



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación
y Psicopedagogía

Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativas

Innovación pedagógica

Alumno:	Claudia Adriana Galván
Sede:	Centro
Fecha:	22 de agosto de 2024

Resumen

El trabajo de investigación se centra en la innovación pedagógica en escuelas primarias de gestión privada en la provincia de Buenos Aires. La investigación aborda cómo los directivos de estas instituciones fomentan la innovación pedagógica para mejorar la calidad educativa. La innovación se define como un proceso continuo de cambio y adaptación en la enseñanza, integrando nuevas estrategias y tecnologías.

La metodología utilizada es cualitativa, con recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas con directivos de dos escuelas primarias privadas. Los objetivos incluyen identificar las estrategias utilizadas por los directivos para promover la innovación pedagógica y analizar los desafíos enfrentados en la implementación de cambios pedagógicos innovadores. Las herramientas principales fueron las entrevistas, que permitieron una exploración profunda de las experiencias y perspectivas de los directivos.

Los resultados revelaron que los directivos implementan diversas estrategias para fomentar la innovación, como la incorporación de tecnologías, la revisión de prácticas pedagógicas tradicionales y la creación de un ambiente de colaboración. Se identificaron desafíos significativos, como la limitación de recursos y la necesidad de equilibrar la excelencia académica con la rentabilidad. Sin embargo, los directivos destacaron el impacto positivo de la innovación en el rendimiento académico y el compromiso de los estudiantes.

En conclusión, la investigación subraya la importancia del liderazgo educativo en la promoción de la innovación pedagógica. Los directivos juegan un papel crucial en la implementación de cambios que mejoran la calidad educativa. Las estrategias innovadoras no solo benefician a los estudiantes, sino que también contribuyen al avance de las instituciones educativas. Esta investigación aporta información valiosa que puede guiar la toma de decisiones y fomentar la mejora continua en las escuelas primarias privadas.

Palabras claves: Innovación, calidad educativa, rol directivo, prácticas pedagógicas

Índice de contenidos

1. ANTECEDENTES	8
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Innovación	10
2.1.1. La Importancia de la innovación en la educación	10
2.1.2. Características y criterios para la selección de innovaciones educativas	11
2.1.3. Innovación pedagógica a través de una formación docente	12
2.1.4. La visión curricular	14
2.1.5. Proyectos de innovación	15
2.1.6. Influencia de la innovación en el desarrollo del aprendizaje	16
2.2. Gestión	17
2.2.1 Concepto de gestión escolar	17
2.2.2 Responsabilidad y funciones del Equipo Directivo	18
2.2.3 Desarrollo del capital humano.....	20
2.3. Liderazgo.....	21
2.3.1. El Liderazgo como motor de la innovación pedagógica.....	21
2.3.2. Liderazgo Compartido en la educación	23
3. ENCUADRE METODOLÓGICO	24
4. ANÁLISIS DE DATOS	26
4.1. Concepto de innovación pedagógica	26
4.2 Importancia de la innovación pedagógica.....	28
4.3 Prácticas de liderazgo y fomento de la innovación.....	30
4.4 Prácticas pedagógicas.....	33
4.5 Impacto de la innovación.....	36
5. CONCLUSIONES	39

Referencias bibliográficas	41
Anexo A. Título del anexo	45

INTRODUCCIÓN

La educación es un pilar fundamental en el desarrollo de una sociedad, y su constante evolución es esencial para garantizar que las nuevas generaciones estén preparadas para los desafíos de un mundo en constante cambio. En este contexto, la innovación pedagógica emerge como un concepto crucial que busca transformar y mejorar los métodos de enseñanza, promoviendo un aprendizaje más efectivo y significativo. La innovación se refiere a la introducción de cambios significativos en la práctica educativa, con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Según Rivas (2017), la innovación implica la adopción de nuevas prácticas, métodos, tecnologías o enfoques pedagógicos, con el fin de alcanzar una educación de mayor calidad y pertinencia.

La innovación pedagógica se define como un proceso continuo de cambio y adaptación en la enseñanza y el aprendizaje, que integra nuevas estrategias, tecnologías y enfoques educativos con el objetivo de maximizar el potencial de los estudiantes. Esta noción implica no solo la adopción de herramientas tecnológicas, sino también la reevaluación constante de las prácticas pedagógicas tradicionales para satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes en la era digital. Para que los estudiantes puedan apropiarse de los conocimientos y adquirir diversas habilidades, es imprescindible incorporar una amplia variedad de recursos y herramientas educativas.

