



**TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY®**

**Gestión escolar e innovación educativa en Instituciones de  
Educación básica**

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones educativas con enfoque en  
Educación Básica**

Presenta:

**Lic. Patricia Zavala Corona**

Asesor tutor:

**Mtra. Georgina Méndez Castro**

Asesor titular:

**Dra. Gabriela María Farías Martínez**

Mexicali, B. C., México

Septiembre 2014

## **Dedicatorias**

Dedico este trabajo a mi padre y a mis hermanos Lucía, Jesús y Esteban por su incansable apoyo y amor que me han impulsado siempre hacia mayores logros y a ponerlos al servicio de los demás.

## **Agradecimientos**

Mi agradecimiento al personal de Programas en línea del Tecnológico de Monterrey, que a través de sus diversas funciones han sido un modelo de responsabilidad y compromiso con la calidad educativa, que me acompañará siempre.

# **Gestión escolar e innovación educativa en Instituciones de Educación básica**

## **Resumen**

La educación básica, al igual que la educación media y superior, se encuentra ante el reto de desarrollar nuevas competencias y habilidades cognitivas en sus egresados, acordes con la sociedad del conocimiento actual. La estructura organizacional y la práctica pedagógica tradicionales requieren de una transformación coordinada, que incluya la tecnología y el desarrollo de ambientes de aprendizaje innovadores. Para abordar el problema de estudio, en una institución de educación básica, se planteó la pregunta: ¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en las instituciones educativas desde la perspectiva de administradores, profesores y estudiantes en el Colegio Maral? Para responderla se realizó una Investigación No Experimental, con Diseño Transeccional descriptivo, Métodos Mixtos y presentada como un estudio de caso. Los hallazgos mostraron elementos en las categorías de Planeación, Organización, Dirección, Control, Gobernanza, Innovación y Tecnología. Los resultados describieron prácticas que favorecen la innovación, así como prácticas que la limitan y confirmaron que la gestión escolar crea el contexto y la cultura que facilita u obstaculiza que la innovación suceda y su impacto en los logros de aprendizaje de los alumnos.

## Índice de contenidos

<b>Dedicatorias</b> .....	i
<b>Agradecimientos</b> .....	ii
<b>Resumen</b> .....	iii
<b>Índice de contenidos</b> .....	iv
<b>Capítulo 1: Marco teórico</b> .....	1
1.1 Gestión administrativa.....	1
1.1.1 Gestión Escolar.....	2
1.1.2 Planeación y Calidad.....	3
1.1.3 Cambio Educativo.....	5
1.1.4 La Gestión Educativa y la búsqueda de la mejora permanente.....	6
1.2 Innovación.....	6
1.2.1 Innovación Educativa.....	7
1.2.2 Tecnología y Educación.....	7
1.2.3 Las TICs en Educación Básica.....	8
1.2.4 Implementación de las TICs.....	9
1.2.5 Aplicaciones educativas de la tecnología.....	9
1.3 Gestión, innovación y práctica docente.....	100
1.3.1 Tecnología e innovación de la práctica docente.....	111
1.3.2 Modelos innovadores en formación docente.....	122
1.3.3 El cambio de concepciones docentes.....	133
<b>Capítulo 2: Planteamiento del problema</b> .....	15
2.1 Introducción.....	155
2.2 Antecedentes.....	155
2.3 Problema de investigación.....	166
2.4 Objetivos.....	177
2.5 Supuestos de investigación.....	17
2.6 Justificación.....	177

2.7 Limitaciones .....	18
2.8 Cierre .....	18
2.9 Glosario .....	18
Capítulo 1. Marco teórico .....	1
1.2 Innovación .....	6
<b>1.2.1 Innovación Educativa.</b> Para Bolívar (2002) la innovación educativa en particular es un cambio en el modo de ejercer la profesión docente que incluye la transformación de los centros escolares. Ese cambio docente y esa transformación organizacional no pueden pasar por alto el protagonismo de la tecnología en la sociedad actual. No solo como herramienta de trabajo, sino como un factor indispensable en el desarrollo de competencias necesarias para el desempeño profesional de los alumnos.....	7
1.2.2 Tecnología y Educación. La necesidad de renovar los métodos de enseñanza ha llevado a una implementación en aumento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la escuela. Las diferentes estrategias para llevarlo a cabo han dejado algunas lecciones, aunque sigue siendo un campo en el que falta mucho por conocer y hacer.	7
1.3 Gestión, innovación y práctica docente .....	10
1.3.2 Modelos innovadores en formación docente. Con la intención de indagar acerca de cómo aprenden los profesores y qué favorece los cambios en la práctica, Díaz-Barriga (2010) llevó a cabo una revisión de modelos innovadores aplicados en diferentes contextos donde encontró que:.....	12
1.3.3 El cambio de concepciones docentes. Aunque en el escenario actual se han impulsado reformas en teoría, la práctica no ha mostrado un cambio real. Pozo, Scheuer, Pérez, Mateos, Martín & de la Cruz (2006) lo atribuyen a la necesidad de cambiar las concepciones implícitas del docente, su “currículo oculto”, que tiene fuertes raíces en la cultura y su biografía educativa personal. ....	13
Capítulo 2. Planteamiento del problema .....	15
2.1 Introducción .....	15
2.2 Antecedentes .....	15
2.3 Problema de investigación .....	16
2.4 Objetivos .....	17
2.5 Supuestos de investigación .....	17
2.6 Justificación .....	17
2.7 Limitaciones .....	18
Capítulo 3: Método .....	20
3.1 Diseño de la investigación .....	20

3.2 Participantes .....	20
3.3 Instrumentos.....	20
3.4 Procedimientos .....	22
3.5 Estrategia de análisis de datos.....	23
Capítulo 4: Resultados .....	24
4.1 Planeación.....	24
4.2 Organización.....	26
4.3 Dirección .....	27
4.4 Control.....	29
4.5 Gobernanza .....	30
4.6 Innovación.....	31
4.7 Tecnología .....	33
4.8 Análisis de fiabilidad de instrumentos.....	35
4.9 Cierre.....	35

## **Capítulo 1. Marco teórico**

El mundo ha evolucionado a través de un proceso de transformación constante. La diferencia en la época actual, es la velocidad de esa transformación, que aumenta exponencialmente con los avances en términos de conocimiento y tecnología, con un impacto socio-económico profundo. La innovación educativa se ha convertido en una respuesta para desarrollar en la población las capacidades y habilidades necesarias para desempeñarse con éxito, tanto laboral como socialmente (OCDE, 2008). El objetivo principal de este proyecto es el estudio de las diversas relaciones entre la gestión administrativa y la innovación educativa, mismas que favorecen u obstaculizan los nuevos estándares de calidad que la sociedad demanda de las instituciones.

Se realizó una revisión en los temas de Gestión (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra, 2000; Inciarte, 2006 y Bolivar, 2002) ; Innovación (Amor, Hernando y Agüaded, 2011; Farías, 2010; Farías y Montoya, 2009 y Fullan & Stiegelbauer, 1997), tecnología (Farías y Montoya, 2013; Goldin, Kriscautzky & Perelman, 2012) y formación docente (Lavín y Farías, 2012; Farías, Pedraza y Lavín, 2012; Flores y Flores, 2007; Farías 2009; Agüero, 2009 y Díaz-Barriga, 2010). Se eligieron estos cuatro temas en base a su relevancia e interdependencia. La gestión, estructura las instituciones y favorece o impide la innovación. La implementación de la tecnología, se ha tornado indispensable y debe acompañarse de una transformación de la práctica docente, no sólo por el uso de la tecnología como herramienta, sino por el cambio de concepciones acerca de una educación que pretende desarrollar nuevas capacidades.

### **1.1 Gestión administrativa**

Para lograr una administración efectiva en cualquier empresa, Münch & Ricalde (2007) proponen la Metodología del Proceso Administrativo. El proceso incluye las fases de: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control:



La planeación determina el rumbo, las expectativas de resultados y las estrategias para lograrlos. En la fase de organización se diseñan estructuras, procesos, funciones, responsabilidades y métodos y técnicas de simplificación del trabajo. Incluye el organigrama y manuales organizacionales. La fase de integración se ocupa de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para ejecutar los planes. La dirección parte del liderazgo que incluye autoridad, delegación y supervisión que lleva a la acción el proceso completo. Requiere de una toma de decisiones sistemática, motivación del personal hacia el logro de objetivos y un sistema de comunicación claro y pertinente. En la fase de control se establecen estándares de evaluación que permitan prevenir, corregir y mejorar las operaciones.

En el proceso de planeación, la actualidad exige, frente a la rapidez con la que evoluciona el conocimiento en un mundo globalizado, considerar el riesgo como un factor inevitable, inherente a la incertidumbre del futuro (Amorocho, Bravo, Cortina, Pacheco & Quiñonez, 2009).

**1.1.1 Gestión Escolar.** Desde su nacimiento y durante el desarrollo histórico de las instituciones educativas, su razón de ser ha sido determinada por las necesidades y demandas sociales. Sin importar el momento histórico, la gestión ha sido un factor determinante en la consecución exitosa de los objetivos de una institución.

Aspectos como la velocidad y abundancia de la información de la época actual, la incertidumbre, la globalización, por mencionar algunos, provocan la generación constante de nuevas necesidades (Agüero, 2009). La innovación es una respuesta necesaria para que la gestión escolar sea congruente con la sociedad a la que se dirige.

La gestión escolar pone la pauta para la innovación educativa, las investigaciones en el campo, informan de factores de éxito en diferentes contextos que pueden ser modelos a seguir, siempre y cuando se ajusten a las necesidades particulares del centro (Alvariño *et al.*, 2000). En todos los casos, resalta la importancia de la participación activa de todos los actores educativos y una autoevaluación constante, que permita detectar y atender las necesidades de mejora.

La gestión de instituciones educativas, debido a su especificidad, no puede partir de modelos empresariales que no atienden sus problemáticas particulares y bloquean el avance en lugar de facilitarlos (Farías, 2009). Para que la innovación educativa suceda, la autora enfatiza factores importantes:

- a) Una visión común del profesorado
- b) Recursos disponibles
- c) Capacitación
- d) Una cultura de innovación en la comunidad escolar
- e) Autonomía y descentralización de saberes y recursos
- f) Desarrollar en los administradores educativos la capacidad de indagación, reflexión, análisis y solución de problemáticas significativas, propias del contexto educativo, a través del estudio de casos.

Estos factores tienen una relación interdependiente, la omisión o debilidad en uno, afecta la fuerza o efectividad de los demás. Los obstáculos surgen de los aspectos indispensables para el éxito, que son descuidados en la organización (Anderson & Ackerman, 2010).

**1.1.2 Planeación y Calidad.** Tomando en cuenta que una institución educativa es un contexto empresarial único, Ruiz (2000) propone el Sistema de Planeación Estratégica de Calidad. Un proceso de planeación institucional claro, participativo y que sea conocido por todos sus miembros. El sistema está conformado por la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa:

***Planeación normativa.*** Esta fase de la planeación parte de un liderazgo efectivo y define el rumbo al establecer: la visión, es decir, el estado ideal en el futuro de la institución; la misión, que es la razón de ser de la institución, define el rumbo y provee una meta común a los distintos grupos de interés; los valores de los que se deriva la cultura y el clima organizacional y por último, los escenarios, posibles retos futuros dentro del contexto en que se encuentra la institución y su combinación con el ambiente interno, así como posibles estrategias de acción para enfrentarlos.

**Planeación estratégica.** Está integrada por estrategias que se derivan de la planeación normativa. Define los factores críticos de éxito de la institución, el análisis del entorno, y una evaluación interna. Establece estrategias claras que se monitorean regularmente y se reajustan.

**Planeación operativa.** En esta fase se definen los objetivos y planes de acción derivados de la planeación estratégica, conlleva un seguimiento frecuente de los avances.

En la planeación institucional se despliegan las estrategias en objetivos, programas, proyectos, metas institucionales y metas por unidad organizacional. En el seguimiento de la planeación se revisan periódicamente los avances y los indicadores estratégicos y operativos para monitorear el avance y cumplimiento. Al realizar la evaluación institucional de resultados se lleva a cabo un análisis, se hacen ajustes a los planes iniciales y se definen prioridades futuras.

Al hablar de planeación y calidad, Carballo (2006) considera que la calidad es lo que le da cohesión a un proyecto. El proyecto parte de la necesidad del cliente, pero al mismo tiempo incluye la satisfacción del deseo de auto-realización de aquel que realiza una función o un servicio. Conseguir calidad como producto final debe incluir no solo los procesos, sino que todas las personas involucradas, estén centradas en un concepto claro de calidad.

En la búsqueda de la calidad, es de gran importancia ser sistemático en la aplicación de herramientas, asegurar que sean apropiadas al contexto de implementación y someter los procesos a una validación empírica ya que lo que es efectivo en un país, puede no serlo en otro (López, 2010).

En la planeación institucional es importante tomar en cuenta el proceso de cambio que atraviesa la institución. La inclusión coordinada de los factores mencionados anteriormente por Farías (2009) o su omisión en la planeación, inciden en el éxito de la innovación que se persigue. Sobre todo el factor humano, las perspectivas y actitudes de los diferentes actores hacia el cambio y la manera de operar del centro.

