

La innovación educativa desde la gestión escolar: retos, saberes y desafíos

Nancy Castro Fragoso, Rosa Fidela Fragoso Galbray

Resumen:

El artículo ofrece una orientación práctica para quienes tienen la responsabilidad de gestionar los aspectos pedagógicos, didácticos y administrativos en una institución educativa, así como el dar a conocer los saberes y sentires de los docentes en formación y egresados de la Escuela Normal de Ecatepec, partiendo de su experiencia, haciendo referencia a lo que aprendieron o les faltó conocer sobre la gestión escolar y los retos a los que se han enfrentado al estar en servicio. La investigación se articula en torno a tres de las cuatro dimensiones de la gestión escolar, lo referido a las preocupaciones de quienes tienen a su cargo la gestión pedagógica de las escuelas, las tareas/acciones que deben desarrollar para trabajar como líderes pedagógicos, operar sobre aspectos de mayor relevancia y producir mejoras significativas en los proyectos institucionales, así como lo que implica hacer gestión desde la mirada administrativa, los trámites y diversos estilos de interacción con proveedores o comisiones externas para garantizar una mejora en la infraestructura y por último la gestión comunitaria, que sin duda alguna es la que evalúa el impacto de la gestión escolar en su totalidad por la participación de la propia comunidad. Podemos, en este sentido, estimar los aportes de esta investigación para el debate en torno a los saberes y desafíos de los aprendizajes sobre la gestión escolar de los docentes en formación y egresados, si se está cumpliendo con el perfil de egreso, es una invitación a reflexionar y discernir sobre el papel de la escuela.

Palabras clave:

Gestión escolar; Innovación; Liderazgo; Dimensiones; Evaluación..

Castro Fragoso, N., y Fragoso Galbray, R. F. (2024). La innovación educativa desde la gestión escolar: retos, saberes y desafíos. En M. del R. Magallanes Delgado (Ed.). *Educación y formación profesional de pregrado en México: docencia con intención de futuro*. (pp. 170-187). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.192.c314>



Introducción

El desconcierto por lo desconocido, la fatiga de los canales de comunicación, la irrupción de los modelos educativos y tecnológicos que interpelan la innovación para transitarlos, irrumpían todas las acciones pedagógicas planificadas por las y los docentes formadores de modo repetitivo durante los ciclos escolares; tomaban como eje primordial los contenidos a dictar y aprender, como un contrato sin cuestionamiento, dándose comentarios de parte de nuestras egresadas y egresados sobre los retos, saberes y desafíos que debieron aprender en la Escuela Normal.

Hasta hace un par de años, no tener una autonomía curricular, obstaculizaba en muchos los contenidos esenciales para la práctica profesional, ejemplo de ello es, que, aunque la malla curricular para la licenciatura en educación primaria tiene un curso sobre gestión educativa, no se aborda de forma clara el cómo, el cuándo y el para qué de la gestión escolar y sus implicaciones. Nuestros docentes en formación carecían de elementos importantes para generar esa sinergia entre escuela, padres de familia, autoridades municipales, instituciones privadas, o simplemente, en sus espacios de clase.

La gestión escolar es un factor determinante para el logro de los objetivos de eficiencia y efectividad en una institución educativa. La calidad con la que se trabaje permite a las y los profesores llevar a cabo su misión y visión de enseñar y aprender, ya que, dentro de las escuelas, la necesidad de mejorar y de obtener una educación de excelencia, se vuelve más crítica ante los requerimientos de transparencia, rendición de cuentas y de responsabilidad ante la sociedad. Todo ello, con el objetivo de lograr un país con mejor nivel educativo, pues el crecimiento en los ingresos de la población y el bienestar social, requieren de una administración responsable y efectiva que de manera académica enfrente los retos sociales en la actualidad.

Por tanto, las prácticas de innovación deben estar latentes en todo momento, precisamente para hacer frente a estos retos sociales, es necesario que la innovación educativa se vea reflejada en toda gestión escolar que se requiera poner en marcha, con la finalidad de avanzar en la comprensión de aquellas prácticas que permitan la construcción de un modelo actual y con miras a incorporar a la educación las habilidades y competencias que exige el actual siglo XXI.

En esta investigación hablar de innovación desde la gestión escolar no es nada nuevo ni extraño, ya que la gestión indudablemente repercute en la educación que el docente imparte. Este agente, es el protagonista de por lo menos tres de las cuatro dimensiones más trabajadas en la gestión escolar (educativa, pedagógica, administrativa, comunitaria), las cuales se especificarán en el desarrollo de la misma. Asimismo, el objetivo es dar a

conocer los saberes y los sentires de las y los docentes en formación y egresados, donde desde su experiencia, hacen referencia a lo que aprendieron, a las áreas de oportunidad sobre gestión escolar que vivieron durante su estancia en la escuela normal y a los retos a los que se enfrentan al estar en el servicio. Surgen algunas interrogantes sobre su estancia en la escuela normal en torno al ¿qué aprendieron sobre gestión escolar? ¿qué saberes poseen las y los docentes en formación al egresar la escuela normal sobre gestión escolar? ¿cómo visibilizan las dimensiones de la gestión escolar en una institución escolar durante su práctica? ¿A qué retos y desafíos se enfrenta la y el egresado para una gestión escolar de calidad?