En el contexto de las escuelas primarias de gestión privada de la provincia de Buenos Aires, el desafío de implementar la innovación pedagógica adquiere dimensiones particulares. La gestión privada a menudo se caracteriza por una mayor autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones, lo que proporciona un terreno fértil para la experimentación y la implementación de enfoques educativos novedosos. Sin embargo, esta libertad también puede presentar desafíos en términos de recursos y enfoques pedagógicos que deben equilibrar la búsqueda de la excelencia académica con la rentabilidad y la demanda de los padres. Las innovaciones pueden hacer un uso intensivo o no tanto de las nuevas tecnologías, pueden tener costos económicos altos, medios o bajos, y pueden requerir el apoyo de diversos actores para su despliegue. Además, pueden atravesar distintos niveles y modalidades educativas.

El problema central que motiva esta investigación se basa en la necesidad de comprender en profundidad cómo los directivos de las escuelas primarias de gestión privada promueven la innovación pedagógica. En un entorno educativo altamente competitivo, es fundamental analizar las estrategias y enfoques que estos líderes implementan para fomentar la innovación y, en última instancia, mejorar la calidad educativa y contagiar el gusto por aprender.

Esta investigación se centrará en responder a la siguiente pregunta principal: ¿Qué prácticas del liderazgo educativo fomentan la innovación pedagógica en colegios del nivel primario?

Al abordar esta cuestión, también exploraremos preguntas relacionadas, como: ¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrentan los directivos de escuelas primarias de gestión privada al promover la innovación pedagógica? ¿Cuáles son las motivaciones y estrategias que los directivos utilizan para implementar cambios pedagógicos innovadores en este contexto? ¿Cuáles son los impactos percibidos de la innovación pedagógica en el rendimiento académico y el compromiso de los estudiantes en las escuelas primarias de gestión privada?

La importancia de esta investigación radica en su capacidad para proporcionar información valiosa que podría influir en las decisiones de las instituciones educativas y en la toma de decisiones de los directivos de escuelas privadas, lo que, a su vez, podría contribuir a mejorar la calidad de la educación primaria en el sector privado. El objetivo principal de este estudio es, por lo tanto, analizar y definir prácticas de liderazgo que fomenten la innovación pedagógica y cómo estas prácticas impactan en el aprendizaje de los estudiantes, lo que podría llevar a la mejora constante de la educación en las escuelas primarias de gestión privada.

Los objetivos específicos incluyen:

- Identificar las estrategias y enfoques utilizados por los directivos de las escuelas primarias de gestión privada para promover la innovación pedagógica.
- Analizar los desafíos que enfrentan los directivos en la implementación de cambios pedagógicos innovadores en este contexto.

Con estos objetivos, aspiramos a proporcionar una contribución significativa al campo de la educación, promoviendo una mayor comprensión de cómo la innovación pedagógica puede

ser impulsada en escuelas primarias de gestión privada y cómo puede beneficiar a estudiantes, educadores y la sociedad en su conjunto.

El alcance de esta investigación se centra en dos escuelas primarias de gestión privada de la provincia de Buenos Aires. Para abordar la complejidad de la problemática, se utilizará un enfoque metodológico cualitativo. La recolección de datos se llevará a cabo a través de entrevistas semiestructuradas con directivos de estas instituciones. Este instrumento permitirá una exploración profunda de las experiencias y perspectivas de los directivos. Las entrevistas se realizarán con el objetivo de comprender los desafíos que enfrentan, sus estrategias y su visión de la innovación pedagógica. Este trabajo busca explorar los desafíos y estrategias de los directivos de escuelas, pretendiendo obtener una visión más completa de esta problemática y contribuir al avance de la educación en este ámbito.

1. ANTECEDENTES

La investigación realizada por Pérez de Morales (2022) en San Salvador, titulada El director escolar como agente de cambio en la comunidad educativa, se centró en estudiar la gestión del director para evaluar la situación actual del Complejo Educativo Villa Mariona II y analizar las estrategias que implementa en la gestión educativa. Su papel como agente de cambio se enfoca en facilitar la innovación de los procesos formativos de los estudiantes. Para recopilar información, se empleó el método cualitativo, utilizando entrevistas, con la directora, docentes, alumnos y familias del centro educativo, alcanzando un total de 60 personas. Como resultado, se concluye que es fundamental que la directora establezca objetivos claros y alcanzables, así como estrategias de planificación y organización para la gestión educativa. Esto implica comprometer a todos los actores del proyecto educativo con el fin de mejorar los procesos formativos de la escuela. Además, se destaca el papel del director como agente de cambio, promoviendo el compromiso de cada uno de los actores para asegurar la calidad educativa.

Una investigación de la revista Latinoamericana de Estudios Educativos de la universidad de Colombia (Parra, 2021), plantea como innovaciones pedagógicas el uso de la tecnología de la información y la comunicación (TIC), expresa que la educación no puede quedarse ajena y distante de estas dinámicas sociales y de las demandas del mundo actual. Que ya no es solo es el docente quien transmite el conocimiento, sino que además hay otras fuentes que pueden acompañar y motivar el aprendizaje significativo en los estudiantes. Convergen con los autores anteriormente mencionados en la necesidad de esa ruptura en el aprendizaje, pero escribe que surge de la mirada crítica de la institución educativa, de los procesos que se viven dentro de ella, evidenciando de esta manera la necesidad de cambio.