**1.1.3 Cambio Educativo.** Al respecto del proceso de cambio, Fullan & Stiegelbauer (1997) presentan un análisis detallado. En relación con la gestión escolar conviene resaltar algunos puntos:

- Cada escuela es única, no se puede estandarizar el proceso, el contexto escolar es el punto de partida para el cambio.
- Enfrentar el cambio, dadas las condiciones actuales, debe abordarse no como experiencia única sino como condición permanente, una renovación constante.
- De dónde (¿interno o externo?) y por qué surgió el cambio (¿qué necesidad por satisfacer o problema por resolver?), cómo se lleva a cabo (el proceso, sus etapas) y qué se espera lograr.
- El cambio educativo se manifiesta en tres dimensiones: a) El uso de nuevos materiales, b) Nuevos métodos de enseñanza y c) Nuevas convicciones. Lo más fácil es implementar nuevos textos y materiales didácticos, sin cambiar las estrategias de enseñanza y las convicciones del docente. Si no se aborda de manera multidimensional, no se alcanzarán cambios reales en el aula.
- Es indispensable tomar en cuenta las perspectivas subjetivas, al tiempo que se promueve el desarrollo institucional.
- La cultura del centro apoya o restringe a los diferentes actores educativos.
- Las habilidades individuales deben llevarse a fortalezas como colectivo, para que de los individuos surjan propuestas de solución que sean adecuadas a sus problemáticas particulares y que generen un compromiso real y significativo.
- La organización escolar actual es un anacronismo y dificulta los cambios que se exigen (por ejemplo, la disposición espacio-temporal que mantiene aislado al docente y dificulta la interacción y el trabajo colaborativo).

La gestión escolar ante el cambio se enfrenta a la transición de perspectivas individuales tradicionales y arraigadas, a una nueva manera de trabajar. Esto incluye no solamente al docente en su práctica al interior del aula, su relación con sus colegas, sus alumnos y los padres de familia. Incluye también a administradores y directivos que se ven en la necesidad de cambiar el escenario donde el docente trabaja.

**1.1.4 La Gestión Educativa y la búsqueda de la mejora permanente.** Además de tomar en cuenta las perspectivas individuales, Bolívar (2002) posiciona al centro como un lugar formativo de alumnos y profesores. Otorga mayor probabilidad de éxito a la innovación generada por el centro donde se da un papel participativo al docente, a diferencia de una innovación implantada de fuentes externas. Recomienda que el desarrollo del centro, del currículo y del profesorado se trabaje a la par para que se logre una mejora.

Las innovaciones que se imponen oficialmente, que centran la atención en reformar el currículo obligatorio, pero no “tocan” la organización del centro, no tienen fuerza para llegar a la práctica real en el aula. Estrategias que favorecen la autonomía, como los Consejos Técnicos Escolares (SEP, 2013), donde el colectivo parte del análisis de sus problemáticas particulares para construir una “ruta de mejora” hacia la calidad, generan mayor participación y compromiso del profesorado.

## **1.2 Innovación**

En un compendio de definiciones de innovación realizado por Cilleruelo, Sánchez, & Etxeberria (2010) realizan un análisis de los factores clave incluidos por diversos autores y destacan las siguientes características en una definición propia:

- Originalidad.
- Un salto cuántico, a diferencia de una mejora continua, aunque ambos se complementan.
- Fruto de un proceso que inicia con una idea y evoluciona en etapas.
- Genera conocimiento.
- Se apoya en un paradigma organizacional que busca innovar de manera sistemática.
- La tecnología tiene un papel importante como medio o como fin.
- Necesita un contexto donde se valora la creación de conocimiento.

Desde la perspectiva de Fierro-Evans citado en OECD (2008, p. 163) “la innovación puede ser entendida como el proceso y resultado de introducir nuevos elementos en una situación para mejorarla”. En el ámbito educativo incluye los procesos

didácticos y pedagógicos en el aula, los recursos tecnológicos y los procesos de gestión escolar.

**1.2.1 Innovación Educativa.** Para Bolívar (2002) la innovación educativa en particular es un cambio en el modo de ejercer la profesión docente que incluye la transformación de los centros escolares. Ese cambio docente y esa transformación organizacional no pueden pasar por alto el protagonismo de la tecnología en la sociedad actual. No solo como herramienta de trabajo, sino como un factor indispensable en el desarrollo de competencias necesarias para el desempeño profesional de los alumnos.

**1.2.2 Tecnología y Educación.** La necesidad de renovar los métodos de enseñanza ha llevado a una implementación en aumento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la escuela. Las diferentes estrategias para llevarlo a cabo han dejado algunas lecciones, aunque sigue siendo un campo en el que falta mucho por conocer y hacer.

Como fruto de algunas experiencias en centros TICs en España, Amor *et al.* (2011) sugieren que para implementar las TICs en las aulas es necesario profesionalizar los equipos directivos y una vez teniendo el recurso, cambiar de mentalidad del profesorado, contar con las herramientas no cambia la práctica docente. Integrar los recursos tecnológicos a los procesos de enseñanza-aprendizaje, haciendo los ajustes necesarios al currículo, para mejorar la calidad. Apoyarse en un coordinador TIC (que no sea solo en asistente técnico). Y por último, planear el costo permanente de mantenimiento, actualización, capacitación, infraestructura, etc.

Algunos beneficios del uso de las TICs en la metodología de enseñanza fueron que se desarrollaron ambientes áulicos de mayor participación y al mismo tiempo mayor independencia y reflexión en los alumnos. En los profesores, generó mayor unión para enfrentar el reto del cambio. Obtener los beneficios, conlleva además de proveer el recurso y su mantenimiento, formación docente y un seguimiento constante de su utilización. Estas nuevas necesidades requieren de nuevas funciones y personal que las realice. No considerarlo en la gestión administrativa es un obstáculo para la innovación.

**1.2.3 Las TICs en Educación Básica.** En la entrevista a Delia Lerner presentada por Goldin *et al* (2012), se rescatan de manera resumida tres afirmaciones:

Primeramente, que el uso de las TICs es recomendable desde el nivel preescolar. Más allá de aprender computación, en proyectos que involucren diversos contenidos académicos planeados por el maestro. En segundo lugar, que el docente necesita dos tipos de formación, primero como usuario y después, para incorporarlas didácticamente, repensar contenidos para que el alumno desarrolle habilidades en la búsqueda, selección y procesamiento de datos. Y por último, que las redes virtuales de docentes con el propósito de investigación han dado buenos resultados y propician la formación permanente autónoma. Las declaraciones de la autora en la entrevista arrojan tres puntos claves para la gestión escolar: el desarrollo curricular, la formación tecnológica del personal y la necesidad de disponer de los recursos como equipo incluyendo el acceso a internet.

Cabe añadir además, un factor a menudo pasado por alto, la velocidad de respuesta de la gestión escolar ante los puntos mencionados. En relación a esa respuesta de las instituciones educativas a la necesidad de cambio surge una pregunta: “¿Puede un sistema educativo que va a 15 km por hora preparar a sus alumnos para trabajar en empresas que van a 160 km por hora?” (Toffler & Toffler, 2006 p. 71).

La gestión escolar está obligada no sólo a innovar, sino a hacerlo a una velocidad congruente con la dinámica del mundo en que sus alumnos tendrán que desempeñarse.

**1.2.4 Implementación de las TICs.** La utilización de las TICs en la escuela es ineludible porque forman parte, cada vez más importante, del mundo laboral y social y se educa a los alumnos para la vida. Primeramente, se necesita la computadora, el acceso a internet, etc. pero no es suficiente. El papel del docente sigue siendo principal, ya que será el que utilice la herramienta con intenciones pedagógicas, no sólo como máquina de escribir o proyector de diapositivas.

Los nuevos contextos de aprendizaje deben desarrollar capacidades que permitan al estudiante además de utilizar la tecnología, auto-regular su aprendizaje, colaborar, y

organizar la información en conocimiento que pueda ser traducido en acción en el mundo real. Si se pretende mejorar la calidad de la educación en las profesiones, de tal forma que les capacite para mejorar su entorno y desempeñarse en un mundo globalizado, el ambiente de aprendizaje en el aula debe ser congruente (Farías, 2010) desde la educación básica.

**1.2.5 Aplicaciones educativas de la tecnología.** Otro de los beneficios de la tecnología y los ambientes virtuales fue encontrado en un estudio de caso realizado por Farías y Montoya (2009). El objeto de estudio fue la gestión de entornos virtuales para el desarrollo de competencias profesionales interculturales con estudiantes de México y España. Los hallazgos arrojaron que es posible lograr resultados educativos, con procesos que incluyen trabajo colaborativo y construcción de conocimiento por medios electrónicos diversos, en tareas de indagación y análisis.

Las TICs pueden beneficiar también los programas de formación que necesitan renovarse para estar a la par con las nuevas demandas sociales y laborales. Entre esas demandas se encuentran las competencias interculturales.

Un estudio realizado por Farías & Montoya (2013) también reportó beneficios del ambiente virtual. Se realizó en un programa de formación de competencias de futuros contadores públicos de México y España. El estudio, de enfoque mixto, utilizó instrumentos cuantitativos y cualitativos. Reporta en sus resultados, que es posible desarrollar una gran variedad de competencias en cursos en línea. En el caso de competencias interculturales, se desarrollaron con éxito en grupos de estudiantes de diferentes nacionalidades. La relevancia del estudio, para este trabajo, radica en que según los investigadores, puede transferirse la utilidad de sus resultados a otros campos. Si se toma en cuenta la especificidad del nivel y el contexto, incluyen a educación básica como área de aplicación para el desarrollo de habilidades comunicativas e intelectuales en ambientes virtuales.



### **1.3 Gestión, innovación y práctica docente**

La resistencia al cambio es un fenómeno frecuente, aunque no exclusivo del entorno educativo. Lavín y Farías (2012) aseguran que esa resistencia aunada a la falta de conocimiento de los diferentes actores educativos obstaculiza la innovación. Para abordarlo recomiendan atender algunos aspectos importantes:

- La gestión, la operatividad de la institución y no solo el docente son la base de la innovación.
- La flexibilidad en el currículo es necesaria para atender la diversidad.
- Reconocer e incentivar a docentes innovadores y documentar compartir sus prácticas en espacios accesibles para docentes.
- Que el docente sea creativo, utilice la tecnología como herramienta didáctica y trabaje colaborativamente.
- Los programas de capacitación deben enfocarse a ese perfil para lograr la transformación de la práctica.

En algunas las instituciones que están logrando cambios en los métodos de enseñanza-aprendizaje, con una dirección más participativa y mayor trabajo colaborativo, los cambios no logran reflejar una mejora global. Al respecto, Flores y Flores (2007) detectaron un factor que puede pasar desapercibido en la gestión de la institución: El trabajo docente es trabajo de conocimiento y requiere condiciones organizacionales diferentes al marco industrial que es el que prevalece.

Los autores hacen un llamado a hacer cambios en la manera de organizar el trabajo que permitan realizar trabajo de conocimiento, aunque el maestro es el que ejecuta finalmente una innovación educativa en el aula, el trabajo individual es afectado por el trabajo colectivo. El trabajo autónomo, aislado, sin interacción con colegas impide formar un consenso técnico que permita beneficiarse del acervo de enfoques y experiencias del colegiado.

La distribución de grupos, horarios de trabajo y funciones en general tienen encasillado al maestro y no le permiten hacer cambios profundos en su práctica. Si el

trabajo individual se ve afectado por el resto de individuos en una institución, pero siguen trabajando aisladamente, sin espacios de interacción, no será posible lograr que la innovación se haga una realidad. La gestión escolar debe estar alerta para detectar las necesidades de cambio en la estructura operativa, mismos que de no hacerse, sabotean las innovaciones.

Los casos donde el docente logra enseñar, a pesar de no contar con apoyo de la estructura organizacional, Braslavsky (2006) lo atribuye a su fortaleza ética y profesional. Los valores individuales puestos en práctica, fortalecidos por el conocimiento de contenidos académicos y familiarización con el contexto del alumno, generan en el docente la capacidad de ser creativo al diseñar experiencias de aprendizaje significativas. Por otra parte, el docente necesita autonomía y empoderamiento (González, 2001) que le permitan mayor iniciativa y compromiso. Un liderazgo que promueve la auto-confianza (Anderson, 2010) reconociendo los logros motiva al docente a tomar riesgos que le lleven a innovar su práctica y a desarrollarse profesionalmente.

**1.3.1 Tecnología e innovación de la práctica docente.** El uso de la tecnología por el docente y la innovación de la práctica, van de la mano. Farías, Pedraza y Lavín (2012) realizaron un estudio de caso de enfoque mixto, en un programa de capacitación en línea para el desarrollo de habilidades TIC para profesores de negocios en Baja California. Se utilizaron entrevistas y cuestionarios en 49 maestros. Algunos de los hallazgos fueron los siguientes:

- a) El docente necesita primero, tener una actitud positiva hacia la tecnología, para poder usarla con el objetivo de crear trabajo colaborativo y aprendizaje significativo en los alumnos.
- b) El docente debe ser competente en las competencias que pretende desarrollar y no limitarse a usar la tecnología en las actividades que hacía antes manualmente, sin innovar la práctica.
- c) Los docentes tienen dificultad en establecer objetivos de aprendizaje, evaluar y favorecer la autonomía del alumno en contextos tecnológicos.