Ente esta situación se plantea una investigación de corte cualitativa donde a través de entrevistas y cuestionarios se hacen visibles las experiencias y vivencias, los retos y desafíos que tienen las y los docentes en formación y el estudiantado egresado de la escuela normal de la licenciatura en educación primaria en cuanto a la necesaria posesión de conocimientos, competencias sobre la gestión escolar y disposición para un mejor desempeño en sus funciones, orientadas al mejoramiento de la calidad del servicio educativo, en beneficio de la formación integral del estudiante que asiste a las escuelas de educación básica.

La gestión escolar

“Un sistema escolar que no tenga a los padres de familia como cimientos,
es igual a una cubeta con un agujero en el fondo”

Jackson Jesse.

La gestión escolar es la encargada de que las escuelas puedan ofrecer una buena calidad educativa, pero actualmente debe estar ligada a la innovación, en donde las experiencias que se tienen de gestiones anteriores se aproximen a procesos de gestión de innovaciones en diversos planos de la práctica educativa y pedagógica.

La idea de proponer innovaciones en la educación abarca una diversidad de propósitos en la medida que ésta es una aplicada o sugerida en o para el diseño o ejecución de procesos educativos. En términos generales, el sentido de las propuestas de innovación oscila desde las visiones sobre procesos educativos amplios hasta aquéllas centradas en el análisis sobre el papel del profesor en una acción pedagógica; entre tales extremos están presentes los siguientes referentes: aquellos que se sitúan en el nivel de los procedimientos a seguir en la estructura institucional, los que circunscriben a la innovación en el plano del currículo y

por último, aquellos que lo hacen sobre el plano de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula. (Pacheco, 1991, p. 65)

Para que se trabaje la gestión escolar y que esta sea exitosa, es necesario tener una vinculación estrecha con todos y cada uno de los actores educativos (docentes, personal administrativo, manual, alumnos y padres de familia) dirigidos o guiados por un buen líder, puesto que el líder es el encargado de investigar donde está el fallo dentro de la institución y de ese modo poder innovar dentro de la misma. El director escolar tiene que poseer varios elementos y habilidades para estar al frente y poder generar cambios en beneficio de la escuela, debe liderar, tener la capacidad de influir y motivar a todo el personal institucional, desde un posicionamiento democrático, convocar para el trabajo de tipo colaborativo y cooperativo, en este sentido, trabajar en equipo para compartir las decisiones, consensuar y debatir lo que a diario sucede en la escuela, una dinámica que de algún modo “obliga a compartir el poder”, de su rol de “controlador”, a uno de participación por iguales, de manera horizontal.

El líder traza el rumbo, marca el horizonte y contribuye a dar identidad institucional, Covey (1989, como se citó en Villamil, 2016), afirma que, en el principio de liderazgo se involucran todos los procesos que dirigen a las personas que integran una organización en una dirección deseada. Se requieren de otros saberes y competencias tales como el ser ético, educativo, transformador y el ejercicio de una práctica reflexiva y crítica, ya que son las características fundamentales para el liderazgo responsable que interpela a las instituciones educativas en la realidad actual de manera consiente.

La personalidad y el estilo del directivo inciden fuertemente en su capacidad de liderazgo, ya que entre muchas otras habilidades debe saber innovar, actuar de mediador, planificar, tener flexibilidad de pensamiento, contagiar e ilusionar, tener eficacia en los resultados, e influir de una forma determinante en el clima institucional, así como en las relaciones entre todos sus miembros y en los resultados esperados. Palladino (2004), describe cinco tipos de perfiles de estilos directivos según su personalidad, modo de relacionarse con el personal y la manera en que asume la toma de decisiones:

- 1.- Centrarse en los resultados, no en actividades individuales: Analizar los resultados es la mejor manera de evaluar los logros alcanzados para luego realizar un feedback valioso para todas las partes.
- 2.- Refuerza el vínculo entre la comunidad educativa: Organiza eventos virtuales interesantes-capacitación para que todo el equipo se reúna fuera del trabajo.
- 3.- Crea recursos de fácil acceso, documentos compartidos, listas de difusión, documentos de trabajo: Documenta y comparte procesos en un solo lugar, para que los docentes sepan siempre a dónde acudir cuando tengan dudas.

4.- Programar agenda de actividades: Confía en la autonomía de los docentes que desarrollan sus tareas de modo combinado, pero no pierdas el contacto. Comunícate con frecuencia.

5.- Comunicación activa, fluida en tiempo real para compartir información importante (Palladino, 2004, p. 17).