La tercera, y última investigación se aporta de la Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (Briseño, 2007), artículo titulado “Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar”, que intenta mostrar la importancia del rol de los directivos y lo clave que es para crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar para lograr la innovación educativa, además en la forma en que el Director/a y los directivos del equipo de gestión, orientan y conducen a través procedimientos institucionalizados la planificación, los procesos y la gestión de los resultados

institucionales. Llegando a la conclusión que la función del director y su equipo directivo en la mejora educativa e innovación es fundamental, ya que son responsables de definir estrategias que impacten en el desarrollo de la institución. Es crucial trabajar con los directivos para implementar políticas que promuevan la autonomía institucional y pedagógica. Es necesario identificar los tipos de liderazgo más adecuados para diferentes contextos y procesos de reforma curricular, considerando las particularidades de cada escuela. Además, es importante profundizar en las competencias directivas que fortalezcan el liderazgo y la eficacia e innovación escolar. En resumen, el papel del director y su equipo directivo es clave para impulsar la mejora continua en las instituciones educativas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Innovación

2.1.1. La Importancia de la innovación en la educación

En el contexto actual, la educación se enfrenta a un entorno dinámico y cambiante, caracterizado por rápidos avances en el conocimiento, la tecnología, la información y la comunicación. Estos cambios, junto con la evolución de los nuevos lenguajes y formas de interacción social, plantean desafíos significativos para las instituciones educativas en su tarea de preparar a las generaciones futuras para enfrentar los desafíos actuales.

Es en este contexto que la innovación emerge como un aspecto central en el ámbito educativo. La urgencia de adecuar la educación a los cambios que vive la sociedad ha llevado a la incorporación de la innovación como un elemento fundamental del nuevo escenario social, dice Rivas (2017). Esta tendencia ha sido impulsada por la necesidad de modernizar las escuelas y adecuarlas a los nuevos tiempos, reconociendo que la innovación no es solo una opción, sino una necesidad imperativa en el proceso educativo.

Sin embargo, más allá de ser simplemente una respuesta a las demandas del entorno, la innovación en educación debe ser comprendida como una cultura que impregna todas las facetas del proceso educativo. Esto implica cultivar una actitud crítica y reflexiva que permita afrontar los desafíos del cambio con creatividad y responsabilidad. Es importante destacar que la innovación no se trata simplemente de introducir cambios superficiales, sino de promover una reorganización profunda de los sistemas educativos, fomentando la participación activa y la colaboración entre todos los actores involucrados en el proceso educativo.

En este sentido, la innovación en educación se fundamenta en el aprendizaje como proceso activo y transformador del mundo. Requiere un enfoque colectivo, en el que el debate, el diálogo y la negociación de ideas son fundamentales para generar nuevas perspectivas y enfoques innovadores. Además, implica poner a prueba el conocimiento previo a través de la experiencia práctica y la reflexión continua sobre las prácticas pedagógicas.

Es importante también reflexionar sobre los diversos aspectos de la innovación en educación. Por un lado, la innovación es el resultado de un proceso grupal mediado por el

debate y la negociación, lo que implica la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso educativo. Por otro lado, la innovación requiere una reorganización del sistema educativo que permita la autopoiesis y la adaptación a los cambios del entorno.

Además, la innovación en educación implica una reflexión constante sobre las prácticas pedagógicas, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y mejora continua. Esto implica no solo aprender de los éxitos, sino también de los errores, y utilizar esta retroalimentación para ajustar y mejorar las prácticas educativas.

Para el autor (Rivas, 20217), la innovación en educación es un proceso complejo y multifacético que implica la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso educativo. Al cultivar una cultura de innovación en la educación, se fortalece la capacidad de las instituciones educativas para adaptarse a los cambios del entorno y preparar a las generaciones futuras para enfrentar los desafíos del siglo XXI con creatividad, responsabilidad y espíritu crítico.

2.1.2. Características y criterios para la selección de innovaciones educativas

Rivas (20217) dice que las innovaciones pueden hacer un uso intensivo o no tanto de las nuevas tecnologías. Para él, la selección de innovaciones se basa en varios criterios. En primer lugar, se consideran innovaciones aquellas que ofrecen cambios o rupturas con respecto a ciertos rasgos de la educación tradicional, especialmente su composición expositiva, ritualizada, memorística, muchas veces alienante para los alumnos, basada en la obligación y la presión externa. Además, se valoran aquellas propuestas que generan vínculos apasionantes con el conocimiento, promueven el aprendizaje basado en la comprensión, generan climas de aprendizaje dialógico y participativo, favorecen la creatividad y la metacognición y/o crean nuevas formas de aprender que son sustentables y que promueven la voluntad de aprender de los alumnos.

