un fin, no es una meta estática, sino un camino, una aspiración. Esta visión comulga con los conceptos anteriores puesto que no dejan de estar sujetos a un momento de la historia, una realidad socio económica y política.

También reconocemos que la calidad de la educación será una interpretación del beneficiario de la misma. Y este último no siempre es el alumno, como tampoco son únicamente los docentes quienes la producen. Gento S. y Montes, M. (2010) aportan especialmente estándares educativos de organizaciones supranacionales con gran relevancia

en el mundo del trabajo y la globalización, elementos fundamentales para pensar la educación de hoy en día. Entre estos estándares se describe el desarrollo de los seres humanos, de los grupos o sociedades, el progreso de las personas y de los pueblos, los valores de justicia social y libertad. En las evidencias expuestas de Tilve y Núñez (2009), toma relevancia el currículum escolar como dispositivo para generar un cambio significativo en la educación; herramienta que podría incluir los últimos puntos aportados por Gento S. y Montes, M. (2010).

Por otro lado e intentando señalar algunos conceptos que definen a la calidad educativa, Gento S. y Montes, M. (2010) proponen un paradigma que supone una promoción de las potencialidades de la persona que se educa, de manera intencional, en un formato interrelacional y participativo, con un valor en sí mismo, de desarrollo equilibrado, integrador y armonioso para cada persona en todas sus dimensiones y generando satisfacción en ellas y contribución desde ellas. Ahora bien, todo este trabajo no puede ser responsabilidad únicamente de un documento oficial de contenidos a enseñar. Tampoco es deber de los docentes lograr equilibrar todas estas aspiraciones, ya que no son los únicos agentes de producción de aprendizajes; por el contrario, son también beneficiarios de la labor escolar. En el modelo de calidad de los autores, consideraremos todos los aspectos que concurren en la vida de la institución educativa y el efecto que tienen sobre la calidad de la misma.

3.3.2. Modelo de calidad de Gento S. y Montes M.: predictores e identificadores

Si la calidad educativa es producto de la interacción de todos los elementos, en todo momento, entonces no puede ignorarse ningún detalle. A través de una concepción holística y Sistémica se toman en cuenta todos los componentes y elementos que determinan la calidad.

Anteriormente, se mencionó la consideración de identificadores y predictores de calidad en una institución educativa, propuesta por Gento S. y Montes, M. (2010). Este modelo pone en evidencia cuáles son aquellos componentes que han de ser priorizados o con mayor repercusión sobre la calidad. Los identificadores detectan la presencia de calidad en la institución, son rasgos configurativos que miden el nivel alcanzado. Mientras que los predictores nos permiten predecir que dicha calidad va a producirse, son aquellas características o factores que deben estar presentes para lograr niveles aceptables de calidad.

Identificadores de calidad:

- Valores como producto educativo

- Satisfacción de los alumnos

- Satisfacción del personal del centro

- Efecto de impacto de la educación

Predictores de calidad:

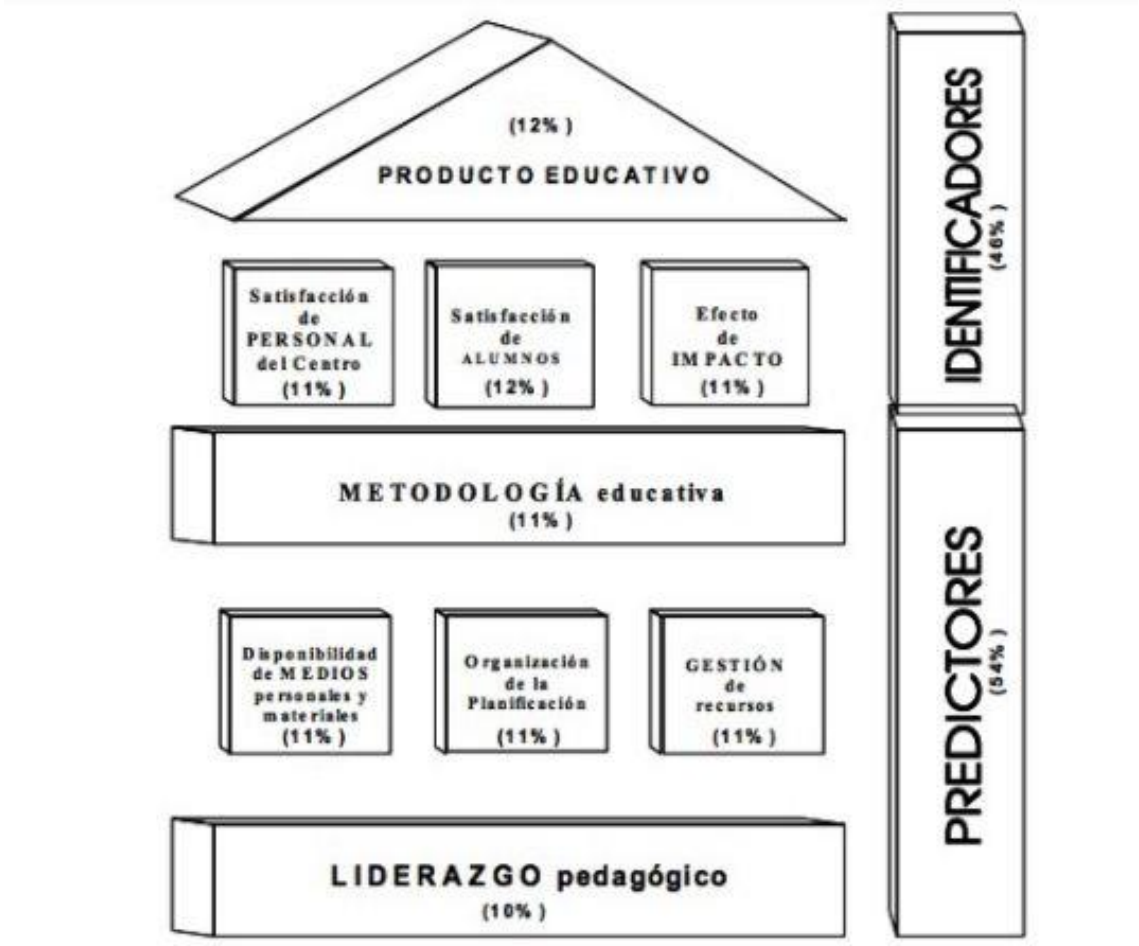
- Metodología educativa

- Disponibilidad de recursos

- Organización de la planificación

- Gestión de recursos

- Liderazgo pedagógico



Cuadro 1. Modelo de calidad de una institución educativa de Gento, S. y Montes, M. (2010)

Cada componente posee una ponderación que se ha determinado a partir de los involucrados en la acción educativa en las instituciones.

En cuanto a los identificadores:

- Valores como producto educativo: La formación en cuanto a lo físico emocional, intelectual, moral o ética, estética, social, práctica o de utilidad, y religiosa.

- Satisfacción de los alumnos: La atención a sus necesidades básicas, el sentimiento de seguridad, de aceptación, de aprecio y la oportunidad de desarrollarse libremente.

- Satisfacción del personal del centro: la atención a las condiciones materiales para su bienestar y desarrollo de sus funciones, la seguridad laboral, la organización y funcionamiento del centro, los resultados que logran los alumnos y el prestigio profesional.

- Efecto de impacto de la educación: la repercusión que la educación recibida tiene sobre el entorno académico, familiar, laboral y cívico social.

En cuanto a los predictores:

- Metodología educativa: principalmente la realización de las funciones y tareas orientadas a los objetivos educativos, la planificación didáctica, la adaptación, la potenciación de capacidades, la creación del clima interrelacional favorable y la relación con otras entidades como familias o comunidades sociales.

- Disponibilidad de recursos: El personal docente, su capacitación como variables referidas al profesorado; el personal no docente, administrativo y de servicios; recursos y condiciones físicas.

- Organización de la planificación: considera el sentido de misión de las estrategias, la estructura organizativa en cuanto a órganos que intervienen en los procesos y las decisiones, los documentos de planificación escrita donde se expresa el plan estratégico y por último, la adecuación al contexto que deberían de regular y definir el estilo de aprendizaje y de comportamiento en su trayectoria.

- Gestión de recursos: utilización de los medios materiales y personales de manera óptima, eficaz y productiva, cómo se los administra y qué impacto tendrán.

- Liderazgo pedagógico: rol de promoción de la potencialidad de los miembros del centro orientadas a la función de impartir educación de calidad; caracterizado por la dimensión carismática, afectiva, anticipadora, profesional, participativa, cultural, formativa y gerencial.

A través del modelo de calidad de una institución educativa de Gento, S. y Montes, M. (2010), se analizará el perfil de cada componente en el trabajo de campo de esta investigación, para poder valorar el impacto del trabajo de la gestión educativa en sus acciones innovadoras con intención de mejorar la calidad de su centro.

3.4. La Gestión comprometida

3.4.1. El plantel directivo

Hemos explicado como la gestión debe estar abocada a la calidad educativa, respondiendo a las demandas del contexto. Una tarea que se actualiza día a día para poder cumplir dicho cometido es un trabajo de innovación constante, de cambios a nivel micro políticos de la institución en cada componente implicado. Ya que el objetivo de esta investigación es conocer qué acciones se realizan desde la gestión para crear una educación innovadora, es sustancial describir algunas consideraciones de los especialistas para la labor directiva. Recuperamos los aportes de Carriego (2016) acerca de las cuatro áreas de trabajo de una escuela comprometida con las demandas de su tiempo: 1) apertura al diálogo y a la búsqueda de consensos, 2) Liderazgo pedagógico, 3) conciencia de las propias posibilidades y de los propios límites, 4) vocación para la autoevaluación y compromiso con la mejora.

1. Apertura al diálogo y a la búsqueda de consensos: referido a la relación que mantiene la escuela con otros actores del entorno y mediato o inmediato, la comunicación con los alumnos y sus familias, luego entidades del ámbito laboral como empresas y otros agentes como organizaciones gubernamentales. Este proceso manifestará los criterios de decisión prioritarios de la institución según su proyecto educativo.
2. Liderazgo pedagógico: el trabajo en equipo abordado a través de acuerdos, colaboración y participación. Aunque la ejecución sea realizada por el equipo docente, los directivos son los responsables del desarrollo y concreción por lo que

se debe especificar cuál es el sentido de la enseñanza que imparte el centro, cuáles son las demandas culturales que se atienden.

3. Conciencia de las propias posibilidades y de los propios límites: establecer metas y propósitos orientadas por la misión y la identidad institucional, siendo posibles y alcanzables.
4. Vocación para la autoevaluación y compromiso con la mejora: realizar el trabajo periódico y autocrítico en miras de la mejora de la institución, iluminado por las metas y propósitos establecidos en el proceso anterior, involucrando a los diferentes actores para que puedan expresar sus puntos de vista. Este proceso como su nombre indica, puede ser enriquecedor si existe la vocación por el auto cuestionamiento y la intención de mejorar.