Una vez dominando estos aspectos, será momento de trabajar la gestión escolar con una mirada innovadora, con la finalidad de que nuestros procesos académicos, administrativos, pedagógicos y comunitarios se logren reforzar de manera adecuada y que la calidad educativa en nuestras escuelas se vea reflejada. También es importante tomar en cuenta la gestión intra y extraescolar, ya que el líder deberá tener una buena comunicación dentro y fuera de la escuela, puesto que la gestión intraescolar es fundamental para tener un clima o ambiente laboral adecuado y la extraescolar para que la escuela sea conocida y reconocida como una institución de calidad por la comunidad y la sociedad en general.

Es por ello que los docentes en formación y los recién egresados deberán afrontar como retos y desafíos de la gestión escolar para lograr una transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible para el logro de la excelencia educativa.

El concepto de gestión educativa data de los años sesenta y nace precisamente en Estados Unidos. Durante aquella década, el ámbito educativo centró su atención en la innovación educativa, cuyo propósito era estar a la cabeza en la competencia con los rusos en el viaje a la luna. Incluso, Tedesco (1995), comenta que la inauguración del primer satélite soviético generó en el gobierno americano un exagerado esfuerzo por mejorar su situación competitiva, incrementando la inversión en el gasto educativo (Tedesco, 1995, p. 86).

Aquí en nuestro país, se analiza la gestión educativa a partir de la década de los ochenta como un modelo reproductivo y de carácter descendente, la nueva forma de organización y administración educativa implementada por Estados Unidos, que se sustentaba en los movimientos internacionales de la administración para el desarrollo, la economía de la educación, la planificación de los recursos humanos, las teorías del capital humano y la inversión en el ser humano en espera de tasas de rendimiento individual y social fue replicado en América Latina (Sander, 2002), la década de los ochenta, marcó una época de enormes cambios, tanto en lo educativo como en lo económico.

Los cambios en el ámbito educativo se darán continuamente, ya que la sociedad es cambiante y el ritmo acelerado del mismo es inminente, siguen ocurriendo tanto en temas de calidad como en los de gestión, ya que después de las elecciones de 2018, la nueva administración sexenal ha implementado una nueva política educativa titulada la Nueva Escuela Mexicana, la cual tiene una serie de modificaciones en todo su sistema educativo.

Hacer gestión innovadora desde el aula, es generar aquellas propuestas metodológicas novedosas que el cuerpo docente implanta para efectos de desarrollar una mediación pedagógica en coherencia con el proyecto educativo curricular que se emana desde la Secretaría de Educación Pública a través de los Planes y Programas de Estudio o con los Libros de Texto. Por ello, es necesario generar en nuestros futuros docentes una perspectiva de cambio y de innovación generacional, tomando en cuenta las siguientes metas o retos educativos, que impliquen definir los contenidos, la metodología de la enseñanza, los recursos didácticos y las estrategias de evaluación:

La ***dimensión pedagógica***, es preciso puntualizar que cada institución educativa es un sistema en sí mismo con características propias e interdependientes que le dan identidad. Esta morfogénesis brinda la capacidad para modificarse y transformar su estructura básica, la cual se ve influenciada por tres principios: la participación, la actitud frente al cambio y la innovación, y esta última responde a una necesidad sentida en la comunidad educativa y que conlleva la movilización de recursos y participación colectiva, conducidos a la renovación o creación para las transformaciones en materia curricular. De acuerdo con Segura Bonilla (2010):

Las innovaciones son interactivas, sociales y surgen de las relaciones de los diferentes miembros de la sociedad y de esta con la naturaleza. Por tanto, se entiende que las innovaciones no surgen espontáneamente... son la acumulación de un proceso de aprendizaje. (p. 43)

Por lo tanto, la gestión pedagógica es un componente fundamental para seguir innovando ya que se encarga de organizar, orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje que favorezcan la adquisición de nuevos saberes, el desarrollo de valores, así como promover un ambiente propicio para el desarrollo integral de los estudiantes garantizando la calidad y pertinencia de la educación.

La adecuada ***dimensión administrativa*** garantiza el normal servicio educativo, donde el líder (director) muchas veces tendrá que gestionar el presupuesto institucional con transparencia, en estrecha vinculación con la comunidad educativa, es importante estar atentos a la infraestructura adecuada, a un proceso de aprendizaje-enseñanza idóneo, eficiente administración y docentes calificados, siendo así gestores de los recursos financieros invirtiéndolos en procesos, materiales y herramientas tecnológicas para optimizar los procesos educativos. Indudablemente el líder tendrá el gran reto de seleccionar o capacitar a sus docentes para que den buenos resultados, debe estimular y reconocer el trabajo y los méritos; promover el trabajo en equipo, identificando a su personal con la cultura organizacional, la misión, visión, el proyecto institucional anual, los aprendizajes de calidad de los estudiantes.