- d) La capacidad de búsqueda y selección de información es una competencia que determina el aprovechamiento de un curso en línea.

Enfatizan los investigadores, la importancia del desarrollo de competencias docentes relacionadas con conocer, utilizar y generar-transferir conocimiento. Los obstáculos encontrados en el desarrollo del curso fueron: problemas tecnológicos, comprensión de instrucciones y la comunicación tutor-estudiante. Como beneficios: optimización del tiempo, autoaprendizaje y la inclusión en los grupos de disciplinas e instituciones diversas.

**1.3.2 Modelos innovadores en formación docente.** Con la intención de indagar acerca de cómo aprenden los profesores y qué favorece los cambios en la práctica, Díaz-Barriga (2010) llevó a cabo una revisión de modelos innovadores aplicados en diferentes contextos donde encontró que:

- a) El docente debe tener una participación activa en la innovación curricular y comprender sus fundamentos teóricos para que la lleve a la práctica.
- b) Se deben considerar los conocimientos y experiencias previas del docente y del contexto.
- c) El cambio de paradigma debe incluir no solo las concepciones y la práctica sino también el contexto en el que se lleva a cabo. Se debe partir de una cultura organizacional de innovación que permita la formación de comunidades de aprendizaje colaborativas con otras comunidades.
- d) Innovar implica asumir riesgos, equivocaciones.
- e) La formación debe ser significativa, conectada con las experiencias en el aula.
- f) Condiciones laborales, formación docente, gestión y evaluación son factores que deben ser congruentes entre sí. El contexto laboral y la organización del tiempo deben permitir que haya espacios de interacción donde se discute y reflexiona en colectivo.

Con fundamento en lo expuesto por la autora, se puede decir que la gestión escolar a través de la vida cotidiana del centro y la manera en que se trabaja de manera global, crea una cultura organizacional de innovación. El cambio de concepciones debe ser simultáneo, tanto de administradores y directivos como docentes. El contexto incluye a todos los actores educativos y sus necesidades de formación. Si alguno de esos actores, incluyendo a padres de familia, no se involucra en el cambio deseado, se convertirá automáticamente en un obstáculo.

**1.3.3 El cambio de concepciones docentes.** Aunque en el escenario actual se han impulsado reformas en teoría, la práctica no ha mostrado un cambio real. Pozo, Scheuer, Pérez, Mateos, Martín & de la Cruz (2006) lo atribuyen a la necesidad de cambiar las concepciones implícitas del docente, su “currículo oculto”, que tiene fuertes raíces en la cultura y su biografía educativa personal.

Afirman los autores que la relación con el conocimiento ha evolucionado en el curso de la historia, generando en sus etapas habilidades cognitivas según las necesidades. El mundo actual requiere nuevas habilidades que permitan lidiar inteligentemente con la abundancia de información y el factor de caducidad que la velocidad de la misma genera. Requiere también la capacidad de desaprender y evitar que lo aprendido se convierta en costumbre. El envejecimiento de la información provoca que lo que en un momento fue una guía confiable, se convierta posteriormente en motivo de “naufragio” (Bauman, 2013).

La fortaleza de las instituciones educativas para enfrentar los retos de innovación, necesita generarse de una actitud individual y colectiva abierta hacia el aprendizaje permanente y dirigido al logro de una visión compartida. Una comunidad versátil, acorde con la era del conocimiento, que funciona como un sistema vivo que se recrea a sí mismo, en evolución constante, a través de su aprendizaje (Senge, Cambron-MacCabe, Lucas, Smith, Dutton & Kleiner, 2012).

El aprendizaje y la planeación estratégica dirigidos a la innovación y la mejora requiere, hoy más que nunca, reflexión y análisis constante (Carballo, 2006) la

identidad y circunstancias particulares, el conocimiento interno y externo del contexto, las fortalezas y debilidades, las oportunidades de mejora, los diversos indicadores estratégicos, qué calidad se espera lograr y qué ya cambió. En otras palabras, pensar en las implicaciones a corto y largo plazo, antes de decidir un curso de acción.

La gestión escolar, responsable de crear escenarios que permitan la innovación permanente como lo demanda el siglo XXI, se enfrenta a la incertidumbre. Una de las pocas certezas, es que el mundo seguirá evolucionando a una velocidad cada vez más rápida, y con él las demandas a la educación y la innovación misma. La necesidad de implementar la tecnología, formar a los actores educativos y reestructurar la organización del trabajo, conectan a la gestión con el éxito de la innovación y a la exigencia de actualizar el conocimiento de lo que pasa en las instituciones a través de investigaciones que ofrezcan información que agilice la innovación.

Lograr la innovación educativa requiere la renovación de la gestión escolar. Es imprescindible cambiar la estructura y las funciones en la escuela y crear un contexto que permita al docente lograr nuevos objetivos. Facilitar las herramientas tecnológicas, la formación necesaria para su utilización, los espacios y tiempos necesarios para el trabajo colaborativo y la investigación, el liderazgo compartido, son prioridades impostergables de una gestión renovada.

## **Capítulo 2. Planteamiento del problema**

### **2.1 Introducción**

La gestión académico-administrativa abarca los procesos que se llevan a cabo en una institución educativa, dentro y fuera del aula y que permiten el logro de los objetivos educativos (Inciarte, 2006). Dichos procesos parten de las necesidades internas y externas de la institución y son definidos en un proyecto estratégico que busque la mejora y la innovación permanente (Agüero, 2009; Carballo, 2006). La interdependencia entre los procesos pedagógicos y administrativos, precisa de congruencia, para que en un esfuerzo conjunto se traduzcan en calidad e innovación educativa. De ahí la importancia de identificar las prácticas de gestión que apoyan o limitan la innovación.

### **2.2 Antecedentes**

La educación básica, al igual que la educación media y superior, se encuentra ante el reto de desarrollar nuevas competencias y habilidades cognitivas en sus egresados, que les permitan sobrevivir dignamente en la sociedad del conocimiento actual. Para lograrlo, la estructura organizacional y la práctica pedagógica tradicionales requieren de una transformación coordinada, que favorezca la inclusión de la tecnología y el desarrollo de ambientes de aprendizaje innovadores.

La fuerza que impulsa la mejora, se genera en un ambiente que unifique las aspiraciones de sus miembros en una visión colectiva, que a la vez permite desarrollar sus capacidades individuales (Senge et al., 2012). Es necesario que la educación tenga procesos de innovación sistemáticos para resolver sus problemáticas, cambiando aquello que hace sin éxito y no solo mejorándolo, si quiere lograr resultados diferentes (OCDE, 2008).

### **2.3 Problema de investigación**

Para avanzar en un proceso de cambio, es importante partir de la especificidad del centro, y considerar las perspectivas de todos los actores educativos de manera individual y colectiva (Fullan & Stiegelbauer, 1997; Fullan, 2007). Para abordar el problema de estudio aquí expuesto se exploraron dichas perspectivas, en una institución de educación básica, acerca de los procesos de gestión administrativa y de innovación educativa, para detectar las prácticas de gestión que favorecen o limitan la innovación. La pregunta de investigación fue: ¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en Colegio Maral, desde la perspectiva de administradores, profesores y estudiantes?

Anteriormente se han realizado diversas investigaciones y estudios relacionados con la innovación educativa bajo diferentes enfoques y metodologías en educación básica, sobre todo centrados en el efecto del uso de la tecnología en los procesos de enseñanza aprendizaje, como el de Oliveira, Soares y Bittencourt (2013) en Brasil y Román, Cardemil y Carrasco (2011) en escuelas primarias en Chile, en base a observación etnográfica del aula y entrevistas semi-estructuradas a los docentes; estudios de evaluación de proyectos innovadores que implican el uso de la tecnología, como el de Vacca, 2011 y el de Peñaherrera (2011) con el enfoque de análisis de casos. En todos ellos, se resalta el papel determinante que tiene la organización escolar en el avance de la innovación, pero no responden con plenitud a la pregunta planteada en este estudio.

Por otro lado, estudios de caso como los cuatro presentados en OCDE (2008) llevados a cabo en México, The Cerro del Judío Friendship Centre, Regular Education Support Services Unit No. 8, Intelligent Classroom for Migrants y Ayuujk Polyvalent Integral Community High School, presentan ambientes de aprendizaje innovadores, que tampoco responden a la pregunta propuesta.

## **2.4 Objetivos**

El objetivo general de la investigación fue identificar las prácticas de gestión administrativa y su relación con la innovación educativa en la institución. Los objetivos específicos fueron:

1. Describir las prácticas de planeación, control administrativo y gobernanza.
2. Describir las prácticas de organización y dirección.
3. Describir las prácticas de innovación educativa y uso de la tecnología.

## **2.5 Supuestos de investigación**

Los procesos de gestión administrativa promueven o impiden la incorporación de la tecnología y las prácticas innovadoras necesarias para transformar la escuela (Román *et al*, 2011). En Colegio Maral se confirma lo anterior, la gestión apoya la innovación, pero también la limita. El uso de la tecnología puede aportar una solución o mejorar la calidad educativa, si parte de las necesidades específicas del centro (Vacca, 2011) las necesidades ignoradas por la gestión, se traducen en obstáculos a la innovación. Innovar exitosamente depende de un liderazgo efectivo que dirija al equipo hacia una visión compartida centrada en la mejora continua, en el caso de Colegio Maral, la Ruta de Mejora diseñada por el colectivo es un acierto de la gestión.

## **2.6 Justificación**

Responder a las demandas de la sociedad actual requiere de innovación permanente. Los centros educativos innovadores mantienen una generación constante de estrategias que les permiten satisfacer las demandas que enfrentan en sus diferentes contextos. Conocer las estrategias de gestión para lograr el cambio educativo con éxito, es una necesidad en todo centro escolar y exige una actualización permanente de ese conocimiento. Esta investigación pretende contribuir información actual al campo de la administración de instituciones de educación básica, en lo que se refiere a los procesos de gestión administrativa que favorecen los procesos de innovación educativa.



## 2.7 Limitaciones

La indagación se llevó a cabo durante un año en Colegio Maral A. C., una institución de educación preescolar y primaria particular en la zona urbana de Mexicali, B. C. Las limitaciones se derivaron de las concesiones espacio-temporales de la institución, el margen para acceder a documentos institucionales, el tiempo disponible de los entrevistados y su apertura en las respuestas, el periodo de un año asignado a la investigación, entre otros.

## 2.8 Cierre

Aunque la innovación educativa es un tema recurrente en ámbitos formales e informales sociales y políticos y deseada en la mayoría de los contextos educativos, el “cómo” sigue siendo un acertijo debido a la complejidad del objetivo. Esclarecerlo a través de la investigación, es una necesidad prioritaria en educación básica. El conocimiento que se derive de la indagación educativa y la velocidad con que impacte a las instituciones, fructificará en la transformación de la educación básica que el siglo XXI exige.

## 2.9 Glosario

**Estudio de caso.** “Una indagación empírica que investiga a profundidad un fenómeno contemporáneo en un contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes” (Definición de Yin, 2009, p. 8, en Oliveira *et al*, 2013, p.55).

**Gestión.** “La gestión de las organizaciones se ha convertido en un proceso complejo que involucra la construcción y producción de conocimientos, creatividad e innovación en sus procesos, así como el seguimiento de nuevas tendencias en la gestión de su talento humano, lo cual significa el aprovechamiento de sus potenciales: individual, colectivo y organizativo, mediante sus capacidades de aprendizaje” (Olarves, 2006. P.193).

**Gestión Educativa.** “La Gestión Educativa en la actualidad es vista como un conjunto de procesos teórico- prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales. Es un saber capaz de ligar conocimientos, acción ética, eficacia política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas y a la innovación permanente como procesos sistemáticos” (Agüero, 2009. P. 7).

**Innovación Educativa.** La innovación educativa es un cambio en el modo de ejercer la profesión docente que incluye la transformación de los centros escolares. Ese cambio docente y esa transformación organizacional no pueden pasar por alto el protagonismo de la tecnología en la sociedad actual como un factor indispensable en el desarrollo de competencias necesarias para el desempeño profesional de los alumnos (Bolívar, 2002).

## Capítulo 3: Método

### 3.1 Diseño de la investigación

Para conocer las perspectivas de los diferentes actores educativos y responder la pregunta de investigación, se eligió abordar la indagación de la siguiente manera:

- a) Investigación No Experimental: la cual pretende hallar una explicación o causa del fenómeno que se estudia sin manipular variables en el contexto cotidiano (Valenzuela & Flores, 2012).
- b) Diseño Transeccional descriptivo: según lo definen (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) con el objetivo de indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas, en este caso particular, los actores educativos, y proporcionar su descripción.
- c) Métodos Mixtos (Cualitativo y Cuantitativo): a través de instrumentos de ambos enfoques que permitan triangular la información.
- d) Presentado como un estudio de caso, ya que resulta ideal para estudiar la particularidad y complejidad del caso bajo estudio (Stake, 2010).