En los aportes de Gento, S. y Montes, M. (2010), los autores describen exhaustivamente el liderazgo pedagógico como un predicador de la calidad educativa de la institución; lo cual resulta un punto en común con Carriego (2016) según lo expuesto. Otros especialistas como Bolivar (1997) también trabajan sobre la importancia del liderazgo directivo, en la responsabilidad de favorecer espacios y tiempos para la búsqueda de estrategias organizacionales, el trabajo colaborativo y el liderazgo múltiple de los profesores. Es decir, una institución que aspira a la innovación educativa demanda un trabajo por parte de quienes la dirigen, en las decisiones de gran escala como enfoques y estilos de enseñanza o capacitación de los docentes; en las de mediana escala que comprenden la organización del trabajo, la comunicación general; y en las de pequeña escala que refieren a la dinámica de la responsabilidades, los avisos cotidianos y sus formas, el vínculo entre los actores y la habilidad de potenciar la confianza del personal, entre otros. Por lo que desde estas particularidades y otras acciones de la dirección se analizará en esta investigación en qué consiste la gestión para la innovación educativa efectiva.

3.4.2. Potenciación del Equipo Docente

No podemos ignorar el recurso humano que liderado por una gestión innovadora, ejecutará las propuestas áulicas de la institución. Este pilar orientado por los directivos, coincidirán con expectativas profesionales o cierta disponibilidad. Pero para nuestro objetivo, investigamos sobre las características de gerencia de los directivos sobre los docentes y cómo se crea un ambiente favorable para la innovación educativa. Si seguimos los lineamientos y

teorías expuestas por los anteriores especialistas, acordamos con Fernández Coto (2018) en las posibilidades de aprendizaje que generan la creación de un ambiente resiliente y propicio para el alcance de las propias potencialidades. Si tomamos el paralelismo de un modelo de gerencia consecuente con las prácticas educativas, entonces debemos pensar en un directivo que logre crear un estrés positivo en el ámbito laboral de sus maestros. La autora resalta la asimilación de los conocimientos en mayor porcentaje, a través de la experiencia; por lo que una institución que experimenta la innovación desde la participación, los nuevos recursos y las estructuras reformadas, serán cuna de caminos de calidad educativa.

La dimensión comunitaria refiere a las actividades que promueven la participación de los actores, ésta dará cuenta de la postura de la gerencia escolar para con la comunidad: cómo actúa con respecto a las demandas sociales, culturales y económicas, las respuestas a los problemas y límites del entorno. (Solis et al, 2017).

3.4.3. El rol de la Comunicación Institucional

Siendo la comunicación un elemento fundamental para establecer relaciones entre humanos, resulta imprescindible contemplarla al momento de definir las acciones de una gestión directiva institucional que trabaja para la innovación educativa. Puesto qué como ya se ha analizado, cada miembro de la comunidad cumple un rol en la función social de la escuela. Sin ir más lejos, son los docentes el eslabón de la cadena que ejecuta las propuestas de enseñanza bajo los lineamientos y decisiones del equipo directivo. ¿Cómo llegaron a ellos estas indicaciones, estas formas de trabajo y criterios? Es objetivo de esta investigación lograr describir los canales de comunicación que privilegia un equipo de conducción y los efectos de ellos. Ya que en una comunicación asertiva, un mensaje bien interpretado, y de una serie de códigos compartidos entre otros elementos, se define el trabajo cooperativo e individual hacia el logro de los mismos objetivos.

Recuperando el Modulo II de la Diplomatura Superior Organizacional en Dirección y Supervisión de Instituciones Socioeducativas de el Instituto de Capacitación y Enseñanza Docente y la Universidad Abierta Interamericana (2018), plasmamos el esquema tradicional de comunicación, en el cual se reconoce a un emisor con la intención de transmitir un mensaje, quien lo recibe se denomina receptor. El mensaje se produce a través de señales verbales y/o no verbales, y cuando el receptor responde, se revierte la acción comunicativa invirtiéndose los roles. Ahora bien, el esquema contempla la existencia de interferencias que condicionan

al canal por el cual el mensaje se transmite; pudiendo ser de tipo mecánicas, psicológicas o semánticas. Las primeras hacen referencia a la dificultada del desplazamiento de las ondas del sonido, o fallas físicas, el tipo de espacio, entre otros. Las segundas abarcan las condiciones de los involucrados en el proceso comunicativo, interviniendo subjetividades, experiencias o prejuicios, objetivos; mientras que las semánticas surgen de las restricciones lingüísticas, la comprensión de significados o idiomas.

Por estas condiciones es que el proceso comunicativo es demasiado complejo para lo que abarca el esquema definido. A la vez que el mismo puede ser truncado en un caso de incomunicación, donde el mensaje no llega a destino. No se pretende ahondar en este tipo de situaciones, pero es necesario no subestimar a la incomunicación, ya que la misma se manifiesta en acciones de las personas que en este tipo de trabajo, son los docentes. Siguiendo los aportes de la Universidad Abierta Interamericana (2018) algunas de estas actitudes radican en la no escucha, el insulto o degradación, las decisiones erróneas, un estado de ánimo frágil, la manipulación, entre otros. En cualquier caso, estos profesionales trabajan con información impura que les impide tomar decisiones acertadas.

Reiteramos que el planteo del esquema tradicional de comunicación resulta simplista, ya que en él un emisor transmite un mensaje y el receptor lo recibe como tal. En la realidad cotidiana este interjuego está sujeto a las interpretaciones de los involucrados. De hecho en la misma emisión del mensaje intervienen imágenes mentales y formas de expresión de quién produjo la información. Luego en el procesamiento del mensaje, es importante considerar la distorsión cognitiva y la disponibilidad de tiempo que condicionarán las posibilidades de una respuesta correcta.

Hasta aquí se han definido algunos hechos y efectos de la comunicación en su enfoque más simple. Nos basamos en los aportes de Watzlawick et al (1991) para analizar los procesos de comunicación en la realidad institucional, ya que a través de la descripción de acciones, se intenta comprender los efectos de las conductas de las personas en diferentes niveles de interacción: el axioma Nº 1 refiere a la imposibilidad de no comunicar; el segundo a los niveles de contenido y relaciones de la comunicación, el mismo será abordado más adelante; el axioma Nº 3 reflexiona sobre la relación dependiente de intercambios ininterrumpidos; el cuarto será un punto clave a observar en la institución ya que refiere a la comunicación digital y analógica, dichos medios caracterizan fuertemente a las relaciones actuales; por último, el

axioma Nº 5 condiciona todos los intercambios ya que describe si la relación es simétrica o complementaria.

Axioma Nº 2: El contenido y las relaciones, este punto explica que la comunicación transmite un contenido y a la vez impone conductas. Se encuentra relación con el quinto axioma referente a los intercambios basados en la igualdad o la diferencia entre los involucrados. Esta perspectiva nos permite comprender diferentes situaciones comunicacionales en el ámbito a investigar, puesto que un mensaje oral, escrito, o bien, un silencio, poseen más que sólo lo verbalmente dicho. A su vez, se identifican diferentes conductas en los intercambios a partir de las relaciones establecidas y estructuradas, las cuales no dependen del cargo que cada sujeto ocupe legalmente en la institución.

Conocer los efectos de los intercambios entre los sujetos, permite al equipo de gestión potenciar al personal docente para evitar el malestar laboral, las falsas jerarquías entre colegas, la falta de participación por desconocimiento de responsabilidades, el desgaste en las relaciones, la desorganización que consecuentemente genera la individualidad, la negación de la realidad, la desconfianza y la progresiva falta de compromiso que nos aleja de un trabajo cooperativo hacia la calidad educativa. Es el equipo de gestión el que a través de sus acciones y medios debe facilitar la llegada de la información clara, evitando ambigüedades y efectos de la incomunicación. Vera (2018) explica cómo brindar respuesta a las cinco preguntas básicas al momento de transmitir un mensaje: ¿Para qué? ¿Por qué? ¿A quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo?

Un ejemplo de esto sería el siguiente correo distribuido entre el personal de una organización.

> Semana de Primavera
>
> El receso de la semana de primavera (¿Qué?) para el periodo 2022 (¿Cuándo?), determinamos que será asignado bajo un régimen de calendario institucional especial.
>
> Encontramos muchas familias confundidas que argumentan que otras instituciones escolares no poseen los mismos recesos educativos. (¿Por qué?)
>
> Esta información se hará extensiva a través de la página web del colegio (¿Dónde?). Serán las secretarias (¿Quién?) quienes se ocuparán de registrar este comunicado en la plataforma virtual (¿Cómo?).

De esta forma dejarán de llegar consultas de la familia hacia los docentes (¿Para qué?).

Entre las herramientas para la mejora de la comunicación en el ámbito laboral se destacan algunos cambios estratégicos para lograr la eficacia por parte del equipo de gestión. Destacamos en que la elaboración de un sistema de protocolos comunicativos reduce la desorganización en cuanto al uso de variados canales, la falta de límites de horario laboral y la posibilidad de abocar diferentes medios según la prioridad de la información.

Éstas propuestas podrían aplicarse a las técnicas contemporáneas de forma tal que la información urgente se comunique a través de la red social WhatsApp con la que cuentan todos los empleados de la institución. A su vez, este canal puede configurarse de tal forma que únicamente el directivo pueda emitir mensajes; esta estrategia reduciría el desorden, las preguntas poco pertinentes y aumentaría la facilidad del acceso al contenido. Por otro lado, aquellas comunicaciones, avisos, agendas, entre otros, pueden ser distribuidas por el email de cada miembro de la institución. Pero es importante destacar dos consideraciones que la gestión debe tener en cuenta para no afectar la predisposición de su personal. En primer lugar que ningún comunicado debería de difundirse fuera del horario laboral. Y luego, qué la difusión de una información a través de estos medios no es garantía de su recepción, por lo tanto la dirección no puede descansar en estos canales para asegurarse que los docentes estén al tanto de una nueva responsabilidad o tarea. Por eso, construir una red, o hábitos comunicacionales, o brindar los espacios pertinentes serían las estrategias más eficaces para lograr una comunicación asertiva.

Recuperamos la importancia sobre detenernos y reflexionar sobre la comunicación en una institución educativa para entender que las decisiones que definen una gestión innovadora deben ser comunicadas, de manera que sean útiles, que convoquen el personal docente, que genere compromiso y no dudas, que motiven la acción y no la resistencia, que cree trabajo cooperativo y no individualismo. Que la innovación no suceda en un aula o en una oficina, sino en la comunidad.

4. ENCUADRE METODOLÓGICO

4.1. Tipo de estudio

Este trabajo de campo tiene por objetivo definir acciones y características de una gestión educativa que trabaja para la innovación. En este sentido se tomó en cuenta el rol de los directivos, la participación de los docentes, las habilidades comunicativas de los involucrados, las situaciones de conflicto o a resolver, que exigieron que se ponga de manifiesto el perfil de la institución.

La naturaleza de esta investigación fue cualitativa, ya que se intentó analizar una realidad a partir de indicadores subjetivos, interpretaciones y experiencias de los entrevistados. Por esta razón, el alcance es exploratorio y descriptivo, pues construye las teorías que se van orientando a partir de los datos y contraposiciones obtenidas. Se intenta llegar a conclusiones que sirvan de estrategias para la gestión educativa en pos de los objetivos de este trabajo. Es propósito de esta investigación definir cómo funciona y se manifiesta la innovación educativa desde la gestión directiva. Por lo que el encuadre exploratorio consistió en el trabajo sobre situaciones, decisiones, costumbres y acciones que caractericen la tarea diaria de la institución y sus personas. Las conclusiones no relevan datos numéricos o estadísticos, sino que sirven de bases de trabajo estratégico, de experiencia e información para describir generalizaciones y evidencias útiles para la dirección educativa en materia de innovación.