La gestión administrativa de una institución educativa es más que dirigir y controlar los recursos de esta, ya que el gran reto de nuestros docentes en formación será que conozcan y visualicen todo lo que se puede generar desde la gestión administrativa, que aprendan a crear condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención al plan institucional y a los objetivos formulados al inicio de cada ciclo escolar. Se trata de generar un buen liderazgo desde la parte administrativa, así que los grandes retos serán:

- Que sepan contextualizar y priorizar sus necesidades, desde la infraestructura con la que cuentan, el servicio básico que ofrece la escuela (agua, luz, sanitarios, aulas, mobiliario, recursos tecnológicos, de limpieza).
- El recurso humano (que se cuente con suficientes maestros para la atención de los grupos, el personal secretarial y manual, personal de USAER (Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular) o promotor de educación física y de artísticas, directivo o subdirector).
- La conformación y conocimiento de la sociedad de padres de familia, para la rendición de cuentas y de finanzas sanas.
- Conocer los apoyos externos y si no, hacer gestión para obtenerlos (presidencia municipal, algún diputado, regidor, o con empresas privadas).

En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y prácticas propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular. Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, como ya se ha mencionado, se refleja en la misión, visión y objetivos estratégicos que la guían y, a partir de ellos, se determina la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

Las características que la gestión administrativa retoma de la pedagógica son los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación, de los cuales extrae los elementos que la hacen operativa y le dan el carácter dinámico que le es propio. En este sentido, Palladino (1998), plantea que:

La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las respectivas finalidades de las instituciones. Etimológicamente gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en activar y promover la consecución de un mandato o encargo. En general, la gestión comporta entre otras, acciones administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas, de planificación, programación, orientación y evaluación. (p. 89)

La administración como las otras dimensiones son parte primordial del proceso educativo, le imprimen el toque final de excelencia que ofrece la institución, desde la estructura, los medios de organización, la calidad del docente desde el inicio y durante toda la consecución del proceso educativo.

En cuanto a la *dimensión comunitaria*, es esencial en las instituciones porque permite la integración de la comunidad en general, la participación de los miembros de las comunidades desemboca en un proceso real de identificación para con el patrimonio y por ende en acciones y procesos que se mantengan a corto, mediano y largo plazo. Esta interacción con la comunidad debe generar el apoyo para el logro de las metas institucionales, estableciendo así las relaciones con la comunidad a través de las familias, potenciando la actividad académica, al aprovechar el entorno social, cultural y productivo, y así poder aportar en el mejoramiento de la calidad de vida local. Cada docente desde su aula debe generar una sinergia con los padres de familia y un adecuado trabajo en equipo y, sobre todo, afrontar los siguientes desafíos:

- Conocer las características socioculturales de sus estudiantes y organizar su práctica pedagógica en articulación con el contexto.
- Identificar problemas psicosociales, reconocer la cultura de los estudiantes y apoyar en la solución de estos.
- Informar a los padres de familia sobre el proceso educativo y los avances en el aprendizaje, para establecer relaciones de colaboración.
- Utilizar diferentes escenarios socioeducativos con la comunidad para enriquecer sus prácticas pedagógicas.
- Promover actividades con diferentes miembros de la comunidad educativa para fortalecer la identidad institucional.
- Participar en los escenarios definidos por el directivo para apoyar la toma de decisiones.
- Fomentar el respeto por los valores entre sus superiores, colegas y estudiantes.
- Conocer, aplicar y cumplir el manual de convivencia en los diferentes espacios de la institución.

La escuela puede ser definida como un sistema abierto en el que se articulan personas y medios en función de los objetivos comunes y que se inserta en un contexto determinado bajo la dirección del estado y la sociedad. Como se menciona en el libro Nuestros Saberes: libro para alumnos, maestros y familia, de sexto grado de primaria (SEP, 2023, p. 2), a través de la comunidad y con la guía del maestra y maestro, los alumnos se enfrentarán a situaciones cotidianas relacionadas con diversos saberes y aprendizajes disciplinares, los

cuales deberán solucionar con apoyo de los campos formativos y de los proyectos que se generan de forma conjunta, esto con la finalidad de reforzar el proceso de aprendizaje de las niñas y los niños. Porque definitivamente, la gestión comunitaria debe velar por la integración social, la creación de vínculos entre todos los miembros de la comunidad, como garantía de que los procesos de gestión comunitaria puedan ayudar a estructurar la vida social en términos de cohesión social.

Metodología

La presente investigación fue de corte cualitativo, donde se expone el desafío de la gestión escolar en la actualidad. Durante la fase de acopio de información, el periodo de indagación, la realización de entrevistas, la aplicación de formularios se realizó en un primer momento a los docentes en formación del 7° semestre al iniciar el curso sobre gestión educativa centrada en la mejora del aprendizaje en el mes de septiembre del 2022 y en otro momento a los docentes egresados cuando ya se encuentran en servicio y donde ponen en juego los saberes y conocimientos adquiridos en su formación, pero a la vez se encuentran con esos retos y desafíos que se vive en su práctica real.