Estas innovaciones también se caracterizan por tener un correlato institucional practicable. Se trata de innovaciones reales, no teóricas, que se han implementado y pueden encontrarse ejemplos concretos para ver su dinámica de funcionamiento.

Son innovaciones en el sentido de ofrecer cambios o rupturas con respecto a ciertos rasgos de la educación tradicional, especialmente su composición expositiva, ritualizada, memorística, muchas veces alienante para los alumnos, basada en la obligación y la presión

externa. Son innovaciones porque generan propuestas apasionantes de vínculos con el conocimiento, promueven el aprendizaje basado en la comprensión, generan climas de aprendizaje dialógico y participativo, favorecen la creatividad y la metacognición y/o crean nuevas formas de aprender que son sustentables y que promueven la voluntad de aprender de los alumnos. Las innovaciones a nivel institucional pueden llegar a varias escuelas, pero tienen un correlato institucional practicable. También pueden ser innovaciones prácticas en las aulas, pero poseen un carácter institucional e involucran a varios actores.

Arias (2022), dice que la innovación supone una transformación, un cambio cualitativo significativo respecto a la situación inicial en los componentes o estructuras esenciales del sistema o proceso educativo. Expresa que la innovación supone, también, partir de lo vigente para transformarlo, y propone partir de un cambio en las estructuras y concepciones existentes. Propone que se lleve a cabo por medio de proyectos educativos innovadores, de propuestas orientadas a convertir las escuelas en centros de desarrollo integral, centros de vida, centros de investigación, centros de aprendizaje significativo.

Rivas (2017) coincide con Arias en que las innovaciones pedagógicas son fundamentales para lograr la apropiación del conocimiento por parte de los alumnos y abordar las desigualdades. Afirmo que debe tener un abordaje sistemático y científico que permita generar evidencias de sus usos, posibilidades y efectos. En su libro destaca la importancia de rupturas tradicionales y memorísticas. Propone varias acciones posibles, aplicables en las instituciones, teniendo en cuenta los costos.

2.1.3. Innovación pedagógica a través de una formación docente

Para comprender adecuadamente la formación docente, es crucial considerar las dimensiones propuestas por Marcano y Reyes (2007). Estas dimensiones abarcan aspectos fundamentales que van más allá de la mera transmisión de conocimientos y son esenciales para promover la innovación pedagógica:

En primer lugar, la dimensión disciplinar implica el dominio profundo del área de especialidad del docente. Este conocimiento no solo se refiere a la materia que enseña, sino que también incluye una comprensión sólida de sus fundamentos y aplicaciones en contextos diversos. Este dominio disciplinar es vital para que los docentes puedan introducir innovaciones pedagógicas relevantes y basadas en un entendimiento profundo de su campo.

Además, la fundamentación epistemológica y la vinculación interdisciplinar y transdisciplinar son aspectos esenciales que deben considerarse. Esta dimensión implica no solo comprender la base teórica del conocimiento en su área de especialidad, sino también entender cómo se relaciona con otras disciplinas, fomentando así un enfoque integrador y holístico en la enseñanza. La capacidad de interconectar diferentes disciplinas es un motor para la innovación, ya que permite a los docentes crear experiencias de aprendizaje más ricas y variadas.

La dimensión metadisciplinar, según Díaz López (2019), va más allá de los límites de una disciplina específica. Se refiere a la comprensión de los saberes que estudian el conocimiento y la realidad en general, incluyendo aspectos epistemológicos y ontológicos que trascienden las fronteras disciplinarias. Esta perspectiva amplia y reflexiva es fundamental para la innovación educativa, ya que permite a los docentes cuestionar y transformar las prácticas tradicionales.

Por último, pero no menos importante, la dimensión pedagógica se centra en la capacitación del docente como mediador efectivo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión no solo implica adquirir técnicas y estrategias pedagógicas, sino también desarrollar competencias para adaptarse a las necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes. Una formación pedagógica sólida es crucial para la implementación de métodos innovadores que pongan al estudiante en el centro del proceso educativo.

En conjunto, estas dimensiones ofrecen un marco integral para la formación docente, que va más allá de la adquisición de conocimientos y habilidades técnicas, y abarca aspectos epistemológicos, interdisciplinarios y pedagógicos que son fundamentales para el ejercicio profesional del docente. Según Jiménez y Romano (2011), uno de los principales desafíos para los docentes en la región es la capacidad de transformar su práctica educativa. Sin embargo, se enfrentan a dos condicionantes sociales: la presión para mantener el statu quo cultural dominante y la formación recibida, que los instala en el paradigma de la transmisión de la cultura establecida.