Para llevar a cabo este trabajo se ha tomado en cuenta el nivel primario del Instituto Monseñor Dillon, ubicado en el barrio de Caballito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el año 2022. Ya que la misma es una escuela que categoriza como institución innovadora por los proyectos curriculares y estrategias que ejecuta, conocidas por la opinión pública y entidades del ámbito educativo. La unidad de análisis fue el equipo directivo, formado por directora y vicedirectora, la ex directora de la institución debido a su reciente jubilación, y el personal docente considerando los siguientes criterios: experiencia laboral, antigüedad en la escuela, enfoque pedagógico y observaciones académicas del alumnado. Este recorte etnográfico tiene en cuenta los identificadores y predictores de calidad considerados en el presente trabajo.

Se analizaron los siguientes aspectos:

- Características generales de la institución y sus dimensiones, su estructura y relaciones; ya que se puede comprender la cantidad de alumnos matriculados y cómo se trabaja con ello, cómo están conformados los grupos de trabajo y de cada clase, la distribución horaria de los maestros, los canales de comunicación formal e informal, las responsabilidades oficiales y extraoficiales que hacen a la labor diaria, la atención a las prioridades según el criterio institucional y a lo emergente, la presencia de los directivos en las diferentes dimensiones de trabajo y la atención sobre ellas.
- La concepción individual sobre la innovación educativa y su implicancia para la mejora de la calidad; pues da cuenta del ideario y la comunicación asertiva del mismo, las formas de trabajo y cómo se planea alcanzar su objetivo, cuál es la visión institucional sobre la sociedad y sus demandas y cómo planifican satisfacerlas.
- Los tipos de innovación y los proyectos institucionales implementados; aquí puntualmente entendemos cuáles son las estrategias de trabajo y cómo funciona la institución, gracias a la interpretación de la información de los aspectos anteriores, y el paradigma acerca de la educación y su función en su sentido social.

A partir de esta información, se definió el rol de la gestión institucional en el proceso de innovación, objetivo específico de la presente investigación.

4.2. Participantes

- Directora del Nivel Primario de la institución
- Vicedirectora del Nivel Primario
- Ex directora recientemente jubilada
- Docentes del nivel

4.3. Materiales- instrumentos

Como observación general, en la recolección de documentos se seleccionaron el proyecto educativo institucional y el reglamento interno correspondiente al nivel educativo primario, ya que el último posee información específica faltante en el primero, es decir resultan

complementarios. Se han observado planificaciones didácticas y evaluaciones para los alumnos, se las ha comparado incluso entre propuestas de contenidos similares, pero diferencia de años. También han sido facilitadas las planillas de seguimiento que utiliza la vicedirectora para monitorear el trabajo de cada docente durante las reuniones de grado.

El principal instrumento para analizar las categorías discriminadas en la investigación, fueron las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a los participantes de forma presencial; las mismas permitieron ahondar y explayar experiencias que dieron cuenta de las observaciones que se manifestaron. Todos estos dispositivos de recolección de datos han servido como recursos que contraponen la información y permiten la interpretación de ella, lo cual sirvió para la construcción de conclusiones de este análisis.

4.4. Procedimiento de recogida de datos

El trabajo de campo se llevó adelante a través de una implementación transversal de técnicas de recolección de datos con entrevistas semi-estructuradas, observaciones no-participantes y análisis documental. Luego de la interpretación de lo observado, se conoció el concepto institucional sobre la innovación, la expectativa de los actores y las variables pretendidas como necesarias para su ejecución. Por otro lado, se observó la organización estructural y a partir de allí, las necesidades para el proceso de innovación en este aspecto. Se lograron determinar los roles de los actores en general, la estructura de relaciones y el tipo de comunicación privilegiada en todo el equipo; también los valores y actitudes que predominan en el tipo de red que se conforma en la institución.

5. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos se realizó recuperando cada aporte teórico del presente trabajo, a la luz de la información obtenida en la metodología de investigación y organizándola en las siguientes categorías: desafíos de la gestión en la innovación educativa, estrategias implementadas por la gestión innovadora, factores que mejoran o dificultan la comunicación institucional, aportes de la innovación educativa a los alumnos, promoción y limitación del profesorado en la innovación educativa y criterios de evaluación de las acciones para la innovación educativa. Para seleccionar la institución a investigar, se pensó en una escuela considerada innovadora por la opinión de la comunidad y por la aplicación de nuevas prácticas de docentes en formación continua. El tipo de innovaciones educativas implementadas tienen relación con las propuestas impulsadas por los organismos de gobierno nacionales, es decir aquellas resoluciones o estrategias dictaminadas por especialistas y luego, adaptadas por el personal docente para abordarlas en su contexto.

La institución analizada es de tipo urbana, perteneciente al sistema de gestión privada. Ubicada en la comuna 6 de la ciudad autónoma de Buenos Aires. Atiende a todos los niveles educativos de enseñanza: nivel inicial, primario y secundario; disponiendo de un reglamento interno para cada uno de ellos, siendo el nivel primario en el cual se abocará la investigación. El mismo recibe a un aproximado de 100 docentes, de variadas edades y formaciones; y aproximadamente a 800 alumnos. Se caracteriza por su antigüedad que data de unos 20 años con su nombre actual y 50 con sus propietarios anteriores, pero manteniendo al profesorado. Y por otro lado, por una variada oferta educativa con extensión horaria y novedosas propuestas como las trabajadas en esta investigación. Entre otras características, la escuela a analizar convoca a una comunidad de un nivel socio económico medio-alto. En cuanto a su mobiliario, posee televisiones y reproductores de DVD en todos los salones de clase, salas de computadoras a disposición, proyector ambulante y fijo, pendrive con material didáctico dirección; bibliotecas ambulantes por los pasillos de la escuela y plataforma web propia con espacio de almacenamiento sin límites para facilitar la disponibilidad de documentos de las áreas para todo el profesorado. La tendencia pedagógica pone el énfasis en la práctica del enfoque del diseño curricular 2004 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las capacitaciones condicen con ello. Cabe aclarar que la institución en cuestión recientemente ha renovado el equipo de gestión, debido a que el directivo finalizó sus años de trabajo;

actualmente la antigua secretaria ejerce como directora, manteniendo a la vicedirectora de los años anteriores. Pero a su vez generando nueva distribución de funciones y tareas entre ellos.

El estudio se orienta a identificar estrategias y acciones de la gestión directiva en una institución que tiende a la innovación educativa. Pudiendo existir obstáculos en el proceso, se intentaron contemplar estas áreas en el marco teórico, como lo es la dimensión comunicativa y todo lo referente a ello. En este proceso se encontraron limitaciones y factores que dificultan el trabajo docente en sus prácticas de enseñanza, cuestiones como falencias de información, de capacitación y a su vez de conocimiento.

Sin negar lo anterior, se suma el uso del término "innovación" de manera genérica, sin hacer distinción entre teorías, concepción o caminos hacia ella. Para este momento, fue necesario repensar las entrevistas a los docentes que no reconocían la innovación en los proyectos que abordaban, justamente por la falta de conocimiento que se mencionó.

Esto llevó a volver a revisar los proyectos y acciones que ejecuta la institución con el objeto de utilizar los recursos y disposiciones oficiales para planificar propuestas innovadoras. Se halló el proyecto de educación emocional, del cual ya había conocimiento por ser implementado hace años, y qué alcanzan niveles de satisfacción de los identificadores de calidad educativa de Palacios y Montes (2010), según utilizamos en este trabajo.

"Sentir y Pensar" se titula la innovación y se enmarca en la propuesta de ley (S-813/18), siendo un proyecto curricular institucional, novedoso en el ámbito educativo ya que no es una obligación pedagógica o disposición oficial. La propuesta implicó e implica una reestructuración de las formas de trabajo, de horarios, de materiales, de uso de espacios y de disponibilidad de personal; también de conocimiento por parte de los docentes que ejecutan las actividades y las planifican, del equipo de orientación psicológica y del equipo directivo que debe de defender y fundamentar el proyecto para su entorno. Estas adaptaciones institucionales no siempre son fáciles en las escuelas, en este caso aparte de realizarse, fueron efectivas según la opinión de los docentes y familias beneficiarios de la innovación.

Por otro lado, la implementación de reuniones de coordinación de área con frecuencia mensual para cada docente es una acción poco habitual en las instituciones educativas. En ellas se encuentran la vicedirectora y la responsable del área (Matemática, Prácticas del

lenguaje, Ciencias), ya sea con material preparado o atentas a las inquietudes del educador. Es un espacio que permite el monitoreo de las prácticas de enseñanza, los recursos y la comunicación personal entre los actores, evitando malentendidos o avisos que se reducen a mails o mensaje de texto.

Considerando a los predictores e identificadores de Palacios y Montes (2010), se toman en cuenta todas las interacciones de los elementos pertinentes para determinar la calidad educativa. Recuperando el marco teórico, en un primer momento observamos los predictores, para analizar el perfil de cada componente. Luego, relevar el impacto en la calidad educativa a través de los identificadores. Recordamos que la importancia de este modelo radica en su estructura planificada según las necesidades y objetivos de una institución educativa, a diferencia de otras normas de garantía de la calidad organizacionales como las ISO 9000.

Hasta aquí elementos como la metodología educativa, disponibilidad de recursos y la organización de la planificación alcanzan un nivel de cumplimiento y existencia aparentemente favorable, como anteriormente se enumeró, para poder predecir que posteriormente se producirá la calidad. En cuánto a la gestión de recursos y el liderazgo pedagógico, son componentes que se observaron y analizaron en esta investigación. Cabe aclarar que el nivel no posee en su reglamento un manual de calidad, es decir criterios establecidos y declarados para medir la efectividad de su gestión. En su lugar, las acciones se orientan en base a evaluaciones e intercambios entre el personal directivo y docente, el cual se realiza a fin del ciclo lectivo.

A través de las observaciones y de las entrevistas, se logró definir que no existe un tipo de criterio con el que se evalúan las acciones de la gestión, o bien, el mismo depende de la satisfacción de los actores. Mencionada la dinámica de autoevaluación anual, la misma utiliza un formato que puede variar, ya sea de intercambio personal, escrito por el profesorado hacia los directivos, o virtual mediante formularios de *Google*. Si bien no es objeto de esta investigación detenernos en la preparación, material, periodicidad u otras características que hacen a la retroalimentación de las acciones y decisiones de la gestión directiva, este aspecto encuadra consecuencias o hechos observados, como también sentimientos de los docentes. Cabe agregar que en el marco teórico, se incluyó el modelo de calidad educativa de Palacios y Montes (2010) ya que orienta la tarea del profesorado y las acciones institucionales, por lo que al desconocer el establecimiento de criterios, limita la posibilidad de volver sobre las

prácticas para mejorarlas, de considerar los resultados según una rúbrica y en todo caso, improvisar o evaluar según los emergentes. Finalmente, el conocimiento de esta información hace al clima laboral y condiciones de trabajo de los profesionales de la educación, que en esta ocasión observamos movilizados hacia la innovación educativa.