Para los docente egresados la aplicación se realizó en el mes de noviembre de 2023, con la finalidad de obtener los datos precisos de egresados y de docentes en formación, siendo necesario construir una organización inteligente, autónoma y eficaz donde todos puedan aprender, proponiendo acciones de mejora que busquen soluciones y alternativas a las múltiples dificultades que se puedan presentar durante la gestión pedagógica, educativa, administrativa y comunitaria, involucrando a la comunidad en su totalidad como una oportunidad para que los actores del propio sistema puedan vincularse y planificar desde la innovación, fomentando en todo momento el compromiso de pertenecer a una institución y generar esa identidad que tanto se ha perdido en las escuelas de nuestro país.

Resultados y discusiones

Para esta investigación se aplicaron una serie de entrevistas de manera directa, así como formularios que nos brindaron la oportunidad de visualizar y comprender la importancia de una adecuada gestión en los centros educativos, y como desde la perspectiva de los egresados y docentes en formación la percibieron a lo largo de su estancia en la escuela normal y sobre todo durante el curso de gestión educativa centrada en la mejora del aprendizaje

Una buena gestión escolar, toma en cuenta todas las dimensiones con el objetivo de fortalecer los procesos de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes de cualquier centro educativo, elevando el rendimiento académico del estudiante. La gestión debe permitir el aseguramiento de la calidad en la educación y ante ello nuestros docentes en formación del séptimo semestre de la Licenciatura en Educación Primaria, que llevan actualmente el curso al inicio se les cuestionaba que significaba para ellos la Gestión Escolar, generando respuestas a través de una entrevista como:

“Es hacer labor administrativa en la escuela, todo lo que se ve con las secretarias o el personal que lleva lo administrativo” (Flores, 2023).

Es llevar las cuentas claras de la escuela, bueno tu no podrías como maestro, pero si estar al pendiente con la sociedad de padres de familia para que se hagan las compras correspondientes de lo que se necesita en la escuela primaria. (Martínez, 2023)

“Es gestionar los apoyos para rehabilitar los sanitarios y las mejoras que se tengan que hacer en la escuela donde te toque laborar” (Cedillo, 2023).

“Es pasar lista, llevar el registro de las calificaciones y entregar a la dirección de la escuela” (Salazar, 2023).

“Cuidar la entrada y la salida de los estudiantes, así como la hora del recreo que los alumnos no se caigan o se peguen” (Cortes, 2023).

Claramente se lee, que tenían una idea muy general en cuanto a lo que es la gestión escolar, se guían por el sentido común o lo que escuchan de forma efímera en sus prácticas educativas, que durante los seis semestres anteriores han tenido el acercamiento a las escuelas de practica y es lo que han observado, sin embargo, dentro de la malla curricular del plan de estudios en el séptimo semestre se tiene un curso sobre gestión escolar, es por ello que ven a la gestión desvinculada de las otras dimensiones, no tienen un referente teórico sólo lo que han observado en las escuelas de prácticas y lo relacionan únicamente con el área administrativa, por ello, se entiende que las respuestas solo se enfoquen a documentos a control porque eso es lo que saben y viven.

El impartir el curso de “Gestión educativa centrada en la mejora del aprendizaje”, se han generado diversas modificaciones al mismo, con la finalidad de que esas ideas tan generales se vuelvan ideas y conocimiento específico que de utilidad para la vida laboral; al entrevistar a los egresados que se encuentran en servicio, y que ya están en sus escuelas de manera permanente, nos mencionan que ahora que vamos ejerciendo una adecuada orientación sobre lo que implica la gestión escolar de acuerdo a las políticas educativas que hoy en día se requieren para lograr una escuela de calidad y de excelencia, mencionan lo siguiente:

...Ahora que estoy laborando, me doy cuenta de lo importante que es conocer a detalle las implicaciones de la gestión escolar, uno simplemente pasa los cursos en la escuela normal, por solo cumplir, pero no nos damos cuenta de lo que no aprovechamos, si yo hubiera puesto atención en cómo gestionar un apoyo externo, ahorita que estoy en una primaria con pocos recursos, tendría elementos para solucionar esta problemática (López, 2023).

Con este comentario se hace evidente que un curso no es suficiente para adquirir los conocimientos básicos de la gestión escolar, ya que no les da tiempo aplicar su programa escolar de mejora continua, solo lo diseñan, y se dan cuenta que hubiera sido importante aprovechar al máximo los conocimientos del curso.

Otros comentarios mencionan lo siguiente:

...Si efectivamente en la normal nuestro curso de gestión no viene como debe ser, en un sentido realista, es que, si solo nos hubiéramos basado en lo que el curso de gestión nos marcaba, nos hubiéramos perdido de muchos aprendizajes, pues está muy general, y no específica lo que realmente debemos conocer para enfrentar las problemáticas en las escuelas (Gómez, 2023).

...Cuando cursamos el curso lo tomamos como una materia más no le damos la importancia que realmente tiene, y es ahorita que iniciamos el ciclo escolar cuando nos enfrentamos a sacar un diagnóstico de necesidades reales en la escuela tenemos que recurrir a lo que en el curso vimos (Fuentes, 2023).