### 3.2 Participantes

Se encontró buena disposición a participar en la investigación, lo cual permitió incluir a la totalidad de la población de administrativos y directivos, que fue de 10 (ver tabla 1.1, apéndice 1) y de la población de profesores que fue de 20 (ver tabla 1.2, apéndice 2). Se incluyó también en su totalidad a la población de alumnos de 5to grado que fue de 34 y a la población de 42 alumnos en 6to grado. No se incluyeron los alumnos de primero a cuarto por la complejidad del cuestionario.

### 3.3 Instrumentos

**Instrumentos cuantitativos.** Se utilizaron cuestionarios con preguntas con Escala de Likert, aplicados en línea, por su aplicación práctica a un grupo numeroso y porque permiten una codificación objetiva y un análisis estadístico preciso. Fueron

proporcionados por la línea del proyecto y diseñados por su titular la Dra. Gabriela Farías.

**Cuestionarios para alumnos.** Un cuestionario para alumnos de educación básica, donde se recabaron datos generales del alumno y se respondieron 29 reactivos de opción múltiple. Fueron aplicados en línea a los alumnos en el salón de cómputo de la institución. Los temas del cuestionario fueron: planeación, organización, dirección, control, innovación y tecnología.

**Cuestionario para profesores** (ver apéndice 3). Se obtuvieron datos generales y se respondieron 65 reactivos de opción múltiple. Los reactivos incluyeron temas de: planeación, organización, dirección, control, innovación, gobernanza y tecnología. Fueron aplicados de manera individual a cada docente en una computadora de la institución.

**Instrumentos cualitativos.** Se eligió: a) la entrevista semi-estructurada, ya que su flexibilidad favorece que el entrevistado se desplace, sin desviarse de los temas de interés para la investigación; b) la observación de campo, naturalista, con participación pasiva del investigador, que permitió una mirada reflexiva de los ambientes cotidianos al natural (Valenzuela & Flores, 2012; Hernández, *et al*, 2010); c) Análisis de documentos institucionales como bitácoras de juntas del personal docente, planificaciones de clase, comunicados internos e inventarios de equipo tecnológico.

**Entrevista Semi-estructurada.** Se utilizó una guía diseñada por la Dra. Farías, titular de la línea de investigación (ver apéndice 4) para rescatar perspectivas individuales acerca de los elementos de conducta y acción en profesores y alumnos, relacionados con prácticas educativas innovadoras y aspectos de la gestión que la favorecen u obstaculizan. Se aplicó a los 10 participantes del personal administrativo y directivo. En todos los casos fue grabada y transcrita para identificar datos relevantes al proyecto.

**Observación en campo.** Se realizaron con una guía naturalista diseñada por el autor de esta tesis con un promedio de 20 participantes observados en cada una (ver apéndice 5). Se enfocaron en dos propósitos principales:

- a. Percibir los elementos de conducta y acción en profesores y alumnos, relacionados con prácticas educativas innovadoras.
- b. Identificar elementos de gestión administrativa presentes en las prácticas educativas innovadoras.

Para validar la entrevista y los cuestionarios, como prueba piloto, se presentaron los cuestionarios y la entrevista para su lectura a dos administradores, dos alumnos y dos docentes que no estarían incluidos posteriormente en la investigación, con la intención de confirmar la claridad de las preguntas y la comprensión por parte de los participantes a los que estaban dirigidos. Se confirmó el uso de los cuestionarios para profesores y alumnos y se decidió no usar el cuestionario a directivos de educación media y superior. Se extendió el uso de la entrevista semi-estructurada diseñada para el director académico a todos los directivos y administrativos, por considerarse más apropiada a educación básica y a la estructura administrativa de la institución, que es menos sofisticada.

**Análisis de documentos.** Se tuvo acceso a bitácoras de juntas del personal, planificaciones de clase, comunicados internos y a inventarios de equipo tecnológico a disposición de docentes y alumnos.

### **3.4 Procedimientos**

Como primer paso se solicitó la autorización por escrito a la directora y a la administradora de la institución donde se informó acerca de los objetivos de la investigación, los instrumentos que se aplicarían, las necesidades espaciotemporales y el beneficio que les reportaría conocer los resultados para mejoras futuras.

Una vez autorizado, se establecieron los horarios oportunos para hacer uso de la sala de cómputo y aplicar el cuestionario a los alumnos en grupos de 20. Se acordó tomar en cuenta los horarios más convenientes de los profesores y administrativos participantes y establecer un calendario que se les dio a conocer con una semana de

anticipación para realizar ajustes de ser necesario. La directora asignó una oficina donde estaría a la disposición una computadora para aplicar los cuestionarios a los profesores y llevar a cabo las entrevistas en privado.

Se entregó una carta a cada uno de los participantes informándoles el objetivo general de la investigación, lo valioso de su participación, el respeto a su libertad de decidir participar y que se compartirían los hallazgos con ellos. Cada uno confirmó su acuerdo con su firma en el documento. Se les informó también el instrumento que se aplicaría en cada caso, el lugar y la duración aproximada.

La escuela diseñó un calendario de siete observaciones de campo. El investigador tuvo una participación pasiva al realizarlas. Se llevaron a cabo dos observaciones en las aulas de inglés, dos en las aulas de español, dos en el salón de computación con duración de una hora y una en la reunión mensual del colegiado con dos horas de duración.

### **3.5 Estrategia de análisis de datos**

Para el análisis cuantitativo de los cuestionarios, que utilizaron la escala de Likert, se aplicó estadística descriptiva usando hoja electrónica, para encontrar coincidencias y diferencias de perspectivas en relación a los factores de la gestión que fomentan o limitan la innovación educativa.

Se realizó un análisis de los instrumentos cualitativos codificando cada entrevista y cada observación de campo hasta concentrarlos en las categorías de planeación, organización, dirección, control, gobernanza, innovación y tecnología que permitieron la triangulación de todos los instrumentos de ambos enfoques. Esto permitió mantener el enfoque centrado en el logro de los objetivos de la investigación. Se incluyó en la triangulación la revisión de documentos institucionales, como bitácoras de juntas, planificaciones docentes comunicados internos e inventarios de equipo tecnológico.

## Capítulo 4: Resultados

Éste capítulo presenta los resultados de la aplicación de instrumentos cuantitativos (cuestionarios) y cualitativos (entrevistas, observaciones y análisis de documentos) y las conclusiones en cuanto a su respuesta a la pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en las instituciones educativas desde la perspectiva de administradores, profesores y estudiantes en el Colegio Maral?

Se exponen los resultados usando como referencia las 7 categorías derivadas del estudio: Planeación, Organización, Dirección, Control, Gobernanza, Innovación y Tecnología. Se inicia cada una con los resultados cuantitativos y se procede con los hallazgos cualitativos para finalmente triangularlos. En el análisis de entrevistas se utiliza la siguiente codificación: EO= Orientadora, EP= Prefecto, EA= Asistente, ES= Secretaria, EC= Coordinadora, EA= Administradora, ED= Directora.

### 4.1 Planeación

En esta categoría se presentan los resultados acerca de la manera en que se lleva a cabo la planeación en el aula y en la institución y quién participa en las decisiones.

Tabla 1

*Cuestionarios. Sección 2.*

**Categoría de análisis: Planeación**

Alumnos			Profesores		
media	desv. Std	Moda	media	desv. Std	Moda
1.27	0.562	1	1.47	0.577	2
1.2	0.651	1	1.17	0.463	1
1.43	0.641	2	1.63	0.768	2
1.07	0.347	1	1.11	0.402	1

8. Muestra a sus alumnos el temario o los objetivos al inicio de cada bloque de estudio.

9. Las actividades de clase ayudan a los alumnos a aprender los temas.

10. Pide opinión a los alumnos sobre los proyectos a realizar.

11. En la escuela se ofrecen clases extras (talleres) de artes, deportes o tecnología, orientados a la formación integral

1= Muy de acuerdo, 2= De acuerdo, 3= Indiferente, 4=En desacuerdo y 5= Total desacuerdo.

Las respuestas muestran que los profesores y los alumnos están muy de acuerdo en cuanto a la pertinencia de las actividades y las clases, sin embargo, baja a estar de acuerdo en lo que se refiere a que los profesores tomen en cuenta a los alumnos para informar objetivos o elegir actividades.

**Entrevistas.** Coinciden 7 de los 10 entrevistados, en que la planeación se lleva a cabo en la reunión mensual del Consejo Técnico Escolar con la participación de la directora, coordinadoras y docentes. Por su parte la administradora, que no asiste a esas reuniones, afirma: “Hay una planeación operativo-administrativa y una planeación educativa, no hay una coordinación entre las dos, se esperan resultados favorables de cada una, pero no hay una vinculación”. Dos de los entrevistados (EO, ES) no tuvieron respuesta.

**Observación de campo.** En la junta de CTE se siguió una guía de actividades entregada previamente a los participantes que ayudó a lograr los objetivos, se escuchó a cada participante, se ofreció café y galletas y un espacio agradable.

En la clase de cómputo se informó a los alumnos al inicio el objetivo de la actividad y los alumnos desarrollaron la actividad llegando al objetivo planteado. En las aulas de español e inglés las actividades se realizaron según la planeación docente, de acuerdo a los programas de cada una. Todas las clases respetan un horario preestablecido. Las actividades ayudan a los alumnos a aprender con autonomía.

**Documentos.** Las planificaciones docentes se hacen semanalmente de acuerdo a los programas oficiales y al programa de inglés de la institución.

Las entrevistas y la observación de la junta de CTE confirman que la planeación institucional se lleva a cabo en la reunión mensual del Consejo Técnico Escolar con la participación de todo el colectivo docente. En los cuestionarios se encontró una diferencia donde los alumnos están muy de acuerdo en que los maestros les informan los objetivos al inicio de cada bloque, mientras que los maestros están solo de acuerdo en que lo hacen. Los cuestionarios coinciden en un menor acuerdo en ambos grupos, en que las opiniones de los alumnos se toman en cuenta para la planeación, lo cual repercute en la calidad, según afirma Carballo (2006), porque para lograr calidad como producto final



los involucrados en el proceso deben tener un concepto claro de calidad, y el aula no es una excepción. Se encontró discrepancia entre el estilo democrático de planeación de la institución y la planeación en el aula donde no se toma en cuenta al alumno.

## 4.2 Organización

En relación a la organización de espacios, mobiliario y personal que favorezcan o no la innovación se encontró lo siguiente:

Tabla 2

*Cuestionarios. Sección 3.*

**Categoría de análisis: Organización**

	Alumnos			Profesores		
	media	desv. Std	Moda	media	desv. Std	Moda
12. En su grupo existe diálogo y participación entre los alumnos.	1.25	0.677	1	1.11	0.402	1
13. Existe un profesor especial para cada tipo de clase (titular, inglés, deportes, música, etc.)	1.11	0.643	1	1.05	0.301	1
14. Su salón de clases es ordenado y tiene áreas específicas para los materiales de clase.	1.43	0.670	2	1.25	0.598	1
15. Su salón cuenta con mobiliario que puede reorganizarse para que los alumnos trabajen en equipo.	1.43	0.659	2	1.56	1.203	2
16. Su salón está equipado con recursos tecnológicos como: computadora, cañón, grabadora, tabletas, etc.	1.35	0.931	1	1.20	0.483	1

1= Muy de acuerdo, 2= De acuerdo, 3= Indiferente, 4=En desacuerdo y 5= Total desacuerdo.

Alumnos y maestros están muy de acuerdo en cuanto al ambiente de participación y diálogo así como el equipamiento de las aulas. Descienden a estar de acuerdo en que hay suficiente mobiliario y que facilite el trabajo de equipo.

**Entrevistas.** Es una percepción general que existe diálogo y participación del personal en la toma de decisiones. La orientadora comentó que “La estructura de trabajo permite mayor comunicación, identificación y atención oportuna de necesidades y un seguimiento permanente” y que “el correo electrónico ha sido clave para lograrlo”.

**Observación de campo.** En la Junta de CTE se observó diálogo y participación general.

Todas las aulas están equipadas con cañón y computadora, las de español además tienen pizarrón electrónico. Los espacios y mobiliario son adecuados y limpios. Se observó también diálogo y camaradería entre alumnos.

En las aulas se vieron libreros en uso y mesas o mesa-bancos que pueden reacomodarse para trabajar en equipo, pero estaban en la posición tradicional, más que la falta de mobiliario es la distribución del mismo. La organización de los docentes por grado también es tradicional. En entrevistas y en la junta de CTE se mencionó la necesidad de tiempo fuera del aula, que evite el aislamiento y que permita el trabajo colaborativo necesario para proyectos innovadores (Fullan & Stiegelbauer, 1997). En otras palabras, la organización del aula y de los docentes no favorece el trabajo de equipo.