Dadas estas condiciones observadas e investigadas (ya que se consultó específicamente por los criterios o medidas para evaluar los proyectos y decisiones de la gestión directiva), el modelo de calidad utilizado resulta un recurso orientador novedoso para analizar las acciones de esta gestión directiva. Partiendo de este hecho, los componentes del modelo permiten discriminar entre las estrategias implementadas para la innovación educativa. Pudiendo valorar algunos predictores anteriormente, la gestión de recursos y el liderazgo pedagógico serían los elementos más difíciles para considerar, dado que el tiempo de observación no sería suficiente y que la antigüedad del equipo directivo no permite dar cuenta de la tendencia de la toma de decisiones. Por esta razón, es que resulta de gran importancia la opinión y consideración de los docentes durante el trabajo de campo. La información considerada radica en sus sugerencias, reclamos, necesidades, impresiones, cambios de estrategia, sentimientos y percepciones.

Teniendo el marco teórico como guía, se procedió a realizar las entrevistas, procediendo a repensarlas debido a falencias de información. La primera se mantuvo con la directora de la escuela y luego, la antigua directiva recientemente jubilada. Siguiendo las sugerencias del personal se consideró a la autoridad actual como referente de las mejoras en la comunicación institucional y -coincidentemente- en las actividades de convivencia, como el taller de bullying; mientras que la anterior caracterizó su gestión por implementar las reuniones de coordinación de áreas para los docentes, aprovechar las jornadas EMI (Espacio de Mejora Institucional) para convocar formadores según las necesidades comunicadas por los maestros, proponer el proyecto de educación emocional “Sentir y Pensar“ y darle una periodicidad semanal, implementar y capacitar en el enfoque de enseñanza vigente desde el 2004, pero que resultaba novedoso para el profesorado más antiguo, adherir a la escuela a la “Maratón Nacional de Lectura” y promover el espacio y los recursos para todo el nivel y mantener actualizado a su personal en oportunidades de extensión educativa. El rol de la directora anterior resultó protagónico para la innovación educativa que según la comunidad caracteriza a la escuela.

Sorprendió que, en ningún caso, los directivos consideraban una rúbrica de evaluación de acciones o proyectos para medir su calidad. En este momento, se entrevistó a la vicedirectora quien cumple un rol actualmente abocado a lo pedagógico casi en su totalidad; debido al acuerdo que mantiene con la directora vigente.

Luego de la información recogida en las entrevistas, las observaciones, el análisis de planillas de seguimiento y alguna conversación informal con el EOE (equipo de orientación psicológica), era necesario conversar con los docentes. Se seleccionaron a quienes en el grupo de trabajo se consideran los profesionales más actualizados y en conocimiento del tema. El eje de estas entrevistas radicaba en conocer como la comunicación afecta a su trabajo docente y en qué acciones se vive la innovación educativa. Estas categorías se orientan a obtener información sobre las acciones de la gestión directiva con incidencia en los proyectos de innovación, a partir del relato de experiencias.

Esta dinámica se realizó entrevistando a los maestros de manera individual, lo cual favoreció que las respuestas no se condicionaran entre sí, a la vez de obtener diferentes experiencias a partir de preguntas sobre un mismo eje. Así fue al rededor de "las acciones de innovación" consultadas, trayendo a colación la concepción del término en su sentido tecnológico; mientras que por otro lado surgían propuestas didácticas de trabajo novedosas, pero aparecía el reclamo de una mala gestión de los recursos. En la búsqueda de antecedes y en el marco teórico se logró ahondar en esta percepción del uso de la tecnología como única posibilidad innovadora, lo cual facilitó observaciones y teorías en este análisis, en el camino de la falta de información por parte del profesorado.

A partir de este punto, observando la confusión en torno al concepto de innovación y la carencia de criterios o aspectos claros para medir las acciones tomadas, se consideró importante aclarar algunas teorías como las trabajadas en el marco teórico y los componentes del modelo de calidad adoptado en la investigación.

En el marco teórico recuperamos la reforma educativa que provocó los grandes cambios en el sistema argentino, el 2004 se imprime el nuevo diseño curricular que orienta las prácticas de enseñanza vigentes. Encontramos una relación en como el primer cambio trajo un paradigma dinámico ubicando en un nuevo lugar a la escuela para la formación de los ciudadanos en su educación integral y por otro lado, un nuevo documento oficial (Diseño curricular 2004) implica acciones de menor escala, pero generando el mismo resultado que la

reforma de la década del 90. Tal es así que las innovaciones abordadas en la institución corresponden al paradigma en el que el docente deja el lugar de poseedor del conocimiento, pasando a ser un facilitador de recursos para la construcción de saberes. Saberes que serán puestos en práctica en la experiencia, como lo es el espacio de regulación de las acciones en torno a las emociones, el uso de las redes sociales como herramientas de comunicación asertiva, el espacio de lectura como posibilitador de la exploración de sensaciones y transmisor de cultura, la participación de cada estudiante en las propuestas. Entonces la reforma educativa trajo consigo un ideal de autonomía, a la vez de una gerencia escolar profesional, actualizada en cuanto a las demandas del mundo del trabajo y la capacitación y enmarcada según el nuevo enfoque del diseño curricular es que se toman las decisiones acerca de los objetivos de las innovaciones con las que se enseña a los estudiantes, para un rol protagonista de su aprendizaje.

A lo largo del análisis de las categorías discriminadas en la investigación del caso, se ha logrado determinar la perspectiva del modelo de gestión que caracteriza a la institución -ya que debido al cambio de equipo directivo no podemos limitar la observación a una u otra- pudiendo denotar a qué acciones se le dan prioridad, los problemas que emergen y las posibles explicaciones a ellos. Reconocemos también que existe un fuerte impulso por parte de la gestión directiva hacia la innovación de las prácticas de enseñanza, ya que el foco siempre está puesto en la mejora de la calidad educativa. En la exposición de las variables se describirá cómo se observó cada área de trabajo aportada por Carriego (2016), explicadas en el marco teórico. A partir del detalle de las estrategias utilizadas por el equipo directivo, se diagnosticarán cuáles son las acciones y cómo debe ser la comunicación para gestionar la innovación educativa en una institución, recordando que esta es la pregunta que orienta nuestro estudio.

5.1. Desafíos de la gestión en la innovación educativa

Se ha observado como un desafío desencadenante a la falta de una definición explícita en cuanto al concepto de innovación, lo cual condice con los aportes teóricos de nuestro marco. Sí se lo ha relacionado estrechamente con la mejora institucional, generador de calidad educativa, pero por sobre todo, una necesidad propia de los profesionales de la educación

para que su tarea siga teniendo sentido para la sociedad. Para considerar esta eficacia, se entiende que los elementos medibles serán los identificadores del modelo de calidad adaptado en esta investigación, lo cual en parte coinciden con la información recolectada como se verá posteriormente.

En la categoría de estrategias de la gestión innovadora, se enumerarán los proyectos de innovación implementados; en cuánto a la variable analizada en este apartado, a partir de los ejemplos obtenidos se da cuenta de que alrededor del concepto de innovación, lo "novedoso" es una característica con la que la opinión pública describe las acciones de la gestión. Frente a esto la directora resalta que el adjetivo condiciona a la institución en comparación con otras escuelas. Por lo que lo descarta y en su lugar recupera los lineamientos educativos oficiales, enfatizando en la importancia de hacerlos cumplir a través de prácticas de enseñanza que faciliten el acceso de nuestros alumnos a la transformación de los contenidos en saberes. Aquí, sin explicitar o redactar, la gestión manifiesta su paradigma en cuanto a la innovación educativa.

En esta categoría, se ha contrapuesto la perspectiva de la directora con la de algunos docentes, en primer lugar invitándose a salir de la zona de confort, de no ignorar la identidad institucional pero animarse al cambio; por otro lado el profesorado que frente al "cambio" manifiesta la sensación de verse limitados por el currículum, los tiempos de trabajo y con falta de recursos para a la implementación de prácticas innovadoras, aunque éstas últimas se vean teñidas por la formación profesional previa. Pero se ha observado como la planificación didáctica y las estrategias no condicen con la visión de estos docentes, a su vez que desconocen su propio trabajo para la innovación, por eso es que estos efectos se analizarán en categorías posteriores.

A la luz de los aportes del marco teórico y de la información proveída por los actores institucionales, las innovaciones se han pensado con metas y propósitos orientados por los valores y misión del proyecto educativo de la escuela, siendo conscientes de las posibilidades y los recursos (Carriego, 2016). Las características de la institución, por su antigüedad y la visión del hombre que su PEI (última modificación en 1985) describe, son limitantes en la tarea innovadora de la gestión directiva, a la vez que la misma no niega la validez de lo que ya existe si resulta útil. Por lo qué la directora expresa cómo al momento de diagnosticar a la comunidad

y establecer objetivos para un proyecto de innovación educativa, se consideran los valores de la institución para orientarlo.

Se presenta como desafío para la gestión todo los relacionado a la comunicación dentro de la institución. Si bien esta es una categoría que se analizará más adelante, a la vez la comunicación es una gran herramienta para la innovación y en este caso se presenta como un problema o posible conflicto. Por esta razón entra en inestabilidad la apertura al diálogo por parte de los directivos con el entorno, cómo también el liderazgo pedagógico ya que siendo los directivos los responsables del desarrollo y concreción de las prácticas de enseñanza, este aspecto se ve afectado por la falta de acuerdos, de colaboración y de herramientas para la ejecución. Se ha hecho mención de una suficiente disponibilidad de recursos materiales y humanos, pero se ha observado como el hecho de la falta de Wi-Fi convierte a todas las herramientas proveídas en inutilizables. Y al mismo tiempo genera un malestar en los docentes que para sortear la dificultad, utilizan recursos propios como son los datos móviles.

En este contexto surge un nuevo desafío para la gestión directiva: su estilo de liderazgo. Ya que, en su objetivo de seguir promoviendo propuestas educativas innovadoras, comprometiéndose con los aportes y el sentido social de la escuela en este trabajo, acaban por luchar entre apoyar, acompañar, motivar a su docentes y por otro lado, obligarlos desde su lugar de autoridad a que fuercen sus planificaciones en pos de los objetivos mencionados.

5.2. Estrategias implementadas por la Gestión Innovadora

La intención de la introducción de la innovación a las prácticas de enseñanza, radica en lograr un bien mayor para la comunidad. Tanto para los alumnos en su formación integral, como para el desarrollo profesional de los docentes, así lo manifiesta la dirección. Este objetivo que motiva a los proyectos era alcanzado antes de la implementación de los cambios pedagógicos de la gestión educativa anterior, pero sin duda el logro no tenía la misma calidad que actualmente. Entonces las nuevas prácticas no se introducen a raíz de un problema educativo o del proceso de enseñanza aprendizaje, sino para mejorar la gestión educativa, es decir, la organización de dicho proceso de enseñanza aprendizaje. Esta aclaración reduce la posibilidad de qué los recursos tecnológicos sean protagonistas de la innovación escolar en el caso observado, ya que la organización del proceso de enseñanza aprendizaje no puede

limitarse al uso de las tecnologías, porque sabemos que el niño puede asimilar aprendizajes significativos sin ellas.