Este modelo de prescriptor de conocimientos oficiales se ha arraigado en los sistemas educativos formales, limitando la innovación a lo metodológico sin cuestionar el paradigma subyacente. Sin embargo, investigaciones, como la de Guerra (2008), sugieren que los docentes con creencias epistemológicas más sofisticadas tienden a favorecer enfoques

educativos que promueven el aprendizaje activo de los estudiantes. Este cambio hacia prácticas educativas donde se privilegia la construcción activa del conocimiento, con roles más dinámicos tanto para el docente como para el alumno, es esencial para la verdadera innovación educativa.

Es esencial analizar los modelos teóricos que guían los procesos de formación docente, ya que la concepción del conocimiento y su mediación didáctica influyen en cómo se llevan a cabo estos procesos en las instituciones de formación docente. Las creencias del profesor son representaciones individuales que guían su pensamiento y práctica. Estas creencias, que van desde la ingenuidad hasta la sofisticación, influyen en cómo los docentes conciben la enseñanza y el aprendizaje. Las creencias epistemológicas sofisticadas tienden a asociarse con enfoques constructivistas de enseñanza, mientras que las creencias ingenuas se asocian con la transmisión de conocimientos.

2.1.4. La visión curricular

El enfoque del Diseño Curricular de la Provincia de Buenos Aires resalta la creciente importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el ámbito educativo contemporáneo. Esta perspectiva reconoce que las TIC no solo tienen el potencial de transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que también implican una renovación profunda del compromiso profesional docente. En este sentido, el documento destaca la necesidad de adaptarse a los nuevos escenarios de construcción de saberes, donde las TIC desempeñan un papel central.

El énfasis del Diseño Curricular recae en la incorporación de recursos digitales para formar sujetos protagonistas tanto en el ámbito educativo como en el social. Se subraya que la innovación pedagógica no depende exclusivamente de la tecnología en sí misma, sino más bien de la capacidad del docente para mediar y abrir nuevas dimensiones de aprendizaje que son posibles gracias al uso efectivo de las TIC. De esta manera, se destaca el objetivo de desarrollar estrategias creativas y colaborativas para la resolución de problemas, donde la multialfabetización desafía y amplía el concepto tradicional de alfabetización al integrar diferentes formatos de comunicación, como textos, audios, imágenes y videos.

La introducción de las TIC en el aula no solo enriquece las propuestas de lectura y escritura, sino que también proporciona a los estudiantes la oportunidad de explorar nuevas voces y

perspectivas a nivel global y local, lo que contribuye significativamente al desarrollo de su identidad. Se destaca así el papel de las TIC como herramienta para empoderar a los estudiantes y promover su capacidad para pensar de manera consciente, analítica y crítica, fortaleciendo así sus procesos de aprendizaje.

Por otro lado, el acceso a un vasto caudal de información en formatos digitales plantea nuevos desafíos, como la necesidad de construir nuevos interrogantes que requieran el pensamiento computacional para su resolución. En este sentido, las TIC se presentan como una herramienta fundamental para resolver problemas y validar y comparar fuentes de información.

En cuanto al uso del software libre, el Diseño Curricular destaca su importancia en el ámbito escolar, donde permite a los estudiantes modificar de manera independiente su entorno de trabajo de acuerdo con sus necesidades y objetivos. Se resaltan las ventajas de esta modalidad, como la accesibilidad, la seguridad y la posibilidad de contar con comunidades de apoyo en línea para resolver problemas.

En términos de transversalidad y planificación de las TIC, el documento enfatiza la necesidad de integrar de manera efectiva estas herramientas en todas las áreas y niveles educativos. Se resalta la importancia de utilizar dispositivos, soportes y formatos electrónicos para potenciar el trabajo colaborativo, el aprendizaje por proyectos y la resolución de problemas.

Desde la mirada del Diseño Curricular de la Provincia de Buenos Aires, las TIC representan una oportunidad única para repensar y transformar la educación, promoviendo la participación activa, el pensamiento crítico y la autonomía de los estudiantes en un mundo cada vez más digitalizado. Su integración efectiva en el currículo escolar requiere de un enfoque transversal y de la colaboración de todos los actores de la comunidad educativa.

2.1.5. Proyectos de innovación

La importancia de los proyectos de innovación educativa radica en que generan oportunidades novedosas de aprendizaje que fomentan el interés del alumnado, mejoran sus relaciones con los compañeros y permiten la asimilación de contenidos de forma más eficaz, según la revista de la Universidad Internacional de La Rioja. Estas iniciativas no solo buscan transmitir conocimientos, sino también transformar la experiencia educativa para hacerla más significativa y envolvente. Para desarrollar proyectos de innovación educativa es esencial que

tanto los docentes como otros miembros del centro educativo trabajen en equipo, creando un ambiente propicio para la colaboración. La integración de diferentes perspectivas y habilidades en el diseño e implementación de estos proyectos enriquece el proceso y potencia los resultados.