Otro comentario fue:

...Si vimos las dimensiones de la gestión, pero como no las aplicamos ya no las recuerdo, en esa ocasión diseñamos en equipo un Programa escolar de mejora continua en equipo, nos quedó bien pero nunca se aplicó porque en el octavo semestre ya no continuo el curso y solo quedo en el papel (Castillo, 2023).

...Agradezco mucho a la escuela normal que nos hayan permitido asistir a todos los CTE desde el tercer semestre de la carrera en las escuelas de práctica, esto nos ayudó a vivir de manera real las problemáticas y a identificar más o menos las dimensiones de la gestión escolar y ahora que estoy en servicio tengo un poco más de caridad (Rojas, 2023).

Esta respuesta nos ayuda a reconocer como la gestión institucional en vinculación de organización, coordinación, sistematización y evaluación entre la escuela normal y las escuelas de educación básica, donde los docentes en formación realizan sus prácticas han fortalecido sus competencias docentes.

Opiniones como estas nos dan una visión clara y precisa de lo que aprendieron o son áreas de oportunidad para hacer gestión, y no solo de manera administrativa, sino a través del abordaje específico de cada una de las dimensiones, dejarles claro que un buen maestro, junto con un buen equipo de trabajo y un director con liderazgo, es capaz de hacer que hasta la escuela pobremente equipada o con baja matrícula, logre obtener resultados de aprendizaje equivalente a la de las escuelas mejor equipadas, ya que a través de la mejora de las organizaciones educativas, la formación, el desarrollo y supervisión del personal docente, las instituciones serán un espacio de promoción de participación de los administradores, a través del ejercicio del liderazgo participativo y democrático, que garantice la mejora educativa.

Hablar de gestión y sobre todo saber hacer gestión, no solo se trata de documentarnos y leer sobre este tipo de contenido, sino de saber actuar, saber ser líderes desde el rol que nos toca como educadores, de saber distribuir esas actividades de nuestro propio quehacer, deslindar responsabilidades, para que cada uno de los partícipes lideren y presenten tareas que desafíen sus acciones. Esta mirada compartida requiere de un liderazgo enfocado en el territorio para buscar el equilibrio entre lo posible y lo esperable, desarrollando el pensamiento reflexivo y crítico y fortaleciendo el hacer de la institución, así como saber actuar para encontrar soluciones ante las necesidades básicas que toda organización necesita para subsistir, que van desde dar mantenimiento correctivo y preventivo de su espacio laboral, la obtención de apoyos o recursos, no solo materiales, sino también humanos para mejorar la calidad educativa, de saber gestionar para innovar, hasta lograr grandes obras de infraestructura en beneficio de toda una comunidad.

Por su parte, Javan y Farnouche (2016), menciona que, la gestión estratégica en las escuelas influye en la planificación, previsión y la gobernanza; con esto se puede considerar que la gestión estratégica debe introducirse en las instituciones, cuyo valor común es el conocimiento las habilidades y la conciencia para que una escuela sea exitosa.

Retos hay muchos, pero todo depende de cómo los enfrentemos al preguntarles a los docentes en formación y a los egresados y como docentes del curso ¿cuáles son los retos y/o desafíos que se enfrentan para la gestión escolar?

Se plantean diversos retos de las dimensiones de la gestión escolar y de manera precisa se enuncian brevemente:

- El desarrollo de una cultura de excelencia en todos los aspectos posibles y por consiguiente el país sea el reflejo de su educación.
- Apoyar los nuevos proyectos que estén alineados con las políticas de desarrollo del país.

- Sistematizar y documentar cada proceso mediante la planeación estratégica para saber en qué cosas estamos acertando o fallando.
- Permitir a las instituciones educativas ajustar sus prácticas pedagógicas para responder más efectivamente a las necesidades locales.
- Proporcionar una educación de alta calidad, con sentido humano y perspectiva multicultural, debe ser la razón de ser de cada una de las escuelas.
- La planificación, permitirá diseñar y estructurar el currículum de acuerdo con los objetivos y metas educativas establecidas, implicando así la definición de la metodología de enseñanza, los contenidos, la estrategia a utilizar, los recursos didácticos y las estrategias de evaluación.
- La gestión pedagógica implica la selección y gestión de los recursos de enseñanza y aprendizaje, esto incluye la elección de materiales didácticos adecuados, como libros de texto, materiales audiovisuales y recursos en línea, así como la organización y mantenimiento de las instalaciones y equipos educativos.
- La organización entre pares es fundamental, ya que garantiza una enseñanza coherente y articulada entre los diferentes maestros que intervienen en el proceso educativo a través academias o cuerpos colegiados, con la finalidad de planear de forma conjunta las acciones a desarrollar.
- El seguimiento y la evaluación son herramientas clave para verificar el progreso de los estudiantes y así adaptar las estrategias de enseñanza en función de sus necesidades e intereses, brindar apoyo individualizado a los estudiantes que lo necesiten, y fomentar la participación y el compromiso de su propio proceso de aprendizaje.
- Contextualizar y priorizar sus necesidades desde la infraestructura con la que cuentan, el servicio básico que ofrece la escuela.
- Toda institución debe de tener el recurso humano suficiente y necesario para garantizar una educación de calidad.
- La conformación de una sociedad de padres de familia, de manera democrática, que planifique acciones para la mejora, controle el recurso económico para la rendición de cuentas.
- Conocer los apoyos externos y si no, saber hacer gestión para obtenerlos.