Se ha obtenido nuevamente contraposición entre la visión de los directivos y la de los docentes, los últimos manifestaron su visión sobre la innovación educativa explicada a través del uso de las nuevas tecnologías, de áreas de programación, de información para la comunicación, y disponible únicamente para alumnos de elite. Para este momento fue importante entrevistar al profesorado para ahondar en los lineamientos que circulan, las directivas que reciben y la claridad del equipo directivo para saber lo que se espera de ellos. Si bien este aspecto corresponde al análisis del área comunicacional de la institución, resulta una observación pertinente de las estrategias que la gestión implementa para sus objetivos, sea o no acertada.

Ahora bien, la perspectiva de los docentes no necesariamente es la única válida. Entre las estrategias implementadas por la gestión, observamos que semanalmente se sostienen reuniones con el director general de la institución y las autoridades de los otros niveles; en ellas se informan fechas, agenda, decisiones y se realizan acuerdos entre los distintos niveles para que cada uno pueda desarrollarse sin superposiciones. Esta acción que poco parece tener que ver con el objeto de estudio del trabajo, genera que exista diálogo entre los directivos de la institución, la necesidad de cada uno de ellos de estar en conocimiento de las actividades realizadas por sus docentes, la previsión sostenida por un equipo de la vida institucional y entre otras consecuencias, favorece el respeto por las necesidades de los colegas. Cabe agregar que se estima desde el enfoque pedagógico y paradigma educativo, que los valores que predica la autoridad en su gestión, son los que caracterizan al alumnado y egresado.

Por otro lado y en relación con la estrategia anterior, recordamos y detallamos la implementación de reuniones de grado y de coordinación de áreas de forma mensual. En las primeras la vice directora convoca a los docentes titulares de un período etario para realizar un seguimiento de las propuestas practicadas, los aspectos pendientes, las inquietudes del maestro, sus necesidades y las de los alumnos. Este espacio es muy conveniente para favorecer el diálogo y la creación de un ambiente de confianza, donde el docente se sienta apoyado y motivado, además de liberarse de dudas (Fernández Coto, 2018). Observamos aquí un beneficio para el profesional de la educación, como también para el directivo que puede conocer la trayectoria y ambiciones del docente en su trabajo áulico.

Con respecto a las coordinaciones de áreas, la vice directora y la responsable de una asignatura se reúnen con los maestros para trabajar y aclarar estrategias de enseñanza. Se aprovecha este espacio para facilitar recursos al docente, también informarlo acerca de nuevas resoluciones, materiales y documentos oficiales que sustentan el enfoque pedagógico. Durante el análisis, se informó que las coordinadoras trabajan para Escuela de maestros (institución responsable de la formación continua para el desarrollo profesional docente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires), gracias a ello y a su capacitación es que pueden facilitar al profesorado de la escuela, la transmisión de las prácticas más pertinentes para la innovación educativa.

El equipo de gestión de la institución en cuestión siempre utilizó las jornadas EMI, para convocar a equipos de profesionales que capaciten al profesorado para abordar los proyectos planificados. En el caso de "Sentir y pensar", se organizó una propuesta con Melina Furman. Se convocó a Rebeca Anijovich tras la implementación del dispositivo de Promoción Acompañada en CABA, para conocer cómo utilizarlo y combinarlo con las responsabilidades pre existentes de los docentes. Para planificar nuevas estrategias de juego en el aula, se presentó un equipo de profesionales de la Universidad de San Andrés. Con el objetivo de mejorar la convivencia de los grupos de estudiantes y acompañar a los maestros en la búsqueda de soluciones, el EOE puso a disposición actividades y protocolos para accionar frente a dudas.

Es decir, se aprovecharon los espacios de mejora institucional para ello. Cabe agregar que nuevamente la gestión deja en evidencia su consideración acerca de "mejorar" con la innovación educativa.

Luego, recuperando el proyecto de educación emocional, otras innovaciones se las encuentra en la participación institucional en la "Maratón nacional de lectura", el taller de bullying, la presentación de perfiles relevantes para el trabajo de las efemérides a través de Instagram y TikTok y la jornada anual de juegos matemáticos creados por los alumnos para la edad inferior más próxima.

Se ha demostrado que la atención a los procesos de enseñanza aprendizaje busca avanzar, revisarse y mejorar continuamente la práctica educativa. El profesorado ha cambiado a lo largo de los años una forma de trabajo que refleja a la cultura, y radica en la especial atención en los procesos de aprendizaje de los alumnos para lograr una educación de calidad. En cuánto

a esta nueva forma de trabajo, dependiente de múltiples variables, no se puede ignorar la influencia de las estrategias -ya mencionadas- de la gestión por promocionar la innovación en la identidad institucional. Las mismas han generado una corriente de educación comprometida, unificación de criterios, redes de trabajo y a su vez, propuestas compartidas, coherencia en la progresión de los aprendizajes, entre otros.

Do.1: *"[…]antes cada uno hacía lo que quería, no estábamos muy controlados. Ahora es constante la presencia de los directivos, de cierta forma te demanda más trabajo, pero siento que todos los que trabajamos en la escuela no estamos sólo ocupando un lugar para cobrar un sueldo ".*

Do.2: *"En las reuniones de coordinación recibo material sobre cómo trabajar los contenidos, es un momento ameno con una compañera de trabajo, que entre risas me permite explorar posibilidades para mis prácticas de enseñanza… así surgió la idea de crear una página web para las efemérides a través de la programación" .*

De acuerdo a la recolección de documentos y la información declarada por los actores entrevistados, cada proyecto implementado representa al concepto de innovación que sostiene el equipo de gestión. Durante las conversaciones que se mantuvieron en el marco de esta investigación, se mencionó cómo la institución se esfuerza por practicar la innovación a según los cambios establecidos por las organizaciones gubernamentales en cuanto al sistema educativo. La directora expresa la necesidad de mantenerse actualizado e informado acerca de ello, aclarando que sólo conociendo los objetivos y propósitos es que uno puede experimentar y explorar en su planificación sin perder el enfoque; pues así es como favorecemos a la progresiva reforma educativa. En este caso fue el equipo de gestión quien estableció la relación entre los conceptos de nuestro marco teórico.

Por último, destacamos las líneas generales que la directora considera a la hora de gestionar una decisión en pos de la innovación:

"Debemos 1) hacer un diagnóstico y fundamentar nuestra propuesta, 2) señalar responsables, 3) tener claros los contenidos y objetivos a lograr, 4) definir tiempos, metodología y recursos." A partir de las observaciones semiestructuradas Y las entrevistas con los distintos actores, se pudo determinar qué estas pautas llevaron a desarrollar las planificaciones de los proyectos innovadores basados en El orden que expresan. Cada

propuesta a abordar está pensada bajo dichos lineamientos, produciendo un cambio en la forma de trabajo e identidad institucional. Consecuentemente cambiando el paradigma de la gestión educativa.

Sin negar las actuales inquietudes del profesorado, la gestión acciona, diagnóstica, planifica y proyecta, busca recursos, dispone de ellos. Pero no detiene su visión por las limitaciones que le exceden (Axel Rivas, 2012).

5.3. Factores que mejoran o dificultan la comunicación institucional

Comunicación, en su sentido tradicional y también tecnológico, en su impacto emocional y también organizacional. Esta categoría resultó ser una variable sensible para todos los actores entrevistados, no sólo por implicancias personales sino también debido a la transición de estilo de gestión que convoca a la escuela. Por esta razón, a partir de toda la información declarada (Modulo II de la Diplomatura Superior Organizacional en Dirección y Supervisión de Instituciones Socioeducativas de el Instituto de Capacitación y Enseñanza Docente y la Universidad Abierta Interamericana, 2018) se han encontrado contrastes que permiten la definición de los factores que mejoran y dificultan la comunicación institucional, aclarando que reconocer la metodología de una comunicación asertiva es parte de los objetivos de nuestra investigación, entendiendo que ésta es una estrategia indispensable para pensar en una gestión efectiva para la innovación educativa.

Recordamos que el caso analizado deviene de una comunidad numerosa, heterogénea y de variadas antigüedades y formaciones; sumado a estas condiciones el último tiempo el clima laboral sufrió mucho desgaste por el contexto de incertidumbre que generó la pandemia. La antigua directora manifestó el desafío que fue llevar adelante el funcionamiento de la escuela debido a los conflictos comunicacionales que ocurrieron. Es sabido que durante los últimos dos años, los comunicados oficiales por parte del gobierno a las escuelas resultaron en ocasiones inoportunos, incompletos, ambiguos o simplemente no respetaban los horarios y días hábiles. A su vez, no eran posible ignorarlos debido a su pertinencia para las jornadas escolares, ya sea por formatos de trabajo o directivas sanitarias a cumplimentar; en este contexto, la dirección mantenía ininterrumpida la comunicación hacia sus docentes, los mensajes y envío de correos electrónicos. El profesorado entrevistado ha relatado esta etapa

sumada a la exigencia profesional que nunca cesó, explicando cómo la tensión constante desgastó el compromiso que los convocaba; así se produjo una deserción laboral del 19% en un lapso de 4 meses. Si bien no es objeto de este estudio detenernos en las consecuencias y dificultades que trajo la pandemia para el sistema educativo, sin duda las condiciones del ambiente externo son variables para las decisiones que tome la gestión educativa para la vida institucional. En la descripción del esquema comunicacional del apartado El rol de la comunicación institucional, se explica como las interferencias psicológicas influyen en la transmisión y llegada de la información, desde esta perspectiva se entiende que los diferentes actores atravesaban descontento y pérdida de credibilidad hacia la autoridad de la gestión.

En contraste con las acciones tomadas pero también con el contexto atravesado, la actual dirección ha implementado nuevos protocolos comunicacionales que sus docentes opinan, han mejorado el clima laboral en los últimos cinco meses. Éstos protocolos consisten en la utilización del WhatsApp para emergencias, el correo electrónico para avisos generales, personal docente de apoyo para cerciorar de que la información pertinente circule y llegué a los actores, uso de todos los recursos únicamente en horario laboral (Watzlawick, 1991). A partir de las observaciones semiestructuradas que se realizaron, el profesorado se ha mostrado como un equipo estable y enfocado; expresaron como volvían a sentirse respetados en sus momentos de descanso y simultáneamente, al día con su trabajo. Se ha mencionado que gracias a la reducción de tiempos y canales de comunicación, si está en conocimiento de las responsabilidades, tareas del día, novedades y lo que se espera de ellos; a su vez esta cuestión tiene que ver con el estilo comunicacional y el liderazgo del directivo, el cual analizaremos más adelante.