### 4.3 Dirección

En cuanto al estímulo y monitoreo de parte de directivos a la innovación se encontró:

Tabla 3  
*Cuestionarios. Sección 4.*

**Categoría de análisis: Dirección**

Alumnos			Profesores		
media	desv. Std	Moda	media	desv. Std	Moda

- 17. Su trabajo es revisado por el director o coordinador de la escuela.
- 18. Los exámenes de bloque son iguales para todos los grupos del mismo año escolar.
- 19. El director o coordinador visita regularmente su salón para conocer la forma de trabajo.
- 20. En su escuela el director o coordinador apoya a los profesores para que realicen proyectos innovadores.
- 21. En su escuela, el director promueve eventos de competencias académicas, deportivas, culturales, la integración de los alumnos y el uso de la tecnología.

1.21	1.006	1	1.05	0.301	1
1.54	1.165	1	1.57	1.554	1
1.62	0.982	2	1.38	0.902	1
1.30	0.710	1	1.14	0.436	1
1.20	0.828	1	1.25	0.598	1

1= Muy de acuerdo, 2= De acuerdo, 3= Indiferente, 4=En desacuerdo y 5= Total desacuerdo.

Profesores y alumnos están muy de acuerdo en cuanto a revisión y apoyo de parte de directivos. Aunque los alumnos están solo de acuerdo en que se visiten las aulas.

**Entrevistas.** “La estructura académica favorece la innovación y depende de cada uno y en colectivo que esa innovación suceda” (EO). La anterior observación de la orientadora difiere de la expuesta por los docentes en el CTE acerca de la falta de tiempo fuera del aula. “Dirección debe capacitar y después dar seguimiento, los maestros tienen solo un conocimiento básico de la tecnología” (EP). Los maestros de inglés y de español recibieron capacitación acerca del uso de tabletas y pizarrón electrónico, al final del ciclo anterior y al inicio de éste, según informaron sus coordinadoras.

**Observación de campo.** En el CTE se observó un seguimiento de la directora de los proyectos y actividades innovadoras de los maestros. Los maestros presentaron la necesidad de tener tiempos fuera del aula para coordinar actividades y la directora ofreció apoyarlos con una hora adicional dentro de las horas hábiles donde serían cubiertos en las aulas para que pudieran reunirse los docentes en pares.

En el CTE se impulsa la responsabilidad compartida entre docentes y directivos y se monitorean los avances. En las entrevistas se considera la observación una fuente de evidencias para evaluar el desempeño docente innovador, sin embargo los alumnos no perciben suficiente presencia de directivos y no se encontraron evidencias de lo contrario. Los maestros por su parte difieren, están muy de acuerdo con el monitoreo que se realiza solamente en el CTE.

La dirección, según Münch & Ricalde (2007), parte del liderazgo, que incluye autoridad, delegación y supervisión. Se encontraron diferentes perspectivas en cuanto a la supervisión. Para directivos y administrativos la observación es un buen instrumento de evaluación de desempeño, pero no se encontraron registros de que se haga. Los alumnos indican que no se hace regularmente y el maestro que sí se hace. Podría influir en el maestro si trabajar bajo observación le resulta incómodo, aunque no se percibió en las observaciones que se hicieron para la investigación.

#### 4.4 Control

Se recabaron los siguientes resultados en cuanto al monitoreo de avances de profesores y directivos:

Tabla 4  
*Cuestionarios. Sección 5.*

**Categoría de análisis: Control**

Alumnos			Profesores		
media	desv. Std	Moda	media	desv. Std	Moda

22. Califica todas las actividades y/o exámenes de los alumnos de forma constante.  
 23. Revisa frecuentemente los avances de los proyectos de los alumnos.  
 24. Motiva a los alumnos para usar las computadoras, celulares o tabletas para realizar sus actividades.

1.23	0.580	1	1.26	1.121	1
1.22	0.598	1	1.25	0.598	1
2.02	1.887	1	1.80	0.669	2

1= Muy de acuerdo, 2= De acuerdo, 3= Indiferente, 4=En desacuerdo y 5= Total desacuerdo.

Alumnos y profesores están muy de acuerdo en el seguimiento de actividades en el aula. En cuanto a la motivación del maestro para el uso de la tecnología 4 maestros están muy de acuerdo, 12 descienden a estar de acuerdo y 5 son indiferentes. Los alumnos por su parte 46 están muy de acuerdo, 29 muy de acuerdo, 9 son indiferentes y 7 en desacuerdo. Esto indica que no hay una práctica común entre los 4 maestros de los dos grados que favorezca el uso de la tecnología por parte del alumno.

**Entrevistas.** “En el Consejo Técnico Escolar todos los maestros, hablamos de lo que estuvimos realizando, nuestros logros, nuestras fallas y de qué manera mejorar” (EP). Para evaluar el desempeño innovador hubo coincidencia en tres aspectos: tener evidencias de observaciones en el aula (EO, EA, EA, ED), evidencias del aprendizaje de los alumnos (EP, ES, EA, ED) y una planeación docente congruente (EA, EC, EC).

**Observación de campo.** Se observó monitoreo constante de los docentes en las aulas lo cual coincide con los resultados de los cuestionarios. En la observación del CTE se presentaron evidencias del cumplimiento de los compromisos obtenidos el mes

anterior para mejorar la calidad educativa. Cada docente, orientadora y prefecto expusieron evidencias en gráficas y reportes acerca de los avances de los alumnos. La directora y coordinadora monitorearon las participaciones según lo planeado en la guía de la sesión. Se centraron en los procesos que estimulan la eficiencia de la institución en el logro de los objetivos.

La triangulación de los instrumentos arrojó lo siguiente: los cuestionarios de profesores indican que no motivan suficiente el uso de la tecnología en los alumnos. Se observó que los alumnos no usan equipo tecnológico, solo el maestro. Según las entrevistas el monitoreo, al igual que la planeación se lleva a cabo en el CTE, coincidió con lo observado en la reunión del CTE donde fue evidente un monitoreo constante de parte de las coordinadoras, a través de revisión de planeaciones docentes, libros y cuadernos de los alumnos, pero no con observaciones sistemáticas en el aula. La directora a su vez, monitorea solo a través de documentos e informes de las coordinadoras y en el CTE mensual. No se encuentran establecidos otros estándares de evaluación que permitan prevenir, corregir y mejorar las operaciones como recomiendan Münch & Ricalde (2007).

#### **4.5 Gobernanza**

Esta categoría no se incluyó en los cuestionarios al hacer ajustes para educación básica, por la estructura de la escuela. En la entrevista con la administradora queda claro que hay una separación entre la dirección académica y los altos mandos que en este caso serían los dueños, por ser una institución privada, y que se involucran solo en la toma de decisiones financieras que se desprenden de las propuestas de innovación de la directora. El equipamiento de las aulas muestra que existe apoyo en cuanto a tecnología. No se obtuvieron documentos financieros con información acerca de incentivos económicos o financiamiento para capacitación docente, por discreción y confidencialidad.

## 4.6 Innovación

Los resultados acerca de la presencia de proyectos institucionales y estrategias innovadoras indican lo siguiente:

Tabla 5  
Cuestionarios. Sección 6.

**Categoría de análisis: Innovación**

Alumnos			Profesores		
media	desv. Std	Moda	media	desv. Std	Moda

25. Se interesa por ayudar a sus alumnos a mejorar sus calificaciones y darle consejos personales.

26. Le interesa que los alumnos aprendan por sí mismos.

27. Utiliza diferentes actividades para que los alumnos aprendan (dictado, mapas mentales, cuestionarios, sopas de letra, etc.)

28. Trata de ayudar a los alumnos cuando existen problemas entre ellos.

29. Usted es innovador, siempre busca la manera de mejorar sus clases, de incorporar tecnología e inspira a ser mejor a sus alumnos.

30. Los proyectos de su clase muestran temas de la vida real.

1.19	0.668	1	1.05	0.301	1
1.38	1.058	1	1.08	0.359	1
1.21	0.784	1	1.08	0.359	1
1.22	0.740	1	1.11	0.402	1
1.40	0.893	1	1.17	0.463	1
1.34	0.862	1	1.14	0.436	1

1= Muy de acuerdo, 2= De acuerdo, 3= Indiferente, 4=En desacuerdo y 5= Total desacuerdo.

Ésta es la única categoría en la que alumnos y maestros están muy de acuerdo en todas las preguntas, lo que indica una fortaleza en el clima de interacción entre alumnos y maestros y el diseño de actividades de enseñanza-aprendizaje.

**Entrevistas.** En cuanto a la definición de Innovación educativa, se encontró: estrategias y proyectos nuevos (EO, EP, EA, EA, ES, ES y ED) y trabajo colaborativo (EO, ED). En lo que se refiere a características de maestros innovadores: creatividad (E1, E2, E9), “no lo absorbe la rutina” (EO, EC, ES), “se documenta”, “es autodidacta” (EO EP EA, EA, ES, ED), “atiende la diversidad en sus alumnos” (EO), “usa situaciones reales como ejemplos” (ES), usa la tecnología (EA, ED).

Como aspectos que obstaculizan los proyectos innovadores: La falta de motivación (EC), falta de tiempo (EP, ED, EC, EC) y sobrecarga de trabajo (EC, ED, ES), falta del hábito de la lectura (ED), aspectos económicos (EA), capacitación tecnológica (EP). Como factores que facilitan los proyectos de innovación se encuentran benéficos los reconocimientos verbales y escritos y los incentivos económicos, no se encontraron evidencias de que se den en la institución.

**Observación de campo.** En todas las aulas se observó un monitoreo constante del maestro, ayuda a los alumnos que la necesitaban y situaciones reales en las actividades. Se observaron diferentes estrategias docentes para captar el interés de los alumnos todas través del equipo tecnológico a excepción de la clase de inglés de 6to que estaban en lectura de diferentes textos de biblioteca y la clase de inglés de 5to, que no utilizó el equipo sino dibujos y actuación del docente. En la clase de matemáticas de 5to grado la maestra hizo reflexionar a los alumnos para que ellos mismos encontraran respuestas a sus preguntas y trabajaron en problemas basados en situaciones reales. En la clase de computación la maestra dirigió al alumno al conocimiento de la computadora y sus herramientas y a explorar la red.

En el CTE se trabajó en la construcción colectiva del proyecto académico.

**Documentos.** En las planeaciones docentes se observan actividades didácticas variadas. En la bitácora del CTE se encuentra la formación de un equipo docente para apoyar y monitorear a los alumnos rezagados. Y una estrategia del departamento de orientación que coordina a través de correo electrónico a directivos, docentes y padres de familia en el apoyo a las necesidades especiales y resolución de conflictos entre los alumnos.

Los cuestionarios muestran una fortaleza en el clima de interacción entre alumnos y maestros y el diseño de actividades de enseñanza-aprendizaje, congruente con lo que se percibió en las observaciones en las aulas, en las gráficas de avances del CTE y en las planeaciones docentes que se revisaron.

Los aspectos innovadores en el aula se derivan de la implementación de los programas, el oficial en español y el elegido por la escuela en inglés. Sin embargo las entrevistas indican falta de tiempo y sobrecarga de trabajo como limitantes para el docente, y no se encontró una política de incentivos para compensar dicha sobrecarga, motivar la creatividad y reconocer el esfuerzo. Para favorecer los cambios en la práctica docente, Díaz-Barriga (2010) propone congruencia entre las condiciones laborales, la formación docente, y la gestión y asegurar que el contexto laboral y la organización del tiempo permitan que haya espacios de interacción donde se discute y reflexiona en colectivo.

#### 4.7 Tecnología

Lo referente a infraestructura y utilización de tecnología por alumnos y profesores mostró los siguientes resultados:

Tabla 6  
*Cuestionarios. Sección 7.*

Categoría de análisis: Tecnología	Alumnos			Profesores		
	media	desv. Std	Moda	media	desv. Std	Moda
31. En su escuela se promueve que los alumnos usen la tecnología (Cultura Digital) para aprender.	1.47	1.277	1	1.15	0.561	1
32. La conexión a Internet, el pizarrón electrónico y/o el cañón de video proyección funcionan siempre que son utilizados.	1.36	1.017	1	2.14	0.811	2
33. Utiliza la computadora y/o dispositivos móviles para las actividades de clase.	1.58	1.648	1	1.21	0.590	1
34. Su escuela ofrece clases y talleres sobre el uso de la computadora y/o dispositivos como tabletas.	1.58	1.696	1	1.39	1.276	1
35. Su escuela cuenta con un laboratorio con computadoras y/o aula multimedia.	1.34	1.270	1	1.15	0.921	1

1= Muy de acuerdo, 2= De acuerdo, 3= Indiferente, 4=En desacuerdo y 5= Total desacuerdo.

En lo que se refiere a la cultura digital, en alumnos hay opiniones variadas, 39 muy de acuerdo, 34 de acuerdo, 21 entre indiferencia y desacuerdo. Los maestros



difieren el 76% está muy de acuerdo. El funcionamiento del equipo y del internet también tuvo respuestas variadas, en alumnos el 51% estuvo muy de acuerdo, un 36% descende a de acuerdo y el 13% restante es indiferente o más bajo. De los 21 maestros 2 están muy de acuerdo, 10 de acuerdo, 7 indiferentes y 2 en desacuerdo. Sobre el uso de la tecnología en clases por el maestro, 41% de los alumnos están muy de acuerdo, 24% de acuerdo y el 35% es indiferente o en desacuerdo a diferencia de los maestros que en un 66% están muy de acuerdo y el 30% de acuerdo. Resulta desconcertante la variedad de respuestas de los alumnos a si la escuela ofrece clases y talleres sobre el uso de la computadora, ya que se observó una clase de computación en un salón con 24 computadoras, probablemente se refieran a la ausencia de tabletas que se mencionan en el cuestionario. En el caso de los profesores también fue variado, lo cual se justifica porque las clases y el salón de cómputo son solo para alumnos.