- Conocer las características socioculturales de sus estudiantes y organizar su práctica pedagógica en vinculación con el contexto.
- Identificar problemas psicosociales de los estudiantes y apoyar en la solución de estos.
- Utilizar diferentes escenarios comunitarios para enriquecer sus prácticas pedagógicas.
- Conocer, aplicar y cumplir el manual de convivencia en los diferentes espacios de la institución.
- Desarrollar una cultura de excelencia en todos los aspectos posibles y por consiguiente el país será el reflejo de su educación.
- Informarse y entender que de las decisiones que el gobierno en turno tenga para su nación en forma de política educativa estratégica, se trabajan para el beneficio del propio sistema educativo.
- Apoyar los nuevos proyectos que estén alineados con las políticas educativas del país.
- Implementar indicadores de gestión estratégica para poder visualizar el progreso o retroceso de cada acción implementada.
- Sistematizar y documentar cada proceso mediante la planeación estratégica tomando en consideración el diagnóstico, la misión la visión, el contexto para plantear acciones reales que beneficien a la comunidad y a la mejora de los aprendizajes.
- Permitir a las instituciones educativas ajustar sus prácticas pedagógicas para responder más efectivamente a las necesidades locales.
- Proporcionar una educación de alta calidad, con sentido humano a lo comunitario con una perspectiva multicultural, para que ésta sea la razón de ser de cada una de las instituciones.
- Todas las acciones que se tomen deben ser del conocimiento de los miembros de la comunidad educativa.

El discurso que rodea a la gestión educativa debe de tomarse como la oportunidad de brindar mayores capacidades, recursos y facultades, pues a través de la actualización y la formación de maestros y directivos, se darán las oportunidades para mejorar y alcanzar una excelencia educativa, de y desde la propia práctica.

Conclusiones

La gestión debe trabajarse desde un liderazgo compartido, con un buen manejo de las dimensiones propias de la misma, fijar metas y objetivos alcanzables y viables, saber generar alianzas dentro del entorno que posibiliten las mejoras en infraestructura, en el aprovechamiento escolar y en la actualización de los docentes, promover la autorregulación institucional, atreverse a innovar y considerar que una institución educativa debe ser una comunidad educativa resignificada, es decir, darle un nuevo giro a aquello que la constituye como tal: su horizonte institucional, sus acuerdos de convivencia, sus formas de tomar decisiones, las mejoras en sus dimensiones y ámbitos, ya que sin ellas nos perderíamos en la serie de tareas que nos proporcionan para resolver las dificultades del quehacer educativo.

Será substancial que cada uno de los integrantes de la comunidad escolar tenga claro los procesos y acciones que permitan un adecuado funcionamiento de la propia escuela y así generar una verdadera gestión escolar.

Es importante conocer todo el proceso de la gestión escolar ello implica las nuevas políticas institucionales incluyendo en ella a toda la comunidad escolar, entendido esto como esa participación social de interacciones para desarrollar y establecer proyectos educativos que mejoren la institución para la formación de un ciudadano que responda a las demandas sociales actuales.

Es substancial que nuestros egresados y nuestros docentes en formación, tengan claro que hacer buena gestión, permitirá que los procesos se den como resultado del adecuado funcionamiento de una escuela, donde las tareas bien elaboradas, la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos, la definición de estrategias y los recursos, reflejen los retos o metas que se proponen año con año.

Es primordial tomar en cuenta las dimensiones de la gestión escolar, ya que son el eje articulador para propiciar una eficacia y eficiencia en cada uno de los miembros de la comunidad educativa, pues ofrecen un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada escuela dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

Generar conciencia al analizar y reflexionar para el buen manejo de las instituciones educativas, utilizando la experiencia existente entre sus miembros, y promover manifestaciones asertivas y de superación en todo momento.