Ahora bien, se ha reconocido la facilidad de la herramienta WhatsApp, el e-mail, la disposición del personal docente suficiente para que la información llegue a los actores convenientemente, y la organización de los canales según prioridad y urgencia, pero el profesorado ha manifestado en su mayoría una dificultad para la convivencia y es la falta de una “sala de maestros”. Debido al protocolo sanitario del año 2021 la directora anterior dispuso que el espacio donde los docentes pueden permanecer durante sus horas institucionales sin alumnos pase a ser el comedor escolar, el cual es un salón de gran tamaño perteneciente a todos los niveles. Antes de su retiro, la antigua sala ya se encontraba habilitada para recuperar su uso, sin embargo, la dirección actual mantuvo la disposición

anterior para esta necesidad. Los docentes se han acercado a solicitar la recuperación de este espacio y en esta investigación se ha indagado acerca de esta cuestión, recibiendo como respuesta que aún faltan acuerdos con los otros niveles para ejecutar la reorganización. Esta realidad inevitablemente caracteriza a la gestión escolar en el aspecto comunitario, el tiempo de investigación limita la observación de consecuencias, pero la opinión de los maestros explica qué dicha condición -y los nuevos colegas debido a la deserción laboral mencionada- evita crear vínculos entre compañeros, sentirse perteneciente y "formar grupos". A la vez, resaltan la sensación de que la decisión de la dirección oculta una intención, este punto no podrá analizarse debido al límite de tiempo de la investigación, pero destacamos que da cuenta del comienzo de una falta de confianza sobre la gerencia institucional.

En la línea de este análisis, se ha observado y escuchado una demanda similar a la anterior: la falta de acceso a la red WI-FI para los docentes. En la contradicción que trae este hecho se lo ha entendido en el marco de la disposición de recursos tecnológicos en todas las aulas, el proyector ambulante y las computadoras portátiles, entre otros. Los mencionados son reclamados por el líder pedagógico para ser utilizados en las propuestas didácticas, pero la gestión de su uso resulta inconveniente. Si bien hemos aclarado que la innovación educativa no radica en la implementación de herramientas tecnológicas, no podemos negar que tienen relevancia en las actividades actuales por lo que se le da su importancia en los procesos de enseñanza, para que los saberes aprendidos sean pertinentes para la vida. Es decir, se proporcionan los recursos suficientes para predecir un nivel de calidad educativa deseado, pero se implementan medidas que entorpecen la tarea.

Por otro lado, en cuanto a la comunicación del personal, se han enumerados las redes sociales utilizadas y se conoce que las mismas precisan de internet para funcionar; sucediendo que los maestros utilizan sus propios datos móviles debido a esta circunstancia. Entre las consecuencias observamos la falla de la comunicación por falta de datos, el uso indiscriminado de la red social para diferentes comunicados, la incomunicación posterior del empleado por haber utilizado para su trabajo un recurso personal (sus datos móviles), el descontento del equipo docente frente al sentimiento de sentirse exigidos por una decisión que consideran inoportuna.

Estos factores que hacen al clima laboral de la institución, tienen su relevancia en hacer a la motivación del profesorado en el compromiso con su tarea y a la vez que afecta a sus

prácticas educativas, ya que en ellas cobra existencia la innovación. Sencillamente, sin comunicación no hay lugar para la innovación. Cómo ya se mencionó, en su sentido tradicional, humano y tecnológico.

Pero en el aspecto comunitario, el análisis ha permitido denotar que los vínculos directivo-docente se mantienen en un clima de confianza, resiliente, respetuoso y de escucha. Entre los aportes teóricos se han descripto estrategias para evitar la incomunicación, en la institución se ha observado como el axioma Nº 5 de Watzlawick (1991) se resuelve en relaciones simétricas, lejanas a un trato autoritarismo por parte del equipo de gestión. Siguiendo a Vera (2018), reconocemos que los mensajes ya sean orales o escritos, siempre responden las cinco preguntas básicas: ¿Para qué? ¿Por qué? ¿A quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo? Los aportes teóricos trabajados en el Módulo II de la Diplomatura Superior Organizacional en Dirección y Supervisión de Instituciones Socioeducativas de el Instituto de Capacitación y Enseñanza Docente y la Universidad Abierta Interamericana (2018) han descripto las estrategias comunicacionales que utiliza el equipo de gestión estudiado, pero que atraviesa una realidad condicionada por factores limitantes que la trascienden.

La dirección reconoce que la comunicación tiene objetivos y entre ellos el de ser una herramienta para el docente, útil, de apoyo y no de abrumación. Resultando un componente desafiante pero indispensable para sostener al maestro enfocado en su tarea, informado para realizarla y ordenado para no conflictuarse. La comunicación hace al diálogo, al compromiso de todo el equipo. Es necesario que llegue la información, para organizarse, educarse, ponerse en conocimiento y compartir criterios. Los mismos orientan la tarea de la institución y la encuadran. Se observó que existe una gran organización en cuanto a la comunicación institucional, pero la misma se vio afectada gravemente durante la pandemia.

En síntesis, entre las dificultades para la comunicación institucional se reconoció que la institución es de gran tamaño y mucho personal docente y que, según la organización, esto puede ser una oportunidad o un conflicto; también la dependencia del contexto que condiciona las interferencias o realidades en las que ocurre en la comunicación, por último la diferencia de intereses entre docentes y directivos.

5.4. Aportes de la innovación educativa a los alumnos

En un primer momento, esta categoría de análisis se vio influenciada por lo que el profesorado consideraba sobre el término de "innovación". Ocurriendo que al comienzo de las entrevistas se manifestó una visión elitista y puramente tecnológica acerca del concepto; pero luego se les preguntó sobre su impacto para la educación y la formación integral de los estudiantes, obteniendo como respuesta que sus alumnos habían logrado diferentes compromisos y objetivos mediante propuestas innovadoras del aprendizaje. Es decir, los docentes se han desencontrado con el término "innovación", pero se han reconocido en el uso de prácticas de cambio para la mejora de la calidad. Por otro lado, como ya se ha desplegado en la categoría de Estrategias implementadas por la gestión innovadora, el equipo directivo no duda de que el objetivo es trabajar hacia la calidad mediante los proyectos y acciones abordadas, las cuales enumeran, explican y fundamentan en el marco de su concepción sobre la innovación, correspondiente a los aportes de Macías (2005, p.23) acerca de dar una respuesta a una necesidad o urgencia exterior, recuperando la misión de la escuela en su función social.

Orientados en el encuadre teórico y estas observaciones, se encontró lo siguiente:

A. Aporte para la calidad: la innovación educativa impacta en la calidad de la enseñanza. Los alumnos alcanzan aprendizajes más significativos, transforman el conocimiento en habilidades logrando aplicar sus destrezas para crear herramientas útiles, a su vez que participan en los proyectos debido a la motivación y que se sienten involucrados. Efectivamente la planificación de propuestas nuevas que contemplan los cambios sociales y las necesidades del alumnado, generan que el acceso al contenido enseñado sea una convocatoria en sí misma y que el producto -o los productos- sean una creación útil para ellos mismos y la comunidad.
B. Complementariedad de objetivos: la perspectiva de la directora acerca del crecimiento y aprendizaje del alumno se ve teñida por los valores en los que se basa el PEI - el cual se analizó e indagó en las entrevistas -, ya que menciona entre el desarrollo integral del niño correspondientes a la visión institucional, como espíritu comunitario, jóvenes de valores cristianos, temperatura desempeño responsable y solidario, entre otros. Poca mención se hace acerca del desarrollo para el mundo del trabajo y la globalización; en su lugar se destaca la variedad de actividades propuestas en la oferta

educativa y la accesibilidad económica que caracterizan a la escuela. Por lo qué se concluye que la innovación educativa no se contradice con los objetivos del proyecto institucional, no reemplaza la visión del equipo. Sino que en el marco de generar aprendizajes significativos, la innovación orienta las prácticas de enseñanza para que los valores del PEI se hagan concretos en la experiencia. En palabras de la directora: *"Si nos animamos a innovar, podemos estar seguros que cada vez más, estamos transitando un camino donde el futuro acompañe incondicionalmente el desarrollo del niño para que pueda crear, transformar y luchar por vivir en un mundo más pacífico, más justo y en armonía con el medio ambiente."*

C. Diagnóstico: como se mencionó entre las estrategias de la gestión, el proceso para la planificación de proyectos de innovación comienza atendiendo las necesidades de la comunidad y del alumnado, luego se fundamenta la propuesta con las bases de los documentos oficiales y los aportes de los profesionales. Indispensablemente se considera el "cambio", a los actores que protagonizan el cambio y quienes lo demandan, se estudian sus características, intereses y contexto; se realiza un diagnóstico de los beneficiarios de las propuestas, generando en todo el equipo docente con vocación, un compromiso genuino para enseñar a sus estudiantes. Es decir, al realizar el monitoreo de la comunidad educativa, el equipo de gestión consigue conocer patrones de cambio, anticiparse a las renovaciones y dar explicación a los hechos sucedidos, y a su profesorado lo involucra en la necesidad de procesos nuevos de enseñanza, que a la vez los acerca a sus estudiantes, estos perciben atención. En su sentido más positivo, la atención renovada sobre los beneficiarios de la educación y el cambio, junto a otras variables -entre ellas muchas de las mencionadas en este análisis- trae aparejada la predisposición a él, a modificar sus estructuras y formas de trabajo.

D. Satisfacción: en congruencia con los identificadores de calidad que adoptamos en esta investigación, el componente de la satisfacción de los estudiantes debido a sus logros, esfuerzos y progresiones acaba por ser un resultado de la innovación y a la vez un predictor para los proyectos posteriores. Tal es así que es el elemento considerado para medir la efectividad de los procesos abordados por la gestión educativa en esta institución. El profesorado expresa cómo observan a sus alumnos entusiasmarse con sus proyectos para alcanzar los resultados que esperan, pudiendo crecer incluso

cuando no los logran entendiendo que descubrieron variables en el proceso. Este punto fue analizado en la categoría de Criterios de evaluación de las acciones para la innovación educativa.

E. Equidad en las oportunidades: no igualdad, para diferenciar que no se está proponiendo el mismo tipo de propuestas a todo el alumnado, puesto que se habló de diagnóstico, en este punto se contemplan las diferencias entre los estudiantes de una misma edad. Todos los seres humanos poseen estructuras diferentes de aprendizaje, accedemos de variadas formas a la información y creamos estructuras cognitivas de distinta manera, pudiendo ocurrir que en un mismo proceso de enseñanza, dos personas construyan aprendizajes diferentes según sus conocimientos y desafíos. Entonces la innovación trae caminos para cada contenido, para crear saberes y habilidades según las inteligencias que son convocadas. Se aleja de las prácticas donde un contenido es impartido y es captado por algunos alumnos, dejando a un porcentaje de ellos excluido de su aprendizaje. Por el contrario, ofrece posibilidades de acceso y válida las creaciones y productos de los jóvenes, dando lugar a posteriores asimilaciones. Consecuentemente, este camino es el que permite la diversidad de todo lo que percibimos, no solo en lo social sino también industrial y tecnológico.

F. Preparación para el mundo del trabajo: aunque no sea una observación relevada por la dirección, sí lo fue por los docentes que manifestaron su preocupación por la preparación de los alumnos para las nuevas demandas del trabajo. Expresaron que ya no se aprende como antes porque ya no se piensa como antes, a la vez que ya no se utilizan las mismas herramientas; esta realidad está configurada desde un nuevo paradigma que exige técnicas y habilidades diferentes. Por eso es que se planifica a través del trabajo cooperativo, cualidades sociales y de liderazgo, de organizaciones y proyectos con objetivos claros y basados en la comunicación permanente. El mundo del trabajo motiva al profesorado a pensar y proponer cómo prepararse para los labores contemporáneos y futuros, de esta manera contribuir como ciudadanos comprometidos con el proyecto de país.