**Entrevistas.** Acerca de la tecnología y la innovación se dijo: El profesor innovador está al día con la tecnología y el internet (EA), lee, navega en internet (EC), usa lo último en tecnología (EA), es usuario asiduo de la tecnología (ED). Sin embargo el prefecto opinó que los maestros en general usan el pizarrón electrónico como un pizarrón común, pero que no conocen a fondo sus aplicaciones.

**Observación de campo.** En el salón de cómputo se observó a un alumno viendo un video filmado por él para una clase de inglés. El uso de la computadora en la clase por el alumno, fue para conocer el programa Word, no para otros contenidos. En la clase de español de 6to el maestro utilizó videos para la clase, pero no hubo interacción del alumno con el pizarrón electrónico. En seis de las siete observaciones realizadas se utilizó el cañón para proyectar información escrita.

**Documentos.** Se encontró en las planeaciones docentes, como estrategia de trabajo con alumnos rezagados, el trabajo en páginas de internet.

El uso didáctico que se les da a las proyecciones de los maestros con el cañón es principalmente la presentación de los libros de texto de inglés y español que no necesitan de conexión a internet. Con menor frecuencia, utilizan videos para ilustrar

contenidos que sí necesitan conexión. El tema de internet generó comentarios de los docentes en el CTE, por fallas recurrentes que están en proceso de corregirse. El comentario del prefecto acerca de que los maestros no exploran lo suficiente y tienen un conocimiento muy rudimentario de la tecnología se corroboró en las observaciones. Eso confirma que además de proveer el recurso y su mantenimiento, es necesaria la formación docente y un seguimiento constante de su utilización (Amor, Hernando-Gómez & Aguaded-Gómez, 2011), casualmente ambas son aspectos por reforzar en la institución.

#### 4.8 Análisis de fiabilidad de instrumentos.

Para determinar la fiabilidad de los cuestionarios se calculó el índice Alfa de Cronbach con un resultado arriba de .8 tanto en profesores como en alumnos, considerado bueno según la escala de George y Mallery (2003) por su cercanía a la unidad, lo que significa que los ítems tienen consistencia interna al medir un constructo:

Tabla 7

*Alfa de Cronbach de cuestionarios de alumnos y profesores*

	N de elementos	Alfa de Cronbach
Alumnos	28	.844
Profesores	28	.806

#### 4.9 Cierre

Los hallazgos muestran elementos que favorecen y otros que limitan la innovación.

Elementos que favorecen la innovación:

- La Ruta de Mejora construida mes, con mes, por el colectivo es una fortaleza, ya que según Bolívar (2002), la innovación generada internamente con un papel participativo del docente tiene mayor probabilidad de éxito.
- El ambiente de camaradería y participación del personal.

- La convivencia entre alumnos y profesores en el aula es cordial y las actividades promueven el aprendizaje y la autonomía del alumno
- El equipamiento de las aulas y la fluidez de comunicación entre el personal y con los padres de familia a través del correo electrónico apoya la calidad educativa.

Elementos encontrados que limitan la innovación:

Las entrevistas indican falta de tiempo y sobrecarga de trabajo como limitantes para que el docente investigue y lleve a cabo actividades innovadoras. Para favorecer los cambios en la práctica docente, Díaz-Barriga (2010) propone congruencia entre las condiciones laborales, la formación docente, la gestión y la organización del tiempo.

Un hallazgo importante es que el uso de la tecnología del alumno en la escuela está limitado al maestro, no se motiva su uso en los alumnos en actividades de aprendizaje, se limita solo al conocimiento de la computadora.

Los hallazgos obtenidos a través de los instrumentos, permiten una visión más clara de la manera en que la gestión de la institución favorece o limita la innovación. Sobre todo por la diversidad de perspectivas de los diferentes actores y funciones que incluye el proceso educativo, pueden ser una base útil para fortalecer o modificar, según el caso, la gestión escolar para que tenga un impacto positivo en el logro de una innovación que permita la calidad educativa que requiere una sociedad en constante cambio.

## Capítulo 5: Conclusiones

A continuación se presentan los principales hallazgos y su respuesta a la pregunta propuesta por el estudio: ¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa desde la perspectiva de administradores, profesores y estudiantes en el Colegio Maral? Se incluyen nuevas ideas generadas por los hallazgos y las limitantes encontradas en el estudio.

### 5.1 Hallazgos de la investigación

El objetivo general de la investigación fue identificar las prácticas de gestión administrativa y su relación con la innovación educativa en la institución y se logró como lo exponen en detalle los resultados en el capítulo anterior.

Los objetivos específicos también se alcanzaron con los instrumentos aplicados:

1. Describir las prácticas de planeación, control administrativo y gobernanza.

**Planeación.** El docente participa en la toma de decisiones que construyen la planeación organizacional. El docente no incluye las opiniones de los alumnos en la planeación y no les informa en todas las clases lo que se espera que logren con las actividades, lo cual es una limitante siguiendo a Carballo (2006) para lograr un producto de calidad.

**Control.** Los alumnos no usan equipo tecnológico en el aula, solo el maestro. El alumno usa la tecnología solo en la clase de computación una hora a la semana y en tareas en casa. Hay un monitoreo constante de parte de las coordinadoras, a través de revisión de planeaciones docentes, libros y cuadernos de los alumnos pero no con observaciones sistemáticas en el aula. La directora monitorea a través de documentos e informes de las coordinadoras y en el CTE mensual. No se encuentran establecidos estándares de evaluación que permitan prevenir, corregir y mejorar las operaciones como recomiendan Münch & Ricalde (2007).

**Gobernanza.** La dirección académica y la dirección administrativa trabajan separadamente, aunque sí se apoyan las propuestas de la directora. El

equipamiento de las aulas muestra que existe apoyo en cuanto a tecnología, pero no en incentivos económicos o financiamiento para capacitación docente.

2. Describir las prácticas de organización y dirección.

**Organización.** Las aulas están equipadas con cañón, computadora y pizarrón electrónico. Los espacios y mobiliario son adecuados. Se observó diálogo y camaradería entre los actores educativos. La organización de los docentes por grado es tradicional, lo cual provoca aislamiento y falta de tiempo fuera del aula, además de que limita el trabajo colaborativo necesario para proyectos innovadores (Fullan & Stiegelbauer, 1997).

**Dirección.** La planeación institucional y su seguimiento se realizan con la participación de docentes y directivos. No se encontró una evaluación sistemática del desempeño docente innovador.

3. Describir las prácticas de innovación educativa y uso de la tecnología.

**Innovación.** La implementación de los programas académicos favorece aspectos innovadores como la autonomía del alumno y el desarrollo del pensamiento crítico. Se encontraron limitantes como aislamiento y sobrecarga de trabajo docente, falta de incentivos al desempeño innovador y espacios de interacción donde se discuta y reflexione en colectivo, para favorecer los cambios en la práctica docente (Díaz-Barriga, 2010).

**Tecnología.** El uso didáctico se limita a proyecciones de los libros de texto de inglés y español. Existen fallas constantes en la conexión a internet, que limitan el uso de la tecnología. Existen los recursos, pero poca formación docente y seguimiento de su utilización (Amor *et al*, 2011).

## 5.2 Recomendaciones

Los hallazgos muestran elementos que favorecen y otros que limitan la innovación que deben ser considerados en la gestión escolar de la institución y que pueden ser generalizados a instituciones similares.

Elementos que favorecen la innovación y que de ser fortalecidos incrementarán sus resultados:

- La Ruta de Mejora construida mes, con mes por el colectivo, ya que según afirma Bolívar (2002) la innovación generada internamente, con un papel participativo del docente, tiene mayor probabilidad de éxito.
- El ambiente de camaradería y participación del personal.
- Actividades que promuevan el aprendizaje significativo y la autonomía del alumno.
- El equipamiento de las aulas y la fluidez de comunicación entre el personal y los padres de familia.

Aspectos de la gestión que no favorecen la innovación y deben modificarse:

- La planeación operativo-administrativa y la planeación estratégica llevada a cabo por la directora y el personal académico, conllevan objetivos diferentes y propician la desinformación. Deben coordinarse para cambiar el escenario donde el docente trabaja, como recomiendan Fullan & Stiegelbauer (1997). Las juntas mensuales deben incluir al personal administrativo que toma las decisiones financieras y unificar perspectivas.
- Implementar el seguimiento de la utilización de la tecnología (Amor, *et al*, 2011) y dar al docente formación como usuario y para incorporar las TICs de manera didáctica (Entrevista a Delia Lerner en Goldin, *et al*, 2012).
- Incentivar a los profesores innovadores.
- Extender el uso de la tecnología a los alumnos y darles una participación activa en la planeación docente.
- Reestructurar la organización del tiempo para aumentar las horas fuera del aula y los espacios de interacción docente.
- Realizar un diagnóstico comparativo de las competencias de los docentes y las competencias que se pretende que desarrollen en los alumnos para darle seguimiento en formación docente.

### **5.3 Estudios Futuros**

Uno de los aspectos que beneficiaría conocer mejor en el tema de gestión e innovación educativa, es la distribución del tiempo del docente y la manera en que favorece o limita la investigación, la formación continua y el trabajo colaborativo, fundamentales para la innovación.

Sería de gran utilidad investigar es el impacto del uso de la tecnología por el alumno de educación básica para desarrollar competencias en materias específicas, como matemáticas y lectoescritura, la manera en que esto afecta el papel del docente, sus necesidades de formación y el concepto de escuela, cuando las habilidades autodidactas aumenten la independencia y autonomía del estudiante.

### **5.4 Limitantes de la investigación**

Las limitantes que afectaron al estudio fueron de tiempo, principalmente en las entrevistas y en las observaciones, por la dinámica particular de la institución. Por otra parte los documentos a los que se tuvo acceso no incluyeron documentos financieros, solo académicos y no se conocen los fundamentos para no tener incentivos económicos y demás condiciones laborales de los docentes.

Se puede concluir que se logró rescatar la perspectiva de los diferentes actores educativos a través de la aplicación de los instrumentos y se confirmó que la gestión, la operatividad de la institución y no solo el docente son la base de la innovación (Lavín y Farías, 2012). La gestión escolar crea el contexto y la cultura que facilita u obstaculiza que la innovación suceda y su impacto en los logros de aprendizaje de los alumnos.

## Referencias

- Agüero, Y. (2009). Gerenciamiento educativo Universitario. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico*. 3(3), 7-17. Recuperado de <http://www.uni.edu.py/admin/revistas/REVISTA.pdf>.
- Alvariño, C., Arzola S., Brunner J. J., Recart M. y Vizcarra R. (2000) Gestión Escolar, Un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, 15-43
- Amor Pérez, M., Hernando-Gómez, Á., & Agüaded-Gómez, I. (2011). La integración de las TIC en los centros educativos: percepciones de los coordinadores y directores. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 37(2), 197-211.
- Amorocho, , H., Bravo, S., Cortina, A., Pacheco, C., & Quiñonez, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26).
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*. Vol. 9 número 2, pp. 34-52
- Anderson, D. & Ackerman, L. (2010). *Beyond change management*. Pfeiffer: USA
- Bauman, Z. (2013) *Sobre la educación en un mundo líquido*. España: Paidós.
- Bolívar, A (2002). *Como mejorar los centros educativos*. España: Síntesis Educación.
- Braslavsky, C. (2006) Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, año/vol. 4, número 2e. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid, España pp. 84-101.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y Gestión del conocimiento: modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación*. Madrid, España: Díaz Santos.
- Cilleruelo, E., Sánchez, F., & Etxeberria, B. (2010). Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, (36), 61-68.
- Consejos Técnicos Escolares* (2013). Subsecretaría de Educación Básica. México.
- Díaz-Barriga, F. (2010). Los profesores ante las innovaciones curriculares. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 1(1).