Estos proyectos implican una transición del método tradicional de memorización de conceptos a otros que requieren la acción y la implicación del alumnado, desarrollando con ello la competencia de aprender a aprender. Este enfoque activo y participativo promueve una mayor comprensión y retención de los contenidos.

Un proyecto de innovación educativa, según la Universidad Internacional de La Rioja, requiere de un tiempo prolongado para su realización debido a todos los aspectos que se trabajan en él. Por eso, son iniciativas que deben ejecutarse respetando los tiempos necesarios, con periodos para reflexionar, otros para actuar, y permitiendo al alumnado equivocarse y realizar nuevos intentos en el proceso. La paciencia y la planificación son claves para el éxito de estos proyectos.

No todos los niños y niñas son iguales, por lo que una de las claves de estos proyectos es la atención a la diversidad.

2.1.6. Influencia de la innovación en el desarrollo del aprendizaje

La revisión sistemática de literatura revela que los fundamentos epistemológicos de la innovación educativa en relación con el desarrollo de aprendizajes relevantes no han sido suficientemente abordados, según la revista Universidad y Sociedad (2021).

La innovación educativa tiende a ser más integradora, requiriendo considerar el problema educativo desde múltiples perspectivas. No basta con incorporar una herramienta digital; es crucial también evaluar su impacto en el aprendizaje y complementarla con metodologías adecuadas, como el trabajo colaborativo. Además, la innovación no solo debe centrarse en el aprendizaje, sino también en la enseñanza, involucrando a los docentes como agentes activos y reflexivos que innovan en su práctica pedagógica.

Actualmente, la innovación educativa se percibe como una nueva manera de abordar los problemas educativos, adaptándose a las necesidades e intereses de los involucrados. Es multidireccional, impactando aspectos curriculares, pedagógicos, metodológicos,

tecnológicos y administrativos, y requiere la colaboración de diversos actores educativos para su sostenibilidad.

El estudio sugiere que la innovación educativa debe articularse con los tipos de aprendizaje relevantes que se quieren promover, como el colaborativo, cooperativo, significativo y digital. Esto implica considerar la enseñanza y el aprendizaje como un proceso interrelacionado y no como elementos aislados, promoviendo estrategias y modelos de co-creación en la innovación educativa.

Se identificaron vacíos epistemológicos en los aprendizajes relevantes, como el aprendizaje colaborativo en línea y el aprendizaje significativo. Estos vacíos requieren nuevas contribuciones teóricas y prácticas, y una mayor promoción del aprendizaje basado en la investigación para docentes y estudiantes.

2.2. Gestión

2.2.1 Concepto de gestión escolar

La gestión escolar se entiende como el conjunto de procesos y acciones destinadas a administrar eficientemente los recursos disponibles en una institución educativa para alcanzar los objetivos planteados en términos de calidad educativa, según Blejmar (2005). Es importante destacar que la gestión en el contexto escolar presenta particularidades que la distinguen de otros ámbitos organizacionales, dadas las características propias del entorno educativo.

En el contexto de los cambios sociales, científicos y tecnológicos actuales. Para revertir este concepto, podemos enfocarnos en cómo la gestión educativa y la pedagogía deben adaptarse y liderar estos cambios para promover una educación de calidad.

La gestión educativa, en lugar de simplemente responder a demandas externas, debe convertirse en un motor de cambio proactivo, liderando iniciativas que promuevan una educación integral y contextualizada. En lugar de seguir modelos tradicionales, la gestión educativa revertida debería fomentar la creatividad, la innovación y la adaptabilidad en las instituciones educativas. Esto implica no solo ajustarse a las condiciones sociales, políticas y

culturales, sino también anticiparse a ellas y trabajar para influir positivamente en su evolución.

En cuanto a la pedagogía, en lugar de ser simplemente un mediador entre el sujeto y el conocimiento, debe ser vista como un agente activo en la transformación social y cultural. La pedagogía revertida (Arellano, 2022) debería enfocarse en desarrollar habilidades de pensamiento crítico, creatividad y adaptabilidad en los estudiantes, preparándolos para enfrentar los desafíos de un mundo en constante cambio.

La gestión educativa y la pedagogía revertidas (Arellano, 2022) deben trabajar en conjunto para liderar la innovación, la adaptación y la mejora continua en las instituciones educativas, con el objetivo final de proporcionar una educación de calidad que prepare a los estudiantes para el futuro.