5.5. Promoción y limitación del profesorado en la innovación educativa

Esta categoría tomó relevancia en el análisis debido a variadas observaciones sobre cómo viven los docentes la innovación específicamente educativa, siendo ellos los agentes de cambio y planificadores de las propuestas, más allá de las facilidades de la gestión directiva. En el apartado de estrategias implementadas por la gestión innovadora se enumeraron recursos, herramientas, acciones y formas de trabajo, pero en el profesorado se pone de manifiesto las necesidades que aún se le presentan a la gestión que trabaja para la innovación.

Una información repetida entre los maestros fue que el diseño curricular que orienta las prácticas de enseñanza, se lo percibe como un condicionante. Esta opinión da cuenta de un conflicto informativo frente al uso del documento oficial, o bien de la falta del recurso temporal para poder explorar prácticas innovadoras y a la vez cumplir con los núcleos de aprendizaje prioritarios.

Por otro lado, se ha observado que se habilitó una nueva sala de computadoras (siendo actualmente seis en total para los 21 grados), está a disposición el proyector móvil, dos computadoras portátiles, el salón con proyección fija y como implementación más reciente: todas las aulas poseen televisión; pero no todos los maestros consideran que se les haya capacitado para utilizar estas herramientas de manera pertinente, tampoco que se haya solicitado explícitamente su implementación. Con ello reconocen acciones previas que no se abordan y falta de actores para que se dé la innovación educativa. Entonces vuelve a entrar en conflicto la concepción del término “innovación” con la formación del profesorado y las facilidades de la gestión directiva.

Luego, la resistencia al cambio fue un aspecto que resaltaron tanto docentes como directivos, los últimos reconociendo en sus maestros esta condición y ellos admitiendo que los cambios se sienten vertiginosos. Y agregan que más allá de la motivación y el conocimiento profesional, los obstáculos cotidianos limitan el abordaje de muchas innovaciones. A partir de toda esta información e iluminados por la teoría desplegada anteriormente (Modulo II de la Diplomatura Superior Organizacional en Dirección y Supervisión de Instituciones Socioeducativas de el Instituto de Capacitación y Enseñanza Docente y la Universidad Abierta Interamericana, 2018), se definieron algunos puntos que explican en qué aspectos se ven promovidos o limitados los docentes en la innovación educativa:

- Complejidad: ya sea por la comunidad a la que atiende la institución, por contradicciones en la concepción del término, o por la planificación de los procesos de enseñanza aprendizaje. El profesorado resalta que la innovación necesita que al planificar propuestas, estas se alejen del currículum y no siempre existe el conocimiento profesional para hacerlo efectivamente. Los directivos relataron experiencias en las que ellos mismos acercaban ideas u otorgaban tareas a los maestros para que sean ejecutadas ya que no se percibían los proyectos esperados.
- Disponibilidad de recursos: este aspecto ya fue detallado en otras categorías de análisis, pero no puede ignorarse ya que es un recurso que el equipo de gestión se ocupó de conseguir y organizar para proveerles a los docentes y a la vez, los últimos expresaron que lo tienen a disposición pero quisieran darle más utilidad, la cual no le dan por su complejidad -aspecto explicado anteriormente-, falta de tiempo y conocimiento.
- Gestión de los recursos: aquí se destaca que la disponibilidad no condice con la gestión de recursos debido a la falta de red inalámbrica (Wi-Fi), demandada por los docentes en numerosas ocasiones. Este aspecto es un factor de la complejidad que significa la innovación educativa para los maestros.
- Capacitación: por un lado se observó la preocupación de la dirección por aprovechar los espacios de mejora institucional para proveer de conocimiento y preparación a sus docentes para abordar proyectos innovadores, como las oportunidades que se detallaron en la categoría de Estrategias implementadas por la gestión innovadora; por otro lado se denotaron necesidades en este aspecto por parte de los profesionales de la educación. Concluimos en que la gestión directiva está convencida de cumplir objetivos a lo largo de el camino y en él, ir ganando conocimientos, actualizaciones y experiencias.
- Divergencia en el concepto: este aspecto se encuentra relacionado con el de complejidad y la capacitación, de forma que se ha percibido como los diferentes entrevistados difieren al definir a la innovación y esto los aleja de ejecutarla en algunos casos, por ejemplo quienes la consideran reservada para escuelas elitistas. En el marco teórico hemos explicado las diferentes teorías sobre el término y entendemos que actualmente existen dificultades para definirla de una sola manera; la limitación ocurre

cuando se desconoce la posibilidad y nunca se trabaja para innovar creyendo que no corresponde.

- Metas -no tan- claras: no existe un sistema de evaluación o autoevaluación que aúne criterios institucionales, más allá de la satisfacción personal la cual puede diferir entre el equipo de trabajo; al finalizar un proyecto se considera el alcance de ciertos objetivos y el producto final, pero siendo una escuela de gran tamaño muchos docentes desconocen como enfocar sus planificaciones según los valores e ideales institucionales.
- Disponibilidad de tiempo: este aspecto ya se lo mencionó en varias oportunidades siendo que tanto para la innovación como para cualquier tarea escolar, el profesorado y el equipo directivo reconocen al tiempo como un condicionante; no se dispone de adaptaciones en los formatos de contratación que facilite a los maestros utilizar tiempo de trabajo para los fines de la innovación educativa por lo que depende de momentos personales y la motivación de cada empleado. Se ha escuchado a la actual directora aclarar que de necesitar tiempo para este cometido se organiza que un docente auxiliar se ocupe de las tareas del titular mientras éste resuelve lo que corresponda; pero en la práctica se observó la dificultad de cumplir dicha facilidad por diversas razones.
- No existen reconocimientos o incentivos para los docentes: esto hace que la planificación de proyectos de innovación dependa de la motivación personal.
- Acompañamiento directivo: se ha observado la preocupación, la escucha, el diálogo, el apoyo y la cercanía de las directoras hacia los docentes, destacando cómo planifican juntos y aconsejan de ser necesario.
- Compromiso docente: este no es un aspecto promovido por el equipo de gestión, sino una observación que da cuenta del criterio de selección de personal y resulta relevante para la creación de un clima laboral de estrés positivo y que se enfoca en mejorar; se notó un buen nivel de capacitación o en formación continua en el general del cuerpo docente.

5.6. Criterios de evaluación de las acciones para la innovación educativa

A lo largo de las observaciones y entrevistas, como se puede observar en el anexo, se ha indagado cuáles son los elementos que se consideran para evaluar un proyecto de innovación, cómo se valoran las acciones y decisiones tomadas; los actores involucrados han podido describir la satisfacción del personal y por otro lado de los alumnos, recordamos que los mismos son identificadores del modelo adoptado en la investigación. También se han mencionado cuestiones en torno al efecto de impacto, es decir consecuencias reflejadas en aspectos académicos de los estudiantes, vínculos familiares y de responsabilidad cívico social. No se ha podido valorar el producto educativo debido a que las acciones innovadoras de los equipos de gestión (anterior y actual) datan de una antigüedad que no permite observar resultados aún, los alumnos han crecido y generado impacto en su entorno, pero no han llegado a formar bases para nuevos diagnósticos.

A través de los predictores (Gento, S. y Montes, M., 2010) hemos podido predecir si las condiciones institucionales eran adecuadas para alcanzar la calidad, que al fin y al cabo es uno de los objetivos de la innovación educativa. En cuanto a la metodología educativa, ejemplos como la propuesta del uso de Instagram para la efeméride o la participación de la comunidad en la maratón nacional de lectura, son buenos indicios de este componente. La disponibilidad de recursos ha quedado explicada en otras categorías, como también la variable de la capacitación del profesorado. En esta línea hemos analizado la gestión de los recursos encontrando limitaciones y dificultades, pero también compromiso y apoyo de la dirección para resolver conflictos. El liderazgo pedagógico se fue describiendo en las estrategias implementadas por la gestión educativa, en las coordinaciones de áreas, la promoción de proyectos, el acompañamiento en la planificación y en un eje indispensable para esta investigación que fue la comunicación institucional. El predictor de organización de la planificación se puso de manifiesto en la actualización sobre documentos oficiales y enfoques pedagógicos; pero carece de objetivos unificados que reflejen la misión del PEI para todo el nivel.

En síntesis, estos componentes institucionales predicen el alcance de la calidad educativa debido a acciones eficaces por parte de todos los actores. Por lo que se llegan a valorar los identificadores según la información recolectada, las observaciones realizadas y las opiniones facilitadas:

Satisfacción de los alumnos: observable en varias oportunidades como el proyecto de educación emocional que se destaca por un muy buen diagnóstico de la comunidad y el contexto; también en el uso de herramientas tecnológicas en las horas de clase coincidente con los intereses de los grupos de alumnos, aunque minorías con gustos relacionados con la música y el arte se los observó recluidos.

Satisfacción del personal del centro: este identificador tal vez sea el más bajo en cuanto al resultado ya que a pesar de las cualidades de los docentes explicadas algo de toda la investigación, la opinión general es de permanencia en la institución por costumbre, conveniencia o comodidad; la motivación para trabajar en un camino hacia la calidad no siempre es suficiente y reclaman cuestiones como reconocimiento o “sala de maestros”, aunque reconocen el buen clima laboral y la efectividad de la gestión directiva en la comunicación y toma de decisiones educativas.

Efecto de impacto de la educación: el nuevo enfoque de aprendizaje ha permitido a los estudiantes crear nuevos productos desde sus propios conocimientos y no repetir técnicas de resolución poco significativas, ha mejorado la convivencia escolar y se han puesto en debate institucional aquellos conflictos sociales que caracterizan a la sociedad actual, proponiéndose soluciones pacíficas y alternativas que ningún adulto ha resuelto anteriormente; así mismo los alumnos se han mostrado involucrados en sus aprendizajes a partir de creaciones y difusiones de información aprendidas en la escuela por voluntad propia.

Valores como producto educativo: como se mencionó, el tiempo que llevan implementándose todas estas acciones de innovación, no permite observar si el impacto actual llega a construir valores como base para cambios estructurales; es decir si estos aprendizajes son parte de prácticas condicionadas por el entorno educativo resiliente o son un producto terminado que modificará la estructura social, aunque sea en pequeña escala.

6. CONCLUSIONES

A continuación, se desarrollarán las conclusiones a las que se llegó a lo largo de la investigación, a partir del análisis del abordaje de la innovación en la escuela en cuestión. Se ha procurado no perder de vista los objetivos planteados en la introducción, como tampoco las preguntas que orientaron la construcción del marco teórico. Asimismo, es que el trabajo de campo se organizó según la información enunciada para el análisis.

Entre los cuestionamientos de la introducción, se observado que la gestión directiva reconoce la relevancia que tiene la innovación educativa para la mejora de la calidad, pero ciertos desafíos pendientes impiden la concreción y trabajo cooperativo por parte de todo el personal hacia el objetivo. Estos aspectos han sido definidos como la resistencia al cambio, la falta de capacitación del profesorado y en cierto punto, de los directivos por no liderar las prácticas de forma pertinente, los condicionantes de los propietarios de la escuela a los que los directivos deben atenerse e inevitablemente, las dificultades del contexto socio-político y cultural.