- Farías, G. (2010) Espacios de aprendizaje en educación superior: De la profesionalización a la innovación para la transformación social. *Apertura Electrónica*, 2(2), 18-27.
- Farías, G. (2009) ¿Qué preocupa a los administradores educativos? Una visión exploratoria a través de la reflexión crítica sobre los desafíos de la gestión escolar en México. *Ponencia presentada en el X Congreso de Investigación Educativa*. Recuperado el 30 de Junio de 2013 de [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_13/ponencias/0878-F](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/0878-F).
- Farías, G. M. y Montoya, J. (2009) Gestión de un entorno virtual de aprendizaje para el desarrollo de Competencias Profesionales Interculturales: Una Experiencia de Educación Superior entre México y España. *Apertura Electrónica*, 1(1), 1-18.
- Farías-Martínez, G. M., & Montoya-del Corte, J. (2013) Formación en competencias de futuros Contadores Públicos: Una experiencia docente en el ámbito internacional. *Revista de Ciencias Sociales*. ISSN: 1315-9518. Venezuela. Pp.: 485-499. Octubre. 2013.
- Farías, G. M., Pedraza, N. A. y Lavín, J. (2012). Gestión de un programa de capacitación en línea para desarrollo de competencias TIC's en profesores de negocios. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 15(1), 45-61.
- Flores, E. y Flores, M. (2007) El maestro como trabajador del conocimiento, una perspectiva teórico alternativa para la investigación sobre la práctica docente del maestro desde la perspectiva de la administración educativa. *Memorias del IX Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado el 12 de Marzo del 2013 de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at13/PRE1178725214.pdf>.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Teachers College: Columbia University
- Fullan, M. & Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo*. Distrito Federal, México: Trillas.
- George, D., & Mallery, M. (2003). Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference. *Boston, MA: Allyn y Bacon*. [Links].
- Goldin, D., Kriscoutzky, M., & Perelman, F. (2012). *Las TIC en la escuela, nuevas herramientas para viejos y nuevos problemas*. España: Océano.

- González, L. (2001) Empoderar: nuevo concepto de liderazgo para el administrador educativo. *Educación*. Septiembre, año/vol. 25, número 002
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. *México: Editorial Mc Graw Hill*.
- Inciarte, A. (2006). Gestión Académico-administrativa en la educación básica. *Revista venezolana de gerencia*, 11 (34), 221-243. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx>.
- Lavín, J. y Farías, G. M. (2012). Perfil y prácticas educativas del docente orientado a la innovación en las escuelas de negocios en México. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3(6), 117-127.
- López. P. (2010) Variables asociadas a la Gestión Escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos*. XXXVI N. 1, 147-158
- Münch, L., & Ricalde, E. (2007). *Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México, D.F.: Pearson/Educación.
- OECD (2008). Innovating to learn, learning to innovate. *Center for Educational Research and Innovation*.
- Ollarves, Y. (2006). Claves para la gestión de organizaciones educativas innovadoras. *Laurus*, 191-207.
- Oliveira, S., Soares, M. J. & Vargas, J. (2013). Una computadora por niño y las implicaciones en el proceso de aprendizaje de la lengua escrita: estudio de caso en Brasil. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Vol. 15, No. 2, 2013
- Peñaherrera, M. (2011). Evaluación de un programa de fortalecimiento del aprendizaje basado en el uso de las TICs en el contexto ecuatoriano. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2011 - Volumen 4, Número 2.
- Pozo, J., Scheuer, N., Pérez, M. P., Mateos, M., Martín, E. & de la Cruz, M. (2006). *Nuevas formas de pensar la enseñanza y el aprendizaje*. Barcelona: Gráo.
- Román, M., Cardemil C. y Carrasco, A. (2011). Enfoque y metodología para evaluar la calidad del proceso pedagógico que incorpora tic en el aula. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* 2011 - Volumen 4, Número 2.
- Ruiz, I. (2000) *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
- Senge, P., Cambron-MacCabe, N., Lucas T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2012). *Schools that learn*. New York: Crown Bussiness.
- Stake R. (2010) *Investigación con estudios de casos*. Madrid: Ediciones Morata

- Toffler A. & Toffler, H. (2006) *La revolución de la riqueza*. Debate: México
- Vacca, A. M. (2011). Criterios para evaluar proyectos educativos de aula que incluyen al computador. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* 2011 - Volumen 4, Número 2.
- Valenzuela J. R. & Flores M. (2012) *Fundamentos de investigación educativa Vol. 2*.
- Amor Pérez, M., Hernando-Gómez, Á., & Agüaded-Gómez, I. (2011). La integración de las TIC en los centros educativos: percepciones de los coordinadores y directores. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 37(2), 197-211. Editorial digital Tecnológico de Monterrey

## Apéndice 1

Tabla 1.1

*Población de administrativos y directivos*

Puesto	Antigüedad	Escolaridad	Hombre	Mujer
Directora	20 años	Licenciatura		X
Contadora	8 años	Contador Público		X
Coordinadora/Español	6 años	Maestría		X
Coordinadora/ Inglés	20 años	Bachillerato		X
Secretaria	19 años	Carrera técnica		X
Secretaria	4 años	Bachillerato		X
Orientadora	2 años	Licenciatura		X
Prefecto	2 años	Licenciatura	X	
Asistente educativo		Licenciatura		X
Asistente educativo		Bachillerato		X

## Apéndice 2

Tabla 1.2

*Población de profesores*

	Puesto	Antigüedad	Escolaridad	Hombre	Mujer
1	Español 1ro A y B	12 años	Licenciatura		X
2	Español 1ro C y 2do C	3 años	Licenciatura		X
3	Español 2do A y B	3 años	Licenciatura		X
4	Español 3ro A y B	5 años	Licenciatura		X
5	Español 4to A	4 años	Licenciatura		X
6	Español 5to A y B	3 años	Licenciatura		X
7	Español 6to A y B	1 año	Licenciatura		X
8	Español 4to a 6to	8 años	Licenciatura		X
9	Tutorías inglés 1ro a 6to	3 años	Bachillerato		X
10	Inglés 1ro A y B	1 año	Licenciatura		X
11	Inglés 1C y 2do C	2 meses	Licenciatura		X
12	Inglés 2do A y B	8 meses	Licenciatura		X
13	Inglés 3ro A y B	6 años	Licenciatura		X
14	Inglés 4to A	2 meses	Licenciatura	X	
15	Inglés 5to A y B	9 meses	Licenciatura	X	
16	Inglés 6to A y B	1 año	Bachillerato		X
17	Valores	2 meses	Licenciatura		X
18	Educación Física	6 años	Licenciatura	X	
19	Educación Artística	8 años	Bachillerato		X
20	Computación	8 años	Licenciatura		X

## Apéndice 3

### Cuestionario para Profesores de Educación Básica

#### Sección 1. Institución Educativa

1. Nombre completo de la institución donde labora
2. Tipo de Institución
3. País
4. Región o Estado
5. Género
6. Fecha de Nacimiento [En formato MM/DD/AAAA]
7. Nivel al que enseña

Tomando como referencia la institución educativa en donde trabaja indique si está de acuerdo con respecto a las siguientes oraciones:

#### Sección 2. Planeación

8. Muestra a sus alumnos el temario o los objetivos al inicio de cada bloque de estudio.
9. Las actividades de clase ayudan a los alumnos a aprender los temas.
10. Pide opinión a los alumnos sobre los proyectos a realizar.
11. En la escuela se ofrecen clases extras (talleres) de artes, deportes o tecnología, orientados a la formación integral.

#### Sección 3. Organización

12. En su grupo existe diálogo y participación entre los alumnos.
13. Existe un profesor especial para cada tipo de clase (titular, inglés, deportes, música, etc.)
14. Su salón de clases es ordenado y tiene áreas específicas para los materiales de clase.
15. Su salón cuenta con mobiliario que puede reorganizarse para que los alumnos trabajen en equipo.
16. Su salón está equipado con recursos tecnológicos como: computadora, cañón, grabadora, tabletas, etc.

#### Sección 4. Dirección

17. Su trabajo es revisado por el director o coordinador de la escuela.
18. Los exámenes de bloque son iguales para todos los grupos del mismo año escolar.
19. El director o coordinador visita regularmente su salón para conocer la forma de trabajo.
20. El director o coordinador apoya a los profesores para que realicen proyectos innovadores.
21. En su escuela, el director promueve eventos de competencias académicas, deportivas, culturales, la integración de los alumnos y el uso de la tecnología.

### **Sección 5. Control Sección**

- 22. Califica todas las actividades y/o exámenes de los alumnos de forma constante.
- 23. Revisa frecuentemente los avances de los proyectos de los alumnos
- 24. Motiva a los alumnos para usar las computadoras, celulares o tabletas para realizar sus actividades.

### **Sección 6. Innovación**

- 25. Se interesa por ayudarle a sus alumnos a mejorar sus calificaciones y darle consejos personales.
- 26. Le interesa que los alumnos aprendan por sí mismos.
- 27. Utiliza diferentes actividades para que los alumnos aprendan (dictado, mapas mentales, cuestionarios, sopas de letra, etc.)
- 28. Trata de ayudar a los alumnos cuando existen problemas entre ellos.
- 29. Usted es innovador, siempre busca la manera de mejorar sus clases, de incorporar tecnología e inspira a ser mejor a sus alumnos.
- 30. Los proyectos de su clase muestran temas de la vida real.

### **Sección 7. Tecnología**

- 31. En su escuela se promueve que los alumnos usen la tecnología (Cultura Digital) para aprender.
- 32. La conexión a Internet, el pizarrón electrónico y/o el cañón de video proyección funcionan siempre que son utilizados.
- 33. Utiliza la computadora y/o dispositivos móviles para las actividades de clase.
- 34. Su escuela ofrece clases y talleres sobre el uso de la computadora y/o dispositivos como tabletas.
- 35. Su escuela cuenta con un laboratorio con computadoras y/o aula multimedia.

## Apéndice 4

### Guía para la Entrevista Semi-estructurada para personal directivo y administrativo

#### Entrevista a la Orientadora

Nombre: Anel García Armendáriz

Estado civil: Soltera

Puesto: Orientadora

Nivel de escolaridad: Licenciatura en Psicología

#### 1.- ¿Cómo define innovación educativa?

Está relacionada con creatividad, con hacer algo distinto, con innovar en la planeación, crear estrategias e ideas que conduzcan a tus objetivos de forma exitosa, no siguiendo los patrones tradicionales de las escuelas, de lo que está establecido, sino ir más allá.

#### 2.- ¿Qué características tiene un profesor innovador? (describirlo ampliamente)

Un profesor innovador hace uso de sus conocimientos, de sus estrategias, pero no se limita a ellos. Busca en base a los retos y las situaciones que se presentan día con día. Es importante no dejarse absorber por la rutina, la rutina nos permite predecir nuestro trabajo, claro que debe de haber una planeación, saber lo que queremos lograr, cómo lo vamos a lograr, en que tiempos, sin embargo, hay que tener cuidado de no limitarnos y buscar qué más podemos hacer, si estamos haciendo nuestro 100%, cómo lo podemos mejorar, qué estrategias o qué herramientas vamos a necesitar para mejorar, hay que combinar esas dos partes.

En el caso de un maestro innovador frente a grupo, es atender la diversidad de alumnos, en ese punto específico se ve reflejado, el maestro tiene contenidos, tiene aprendizajes esperados que espera que sus alumnos adquieran, sin embargo cada alumno presenta una necesidad particular, trae un antecedente emocional, conductual, trae sus capacidades muy específicas de aprendizaje unas habilidades particulares y el maestro, identifica el ritmo de trabajo de cada uno y debe de asegurarse de desarrollar el 100%



del potencial de cada uno de sus alumnos. Partir de que cada alumno tiene un ritmo de aprendizaje diferente, tiene un estilo de aprendizaje diferente, tiene una manera de comportarse, un temperamento una personalidad. Somos complejos en estas áreas y lograr lo que el maestro se proponga, los aprendizajes esperados, es un reto de todos los días.

Cuando el maestro no es innovador se le dificulta más, se puede quedar en lo que ya le ha funcionado y que ha utilizado una u otra vez, en lugar de buscar más allá. Los maestros que tienen experiencia de varios años de docencia saben lo que les funciona y lo que nos les funciona y van a las estrategias que con unos alumnos le han funcionado, sin embargo es un alumno distinto, tenemos que encontrar la manera con cada alumno, asegurarnos de sacarlo adelante en lo académico o cualquier otro tipo de reto que se presente. La innovación definitivamente necesita estar presente para no estancarnos en lo que hacemos todos los días, compartiendo o retroalimentándonos con otros maestros, documentándonos, siendo autodidactas, hay muchas maneras, es cuestión de buscar.

### **3.- ¿Cómo los directivos y los administradores pueden facilitar los procesos de innovación educativa? (comentar sobre apoyos, incentivos, estructura de las unidades académicas)**

Que los salones estén equipados en su totalidad, que tengan el pizarrón, que tengan el cañón, esas herramientas al maestro les facilitan su clase, la hacen dinámica, los alumnos están interesados, creo que las herramientas dentro del aula están ahí. En mi caso, el día que no hay internet, mi día cambia totalmente, mi trabajo tiene que ver con comunicación con los padres de familia y comunicación interna, cuando no hay momentos de platicarlo con cada maestro, la información se da por medio del correo electrónico. Es la herramienta principal en este momento, que yo utilizo más que el teléfono. Los padres no pueden estar acudiendo porque trabajan, su medio de comunicación es el correo electrónico es la herramienta que ha permitido el éxito, en ¿Y crees que el maestro tiene apoyos o incentivos o que no los tiene?

Me parece que sí tiene incentivos y que sí se le respalda cuando el maestro o el docente presenta sus inquietudes o sus necesidades, se les escucha, se les toma en cuenta

y creo que cuando no sucede, una petición o una necesidad, no es porque se le quiera negar sino por las circunstancias, me parece que no se le limita directamente al maestro, sino que hay muchos otros aspectos que hay que considerar y que pueden permitir o no en ese momento lo que el maestro necesita.