2.2.2 Responsabilidad y funciones del Equipo Directivo

La educación del siglo XXI se encuentra inmersa en una sociedad en constante cambio y fuertemente influenciada por la tecnología (García, 2010). En este contexto, las instituciones educativas deben adaptarse, actualizarse y abrazar los cambios que se producen en la sociedad del conocimiento, especialmente en lo que respecta a la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en sus prácticas educativas. Sin embargo, esta responsabilidad no recae únicamente en los docentes, sino que la dirección escolar desempeña un papel crucial en la promoción de los cambios necesarios para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, incluyendo la integración de las tecnologías. Como señala Bolívar (2010b), "no hay un proyecto de dinamización o mejora en un centro educativo en el que no esté involucrado el equipo directivo, aunque no sea el protagonista principal". Por lo tanto, la capacidad para mejorar la organización escolar y liderar procesos de cambio y mejora está estrechamente vinculada al liderazgo de la dirección dentro de la institución educativa (Bolívar, 2010a; Cayulef, 2007; García, 2010).

El liderazgo, según Leithwood (2009, p. 20), implica "movilizar e influir en otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela", mientras que Elmore (2010, p. 13) lo define como "crear, fomentar y desarrollar la capacidad de los docentes y estudiantes para participar en un buen aprendizaje". Por lo tanto, el liderazgo se puede entender como las acciones que una persona realiza para impulsar, apoyar o motivar a otros a perseguir un

proyecto común de cambio y mejora en la institución u organización (García, 2010). Sin embargo, estas acciones están influenciadas por la actitud y aptitud del líder (Cayulef, 2007; García, 2010). Es por eso que nos enfocamos en un enfoque basado en competencias, que identifica las competencias específicas del equipo directivo como líder del proceso de integración de las TIC.

La literatura identifica diferentes tipos de liderazgo que pueden ser relevantes para el proceso de integración de las TIC, como el liderazgo pedagógico, transformacional y distribuido. El liderazgo pedagógico, por ejemplo, promueve condiciones óptimas para el aprendizaje del alumnado y la adaptación a los cambios educativos (Bolívar, 2010a, 2010b). Una característica clave del liderazgo pedagógico es su función facilitadora, que busca la implicación y compromiso del profesorado a través del desarrollo profesional (García, 2010; Murillo, 2006).

El liderazgo transformacional, por otro lado, implica alterar las condiciones del centro y del aula, así como mantener el esfuerzo del profesorado para mejorar sus prácticas docentes (Bolívar, 2010a). Este proceso de reconstrucción cultural es fundamental para abordar el cambio y la mejora (Martín, Mominó y Carrere, 2013). Las capacidades del liderazgo transformacional incluyen entusiasmar e inspirar confianza, construir una visión colectiva y fomentar culturas de colaboración (Bolívar, 2010a; Murillo, 2006).

Además, el equipo directivo debe asumir un liderazgo distribuido, que implica un sentido de comunidad con misiones y propósitos compartidos (Bolívar, 2010a, 2010b, 2011). Esto no significa simplemente delegar funciones, sino coordinar el equipo de trabajo de la comunidad escolar y fomentar un clima de confianza y colaboración (Cayulef, 2007). En este enfoque, se aprovechan las capacidades de todos los miembros del equipo y los roles y tareas se intercambian según sea necesario (Longo, 2008; Murillo, 2006).

Los estudios realizados por Robison, Hohepa y Lloyd (2009) identifican cinco dimensiones de prácticas de liderazgo efectivas para mejorar los resultados: establecimiento de metas y expectativas, obtención y asignación estratégica de recursos, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, promoción y participación en el desarrollo profesional del profesorado, y asegurar un entorno de apoyo y ordenado.

De acuerdo con el autor, el liderazgo efectivo desempeña un papel crucial en la integración exitosa de las TIC en la educación. Los directivos necesitan desarrollar competencias

específicas, como el liderazgo pedagógico, transformacional y distribuido, para liderar el proceso de cambio y mejora en sus instituciones educativas. Esto requiere una formación inicial y continúa centrada en el desarrollo de actitudes democráticas, participativas y compartidas en la dirección escolar (Bolívar, 2011; Cayulef, 2007).

La dirección escolar surge como respuesta a la necesidad de establecer metas comunes para todos los miembros de la comunidad educativa. El sistema educativo formal ha brindado recursos y estructuras para la formación de niños, adolescentes y adultos, pero ha descuidado la formación formal de los líderes escolares, como directores y supervisores, quienes son responsables de garantizar la calidad de la educación impartida. En la actualidad, la capacitación de los equipos directivos implica más que una simple reforma o perfeccionamiento; requiere un enfoque de formación integral.

2.2.3 Desarrollo del capital humano

Desde una perspectiva de gestión educativa, es esencial comprender que el recurso humano constituye el pilar fundamental para alcanzar los objetivos institucionales y promover la excelencia educativa dice Longo (2008). Por tanto, el direccionamiento estratégico de la gestión humana en la organización educativa debe ser abordado con el máximo compromiso y atención a los siguientes aspectos.