Siguiendo esta línea de análisis, la comunicación institucional ejecutada por la gestión educativa efectivamente da cuenta de mejoras en la transmisión de mensajes, bienestar del personal, atención y límites al entorno educativo; por lo que se confirma la hipótesis de estudio que propone que la comunicación requiere de acciones y habilidades por parte de la dirección. Pero debido al cambio de autoridades que caracteriza a la escuela, estas cualidades no acompañan a la promoción de la innovación, este aspecto se explicará en las limitaciones de la investigación.

Basados en los objetivos generales del estudio, se ha podido definir que el rol de la gestión directiva en la innovación educativa corresponde al director facilitador de recursos, capacitador, educador y caracterizado por rasgos y habilidades de un liderazgo efectivo para que sus acciones alcancen los objetivos del proyecto institucional. Hemos podido describir el tipo de comunicación y sus limitaciones, también las necesidades de espacios como la “sala de maestros” y la red de internet inalámbrica; por otro lado en consecuencia de este funcionamiento y según las manifestaciones de los docentes acerca del impacto en sus prácticas de enseñanza, se ha podido observar el impacto de la innovación tanto para el

personal como para los alumnos. Es así que resultaron aprendizajes significativos que luego han sido practicados para la misma comunidad educativa, que las planificaciones didácticas se han modificado de acuerdo a las necesidades del contexto a pesar de que la edad del grupo se mantuviese igual y que contenidos tradicionales del currículum han sido apropiados mediante propuestas que atienden a la diversidad de las inteligencias e intereses de los estudiantes.

6.1. Limitaciones y prospectiva

Entre las limitaciones de esta investigación se reconoce la falta de tiempo frente a diferentes aspectos. En primer lugar y como se ha desplegado en el análisis de datos, no se logró observar el impacto de la innovación educativa en una escala social donde los egresados manifiesten su producto educativo en la sociedad. Por otro lado, el cambio de personal del equipo directivo ha afectado a la continuidad del tipo de acciones innovadoras que se estaban observando al comenzar la investigación; considerando además que el estilo de conducción de la nueva gestión es diferente. Es decir, no se han podido analizar las acciones del actual equipo de gestión.

A su vez, objetivos como establecer las respuestas frente a las acciones innovadoras o la observación de patrones impacto, han resultado muy ambiciosos tanto para el marco teórico como para la hipótesis del estudio abocada a lograr definir qué acciones, rasgos, estrategias de la gestión favorecen a la innovación educativa. En todo caso, se ha descubierto la relevancia de la categoría promoción y limitación docente gracias a la triangulación de la información conocida, la recolectada en las entrevistas, la observación y las experiencias facilitadas.

A partir de este estudio se decide que tomando los resultados y observaciones, la siguiente investigación de las estrategias de la gestión directiva para la innovación educativa, debe considerar la comparación interinstitucional, de esta manera definir líneas de acción generales y aspectos del contexto que trascienden a la gestión. La capacitación directiva y docente para la innovación educativa es otra línea que debe priorizarse para que las propias limitaciones no afecten los esfuerzos hacia los objetivos, no sólo en cuanto a la concepción de los términos sino para poder resolver dificultades, condicionantes del contexto y el entorno -

lo mencionado anteriormente-, para conocer los beneficios de las prácticas educativas innovadoras más allá del aula y que superan los logros únicamente cognitivos.

Referencias bibliográficas

Aguerrondo, I. (2017) Innovación Educativa | Democratizar el Conocimiento. Sustainable Brands Buenos Aires. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=nz2rdIOg_x0&t=5s

Amarante, A. M. (2000). *Gestión Directiva*. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best performing systems come out on top.*

Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. Publicado en A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED, 1997, pp. 25-46.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9(2), 9-33.

Buitrago Ramírez, M. (2018), Fernández Coto, R. *Cerebrando el aprendizaje. Recursos teórico-prácticos para conocer y potenciar el "órgano del aprendizaje*".

Carriego, C. (2016). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. Revista Iberoamericana de Educación, 39.

Fidalgo-Blanco, Á., & Sein-Echaluce, M. L. (2018). Método MAIN para planificar, aplicar y divulgar la innovación educativa.

García Peñalvo, F. J. (2014). Innovación Educativa--Decisiones estratégicas.

Gento, S., & Montes, M. (2010, Febrero). Cómo elaborar un diagnóstico de la calidad de un centro educativo: implementación y resultados de un modelo. In Ponencia presentada al VII Congreso Internacional, La Universidad por un Mundo Mejor, La Habana. Recuperado de http://www. leadquaed. com/docs/artic% 20esp/modelo% 20de... pdf.

González, M. A. B., & Matamoros, M. M. (2013). Análisis comparativo de la gestión educativa como agente de cambio e innovación ante los complejos ambientes educativos, caso de las organizaciones: Colegio Nuevo Mundo y Colegio Técnico Profesional Piedades Sur, San Ramón. Gestión de la educación, 43-67.

Havelock R. G. y A. M. Huberman, Innovación y problemas de la educación. Teoría y realidad en los países en desarrollo, Ginebra, Suiza, 1980, UNESCO-OIE.

Llorente Marín, Francisco Manuel, & Zurita Márquez, Evelina (2016). Innovación educativa en el aula. Una experiencia desde la asignatura de antropología social. Opción, 32(7),999-1012.[fecha de Consulta 9 de Julio de 2021]. ISSN: 1012-1587. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048480003

Macías, A. B. (2005). Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa. Innovación educativa, 5(28), 19-31.

Manes, J. M., (1999). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica.

Manzione, M. A. (2011). La dirección escolar en Argentina: Reconfiguraciones del rol en contextos inciertos. Cadernos Cedes, 31, 103-125.

Ministerio de Educación. Presidencia de la Nación. (2010). El trabajo del director y el proyecto de la escuela. Buenos Aires.

Rivas, A. (2012). Dos caminos hacia la justicia educativa. TEDxRíodelaPlata. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=djUia--bJwk

Solis, C. R. R., Ramírez, E. E. G., & Angulo, J. P. C. (2017). Gestión educativa y desarrollo social. Dominio de las Ciencias, 3(1), 378-390.

Tilve, M. D. F., & Núñez, Q. Á. (2009). Un estudio de caso sobre un proyecto de innovación con TIC en un centro educativo de Galicia:¿ acción o reflexión?. Bordón. Revista de pedagogía, 61(1), 95-108.

Trujillo Torres, J. M. & Hinojo Lucena, F. J. (2010). Apropiación de recursos y estrategias 2.0 para la innovación educativa en la docencia universitaria.

Watzlawick, P. (1991). Teoría de la comunicación humana, patologías y paradojas. Barcelona: Herder DL.

Anexo A. Entrevista para Directivo

Nombre:

Antigüedad en la institución:

Antigüedad en el cargo:

Conceptos generales:

1) ¿Qué características se distinguen o sobresalen en la institución?
2) ¿Cuáles son los valores en los que se apoya el Proyecto Educativo Institucional?

   En cuanto al personal y la comunicación:
3) ¿Cómo son las relaciones humanas y el clima laboral en general?
4) ¿Cuál es el medio privilegiado para realizar comunicados o avisos cotidianos al personal?
5) ¿Qué problemáticas diría que existen o que son recurrentes en estos aspectos?
6) ¿Cómo se comunican las decisiones?
7) ¿Qué criterio se toma para seleccionar las decisiones que se comunican al personal?

   En cuanto al concepto de innovación:
8) ¿Qué significado encuentran a lo que se llama gestión para la innovación?
9) ¿Cuál es la misión de la dirección a través del proceso de gestión innovadora?
10) ¿Cuál es la relevancia para la mejora de la calidad educativa?
11) ¿Cómo puede acercar a los directivos a las prácticas docentes y el aprendizaje de los alumnos?
12) ¿Qué certeza trae la innovación para la educación contemporánea?
13) ¿Qué elementos reconoce como indispensables para esta labor?
14) ¿Cómo considera que se crea un espacio favorable para la innovación desde la gestión educativa?
15) ¿Qué impacto social considera que trae un trabajo de gestión para la innovación educativa?
16) ¿Qué limitaciones se presentan a la hora de abordar acciones desde la gestión?

    En cuanto a la retroalimentación de la labor:

17) ¿Cómo evalúa la satisfacción o efectividad de las acciones desde la gestión para la innovación educativa?
18) ¿Qué aspectos de los alumnos se consideran para evaluar la satisfacción las acciones de la gestión para la innovación?
19) ¿Qué aspectos de los docentes se consideran para evaluar la efectividad de las acciones de la gestión para la innovación?
20) ¿Cuál es el efecto de impacto de las acciones de la gestión para la innovación?
21) ¿Cuáles son los principales retos en estos aspectos?
22) ¿Hubo adaptaciones desde el equipo directivo para abordar un proyecto de innovación educativa?
23) ¿Ha habido cambios en el diseño de estrategias?

En cuanto a la metodología:

24) ¿Podría describir cuál es el proceso a la hora de gestionar una decisión en pos de la innovación educativa o bien, contar una experiencia?
25) ¿Que aspectos de su liderazgo considera que son importantes para la gestión de esta institución?

Anexo B. Entrevista para Docente

Nombre:

Antigüedad en la institución:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Conceptos generales:

1) ¿Qué características se distinguen o sobresalen en la institución?
2) ¿Cuáles son los valores en los que se apoya el Proyecto Educativo Institucional?

   En cuanto al personal y la comunicación:
3) ¿Cómo son las relaciones humanas y el clima laboral en general?
4) ¿Cuál es el medio privilegiado para realizar comunicados o avisos cotidianos al personal? (oral, escrito, virtual)
5) ¿Qué problemáticas diría que existen o que son recurrentes en estos aspectos?
6) ¿Cómo se comunican las decisiones?

   En cuanto al concepto de innovación:
7) ¿Qué significado encuentran a lo que se llama gestión para la innovación?
8) ¿Cuál cree que es el rol de la dirección en la innovación educativa?
9) ¿Cuál es la relevancia para la mejora de la calidad educativa?
10) ¿Cómo puede acercar a los directivos a las prácticas docentes y el aprendizaje de los alumnos?
11) ¿Qué certeza trae la innovación para la educación contemporánea?
12) ¿Qué elementos reconoce como indispensables para esta labor? ¿Cómo se crea un espacio favorable para la innovación desde la gestión educativa?
13) ¿Qué acciones o proyectos innovadores se llevan a cabo?
14) ¿Qué limitaciones se presentan a la hora de abordar acciones para la innovación educativa?

    En cuanto a la retroalimentación:

15) ¿Cómo evalúa la satisfacción o efectividad de las acciones de la gestión para la innovación educativa?
16) ¿Qué aspectos de los alumnos se consideran para evaluar la satisfacción las acciones de la gestión para la innovación?
17) ¿Hubo adaptaciones desde el equipo directivo para abordar un proyecto de innovación educativa? (Se consideran aspectos edilicios, mobiliarios, de materiales didácticos, bibliográficos, de recursos económicos para tener en cuenta en la respuesta)
18) ¿Han habido cambios en el diseño de estrategias?
(Se consideran aspectos como la misión, estructura organizativa, planificaciones para tener en cuenta en la respuesta)