¿La estructura académica, favorece o limita, obstaculiza la innovación?

Me parece que favorece y que depende de cada uno de nosotros como integrantes de la planta docente hacer nuestra parte y apoyar como colectivo a que esa innovación suceda. La limitante muchas veces puede estar en nuestra forma de pensar, en nuestro hacer diario creo que eso puede ser una limitante más que la estructura académica del colegio.

Los incentivos nunca van a estar de más, hacen falta. Hablando de puntualidad, de responsabilidad incluso más que incentivo económico, para mí un incentivo es un reforzamiento positivo es un reconocer el trabajo que se está haciendo en el día a día, no centrarnos en lo negativo y cuando está muy bien algo, dar por hecho que así debe ser. Claro es nuestro trabajo venimos aquí hacer nuestra función, pero no está de más reconocerlo. En lo personal me siento motivada en el día con un incentivo verbal, con un “muy bien” con una felicitación con un reconocimiento de parte de la directora, de parte de coordinadoras, de un compañero. Que alguien más nos confirme que estamos haciendo bien nuestro trabajo de forma verbal. Y un incentivo económico, pues claro, no estaría de más. Incluso las críticas constructivas, ver que podemos mejorar algo en lugar de señalar o decir una crítica o hacer un comentario sarcástico.

#### **4.- ¿Cómo puede facilitarse la vinculación entre la docencia, la investigación y las necesidades de la sociedad?**

En el día a día, somos una comunidad escolar y estamos viviendo lo que la comunidad está necesitando. En eso el colegio es flexible y se adapta, puede hacer cambios para dar respuesta y cubrir las necesidades de la comunidad escolar de las familias. La docencia necesita estar al día y ser autodidacta es algo que nos falta, que podemos ir mejorando y tenemos que tener presente de aquí a la jubilación, tiene que ser constante la actualización en la carrera. Hay mucha información hoy en día y nos vamos

quedando atrás, en estar investigando, en leer en base a una situación que se presenta a diario. Hace la diferencia, en lugar de buscar en nuestra cajita de estrategias que siempre utilizamos.

Se puede facilitar la vinculación en colectivo y en lo personal, con sensibilidad, apertura, identificar los tiempos en los que vivimos, cómo se desarrolla ahorita el ambiente educativo, estando siempre al tanto de las necesidades de la comunidad, para ajustarnos a los tiempos que cambian muy rápidamente. Las necesidades que tenemos este año van a cambiar en uno o dos años más, pero en el día a día, podemos pensar que todo continúa como el ciclo anterior y seguimos haciendo las mismas cosas. Creo que los momentos como colectivo docente se tienen que establecer de manera formal, para sintonizarnos todos en la importancia que tiene estar al pendiente de las necesidades de la comunidad, de los padres de familia, de los alumnos y qué estamos haciendo nosotros y hacer ese análisis de forma mensual, bimestral, de forma continua, permanente para asegurarnos de que estamos atendiendo las necesidades y si no se están atendiendo pues hacer estrategias y asegurarnos de cumplirlas en lo colectivo y lo individual y creo que eso también ya iniciamos un camino y yo al menos de que entre a la fecha he visto una mejora en ese sentido en los tiempo en que nos reunimos todos, y nos centramos y tenemos una bitácora del día, un lineamiento que seguir y que se han cumplido esos objetivos cuando todos sabemos por qué estamos ahí y que esas 6 horas que vamos a dedicar al CTE es para eso y creo que en la medida que lo continuemos haciendo de forma permanente y todos comentando una situación particular, en colectivo, lo que observamos, vamos a ir reestructurando o continuando con lo que ha sido exitoso hasta el momento creo que se necesitan esos espacios y esos tiempos y estructurándolos de una manera formal.

Facilitas ser autodidacta brindando tiempos para enriquecerse, brindando tiempos en lo individual, hay personas que de manera individual pueden trabajar, informarse, estudiar. Y hay otras personas que se nos facilita cuando lo analizamos entre varios, en conjunto es cuando creo que salen grandes resultados, cuando se hacen mesas de trabajo o lecturas comentadas, socializar, porque no te quedas con tu perspectiva y puedes

pensar que es muy correcta y alguien más opina del mismo tema y te fijas a la mejor que tan limitada o que tan grande es tu perspectiva, creo que el estudio en equipo al menos en parejas es muy enriquecedor. La investigación te permite conocer cómo se está trabajando, qué se está haciendo y tener en claro qué es lo que te hace falta.

**5. ¿Cuál es la metodología y el proceso de planeación estratégica de la institución?  
¿Cómo definen los proyectos de Innovación educativa?**

Creo que en esa parte me falta conocer.

**6. Desde su punto de vista, ¿Qué dificultades se encuentran en la institución para llevar a cabo los proyectos de innovación educativa?**

No se me vienen a la mente alguna dificultad en este momento, mi forma de pensar es que es posible si se quiere.

**7.- ¿Qué criterios considera importantes para la evaluación del desempeño docente orientado a la innovación educativa y a la vinculación?**

Creo que para evaluar el desempeño tiene que estar ahí la evidencia, la observación, la observación entre padres, al observar dentro del ambiente cotidiano lo que se está haciendo obtienes mucha información. Evidencias de observaciones, registros, tablas, gráficas, tener información de tu trabajo de forma concisa resumida, le permite a cualquier persona ver tus resultados, sin necesitar explicarlo. La información cuando es clara, estructurada, habla por sí sola.

## Apéndice 5

### Guía para la Observación de Prácticas Educativas Innovadoras

#### Observación de reunión de maestros de español en Consejo Técnico Escolar el 26 de septiembre del 2014.

##### Propósito de la observación:

- Percibir los elementos de conducta y acción en profesores y alumnos, relacionados con prácticas educativas innovadoras
- Identificar elementos de gestión administrativa presentes en las prácticas educativas innovadoras

##### Características que deben incluirse en la observación:

**1) El contexto. ¿Cómo es el medio ambiente físico?, ¿Qué elementos definen el contexto?, ¿Qué tipos de comportamientos promueve o previene el contexto?**

La reunión se llevó a cabo en un salón de clases de 6to grado. Los maestros titulares se sentaron en mesa-bancos y en mesas que usan los alumnos haciendo una “U” y otros en parejas. El salón es amplio y con ventanales en dos de los lados. El ambiente físico es limpio y agradable con posters y trabajos de los alumnos en las paredes. Está provisto de un pizarrón electrónico, cañón y computadora. Hay una mesita con servicio de café y galletas.

**2) Los participantes, describir la escena, cuantas personas hay y que roles asumen, ¿Qué los hace estar juntos?**

En la reunión se encuentran 7 maestros titulares de 1ro a 6to, el maestro de Educación Física, la maestra de Educación Artística, la maestra de computación, dos asistentes educativas, la encargada de asesorías, el prefecto, la Coordinadora de español y la directora, 16 en total. La coordinadora maneja la computadora del escritorio y pone una presentación Power Point para dirigir la secuencia de actividades. 7 participantes cuentan con laptop.

**3) Actividades e interacción, ¿Qué sucede?, ¿es posible definir una secuencia de actividades?, ¿cuál es la interacción entre las personas y las actividades?**

El ambiente general es de camaradería aunque algunos están un poco más aislados. El tema de la reunión es el seguimiento a la Ruta de Mejora diseñada en agosto por este grupo de maestros. La directora da la bienvenida y recuerda el propósito e importancia de la reunión.

Se inicia la lectura de la guía de la sesión y se van respondiendo las preguntas que se plantean en relación al cumplimiento de los acuerdos previos. Cada uno de los participantes toma su turno y aporta información apoyándose en una presentación. Surgen comentarios sobre problemáticas no resueltas, entre ellas una maestra de primer grado, menciona que no hay un tiempo donde ella coincida con la maestra de inglés para compartir información y estrategias con los alumnos que ambas atienden. La directora se compromete a diseñar un horario donde se cubra a las maestras para que sea posible que haya reuniones de las maestras de cada grado por lo menos una vez por quincena.

Se decide también una hora semanal que cada maestro será cubierto en el aula para facilitar su trabajo en planeación, evaluación, registros, etc. ya que atender a la diversidad de necesidades de los alumnos ha extendido el tiempo que se necesita para esas funciones. Cada una de las maestras titulares rindió informe de lo que hizo y lo que le faltó por hacer. Posteriormente la orientadora rindió un informe de cada uno de los casos que atiende. El prefecto a su vez rindió un informe acerca de aspectos relacionados con el reglamento escolar por medio de gráficas de retardos, inasistencias y reportes de conducta del mes de septiembre. Los maestros escuchan y participan con comentarios.

**4) Frecuencia y duración de la situación observada, ¿Cuándo inicio la situación?, ¿Cuánto tiempo duro?, ¿es una situación recurrente o es única?**

La observación inicio 8:00 am. Terminó 11:00 am.

La reunión se llevó a cabo en viernes para lo cual se suspendieron las clases. Se programa una duración de 6 horas donde se llevarán a cabo una serie de actividades definidas en una guía diseñada por las autoridades. Estas reuniones se llevan a cabo el último viernes de cada mes.

**5) Factores sutiles como actividades informales y no planeadas, significado simbólico y connotativo de las palabras, comunicación no verbal, y situaciones que no pasan cuando deberían suceder.**

Dos maestras hacen comentarios de ineficiencia en la coordinación de inglés en cuanto a la planeación de las maestras y al liderazgo de la coordinadora en las reuniones del colectivo que en ese momento se encuentran reunidos en otro salón. La directora propone compartir las bitácoras de las reuniones para que estén informados de las actividades que se realizan por separado, aclarando que ellos también están mejorando su trabajo colectivo, pero que falta compartir información.

Se incluye a continuación el registro de la bitácora digital facilitada por la escuela:

- Iniciamos los trabajos a las 8:00 horas Con las palabras de bienvenida por parte de la Lic. Patricia Zavala Corona, directora del colegio.
- Se dio lectura a la bitácora del CTE de Agosto, así como a nuestra RUTA DE MEJORA.
- Se retomó el tema de asesorías/regularizaciones para hacer las modificaciones necesarias para que no afecten nuestras clases.
- Se pidió tener una planificación de una semana adelantada
- Se vio la necesidad de que se realicen horarios para cubrir maestras y realicen su planificación.
- Se dio lectura a los compromisos que cada docente hizo en el mes de agosto.
- Cada maestro comentó sobre lo que hizo y lo que falta por hacer:

Miss Cristina (3er grado): comentó que le está funcionando la comunicación con los padres vía redes sociales, se le dificulta implementar más lo del valor que propuso. Su área débil es moderar tono de voz de los alumnos. Propuso tener sus compromisos impresos en su salón para estar recordando día a día.

Miss Norma (6to grado): propone poner más videos para favorecer a niños visuales, integrar a los niños rechazados que surgieron en la tabla sociometría expuesta en la junta, mejorar comunicación con padres de familia, prefectura, orientación, incorporar videos de reflexión para fomentar respeto, tolerancia (valores), ella utiliza la estrategia de tickets con sus alumnos y explica cómo lo lleva a cabo con éxito.

Miss Areli (5to grado): le cuesta trabajo analizar resultado de diagnóstico, utiliza recomendaciones de la semana basada en la lectura de los 7 HABITOS. Registro de faltas en bitácora dentro del salón que los mismos alumnos escriben. Niños que requieren leer André, Angélica, Claudio. Estrategia cuaderno en donde cada alumno se anota y/o registra si cumplió o no con tarea. Libreta de tareas, correo. Llevaron a cabo taller de bullying, contra el acoso escolar impartido por la procuraduría con excelente resultados.

Miss Gaby (4to grado): recabando mayor información de evidencias, mayor comunicación con padres de familia (Ían, Jesús). Dentro de planificación se incluye a niños con necesidades especiales.

Asesorías: buena comunicación con maestros, compartiendo estrategias.

Miss Anel (Orientadora): presentó tabla de casos atendidos en orientación, alumno, grado y grupo, motivo, seguimiento, observaciones. Informar y actualizar a todos los maestros involucrados, sensibilizar a alumnos, integrar a los grupos.

Prefectura: se mostró tabla de retardos, se retomó tema de tráfico vehicular, tabla de reporte de conducta por materias, tabla de uniforme, puntualidad y limpieza en cafetería.

### **Junta del Consejo Técnico Escolar**





## **Currículum Vitae**

Patricia Zavala Corona

Originaria de Culiacán, Sinaloa, México, Patricia Zavala Corona realizó estudios profesionales de manera autodidacta en educación preescolar que fueron validados por el Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior con la Licenciatura en Educación Preescolar. La investigación titulada Gestión escolar e Innovación Educativa en Instituciones de Educación básica es la que presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en Administración de instituciones educativas con enfoque en Educación Básica.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo de educación básica, específicamente en el área de preescolar y primaria desde hace 18 años.

Actualmente, Patricia Zavala Corona funge como Directora de los niveles preescolar y primaria de un colegio particular. Sus expectativas de superación profesional son continuar postgrados en educación básica y Educación artística.