Referencias

- Bonilla Segura, (2003). *Ciudades inteligentes y sistemas de innovación*. Forest Policy and Economics.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. UNESCO.
- Castillo, A. (2023). La innovación educativa desde la gestión escolar: retos, saberes y desafíos. / Entrevistado por Nancy Castro. Investigación realizada en la ENE.
- Cedillo, W. (2023). La innovación educativa desde la gestión escolar: retos, saberes y desafíos. / Entrevistado por Rosa Frago. Investigación realizada en la ENE.
- Cortes, P. (2023). La innovación educativa desde la gestión escolar: retos, saberes y desafíos. / Entrevistado por Nancy Castro. Investigación realizada en la ENE.
- Fuentes, M. (2023). La innovación educativa desde la gestión escolar: retos, saberes y desafíos / Entrevistado por Nancy Castro. Investigación realizada en la ENE.
- Flores, J. (2023). La innovación educativa desde la gestión escolar: retos, saberes y desafíos. / Entrevistado por Rosa Frago. Investigación realizada en la ENE.
- Gómez, V. (2023). La innovación educativa desde la gestión escolar: retos, saberes y desafíos. / Entrevistado por Nancy Castro. Investigación realizada en la ENE.
- Javan, S., y Farnouche, A. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, (230), 447-454.
- López, R. (2023). La innovación educativa desde la gestión escolar: retos, saberes y desafíos. / Entrevistado por Nancy Castro. Investigación realizada en la ENE.
- Martínez, O. (2023). La innovación educativa desde la gestión escolar: retos, saberes y desafíos. / Entrevistado por Rosa Frago. Investigación realizada en la ENE.
- Pacheco, T. (1983). Los procesos de innovación educativa. Su mediación institucional. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* No. 1 CEE. México 1991.
- Navarro, M. (1983). La implementación de innovaciones educativas una presentación bibliográfica. *Revista de la Educación Superior*, (47), 61-76.
- Palladino, E., y Palladino, L. (1998). *Administración Organizacional. Capacitación, evaluación, calidad*. Editorial Espacio.
- Rojas, N. (2023). La innovación educativa desde la gestión escolar: retos, saberes y desafíos. / Entrevistado por Rosa Frago. Investigación realizada en la ENE.
- Salazar, Y. (2023). La innovación educativa desde la gestión escolar: retos, saberes y desafíos. / Entrevistado por Rosa Frago. Investigación realizada en la ENE.
- SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad*.
- Secretaría de Educación Pública. <https://lc.cx/2QDO8v>
- SEP. (2023). *Nuestros Saberes: Libro para alumnos, maestros y familia*. Sexto Grado.
- Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos. Secretaría de Educación pública.
- Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111–128. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Tedesco, J. C. (1995). Tendencias actuales de las reformas educativas. *Estudios*, 85-92.

**Educational innovation from the school management perspective: challenges,
knowledge and know-how**
Inovação educacional na gestão escolar: desafios, conhecimento e know-how

Nancy Castro Fragoso

Universidad: Escuela Normal de Ecatepec | Ecatepec de Morelos | México
<https://orcid.org/0009-0000-4067-6572>
admisubdi2016@gmail.com

Rosa Fidela Fragoso Galbray

Universidad: Escuela Normal de Ecatepec | Ecatepec de Morelos | México
<https://orcid.org/0000-0003-4495-6496>
galbray57@gmail.com

Abstract:

This article provides practical guidance for those who have the responsibility of managing the pedagogical, didactic and administrative aspects in an educational institution, as well as to make known the knowledge and feelings of teachers in training and graduates of the Escuela Normal de Ecatepec based on their experience, referring to what they learnt or didn't learn about school management and the challenges they have faced. The research investigation is linked around three of the four dimensions of school management as well as the concerns of those who are in charge of this management, the tasks or actions that they must develop to work as pedagogical leaders and work on relevant aspects and produce improvements in institutional projects as well as administrative management as a whole. Based on this investigation research focused on the knowledge and challenges of learning, future teachers and graduates have carried out with the graduation profile, inviting them to reflect on the role that the school currently plays.

Keywords: school management; Innovation; Leadership; Dimensions; Evaluation.

Resumo:

O artigo oferece uma orientação prática para aqueles que têm a responsabilidade de gerenciar os aspectos pedagógicos, didáticos e administrativos em uma instituição educacional, além de dar a conhecer o conhecimento e os sentimentos dos professores em formação e dos graduados da Escuela Normal de Ecatepec, com base em sua experiência, fazendo referência ao que aprenderam ou ao que lhes faltou saber sobre gestão escolar e aos desafios que enfrentaram durante o serviço. A pesquisa está articulada em torno de três das quatro dimensões da gestão escolar, referindo-se às preocupações dos responsáveis pela gestão pedagógica das escolas, às tarefas/ações que devem desenvolver para trabalhar como líderes pedagógicos, operar em aspectos de maior relevância e produzir melhorias significativas nos projetos institucionais, bem como o que a gestão implica do ponto de vista administrativo, os procedimentos e os

diferentes estilos de interação com fornecedores ou comissões externas para garantir uma melhoria na infraestrutura e, finalmente, a gestão comunitária, que é, sem dúvida, a que avalia o impacto da gestão escolar como um todo devido à participação da própria comunidade. Podemos, nesse sentido, estimar as contribuições desta pesquisa para o debate em torno dos conhecimentos e desafios da aprendizagem sobre a gestão escolar de professores estagiários e graduados, se o perfil do graduado está sendo atendido, é um convite à reflexão e ao discernimento sobre o papel da escola.

Palavras-chave: gestão escolar; Inovação; Liderança; Dimensões; Avaliação.