Es fundamental que exista coherencia entre las estrategias de desarrollo del personal docente y la visión educativa de la institución. El alineamiento de estas estrategias garantiza una mayor efectividad en la consecución de los objetivos educativos.

Se requiere del apoyo total de todos los miembros de la comunidad educativa en la implementación y desarrollo de las estrategias de gestión humana. Esto implica una participación activa y comprometida por parte de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes.

Es imperativo que todo el personal docente se apropie de la visión estratégica de la institución educativa. Esto no solo contribuye al desarrollo de competencias docentes, sino que también fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad educativa.

La existencia de un sistema de información confiable y actualizado es esencial para la toma de decisiones acertadas en el ámbito educativo. La gestión de datos y la utilización de herramientas tecnológicas adecuadas facilitan la planificación y el seguimiento de las acciones en la institución.

La planificación del recurso humano en la organización educativa debe considerar tanto las necesidades presentes como futuras del personal docente (Longo,2008). Es fundamental anticiparse a los requerimientos del contexto educativo y garantizar que la institución cuente con el personal idóneo en cada momento.

La planificación de las carreras profesionales del personal docente es un aspecto clave en la gestión educativa. Promover el crecimiento profesional y la superación personal de los docentes contribuye no solo al desarrollo individual, sino también al fortalecimiento de la calidad educativa de la institución.

La participación activa del personal docente en los procesos estratégicos de la institución educativa es fundamental para el logro de los objetivos institucionales. Se debe fomentar un ambiente colaborativo y participativo que permita aprovechar al máximo el potencial de cada miembro de la comunidad educativa.

La evaluación del desempeño docente es una herramienta importante para identificar fortalezas y áreas de mejora en el ejercicio profesional de los docentes. Esta evaluación debe ser integral y orientada hacia el desarrollo profesional continuo del personal docente.

El direccionamiento estratégico de la gestión humana en la organización educativa debe estar orientado hacia el desarrollo integral del personal docente y el fortalecimiento de la calidad educativa. Esto implica una planificación cuidadosa, una participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa y una evaluación continua del desempeño docente.

2.3. Liderazgo

2.3.1. El Liderazgo como motor de la innovación pedagógica

Según Blanco (2017), la gestión y el liderazgo son dos pilares fundamentales para garantizar la calidad y el éxito en las instituciones educativas. Si bien la gestión se enfoca en estrategias, eficacia y objetivos concretos, el liderazgo abarca un espectro más amplio, involucrando

valores, propósitos, motivación y movilización de todos los actores del sistema educativo hacia metas comunes y de mejora continua.

El liderazgo educativo, al ser una función crucial en la dirección escolar, se entiende como la capacidad de inspirar, influir y guiar a toda la comunidad educativa en la consecución de objetivos educativos y de desarrollo integral. Más allá de la mera administración, el liderazgo educativo implica la capacidad de movilizar recursos humanos y materiales para impulsar la innovación, la excelencia académica y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa.

Según este autor, el reflexionar sobre el liderazgo en educación, es importante entender sus diversas facetas. Este concepto va más allá de meros atributos como el poder o la autoridad, abarcando también la capacidad de influir positivamente en las personas y en el entorno educativo. Desde esta perspectiva, el líder educativo se convierte en un agente de cambio y transformación, capaz de impulsar el desarrollo profesional, la innovación pedagógica y el logro de resultados educativos sobresalientes.

Los líderes educativos no solo deben poseer habilidades de gestión y administración, sino también habilidades de comunicación, negociación, resolución de conflictos y trabajo en equipo. Además, deben ser modelos a seguir, inspirando confianza y motivando a sus equipos para alcanzar metas ambiciosas y realizar mejoras continuas en la calidad educativa.

En este contexto, la formación y el desarrollo profesional de los líderes educativos adquieren una importancia crucial. Es necesario que los directivos escolares reciban una formación integral que les permita adquirir los conocimientos, habilidades y valores necesarios para liderar con éxito una institución educativa en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

El liderazgo educativo también implica la capacidad de crear una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto mutuo, la colaboración y el aprendizaje continuo. Los líderes educativos deben fomentar un ambiente de trabajo positivo y estimulante, donde se promueva la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la búsqueda constante de la excelencia.

El liderazgo educativo es un factor determinante en la calidad y el éxito de las instituciones educativas. Los líderes educativos juegan un papel crucial en la conducción del cambio, la

promoción de la innovación y la mejora continua en la educación. Su capacidad para inspirar, influir y guiar a toda la comunidad educativa es esencial para crear entornos de aprendizaje efectivos y significativos que preparen a los estudiantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

2.3.2. Liderazgo Compartido en la educación

En los últimos años, el liderazgo compartido ha surgido como un concepto cada vez más relevante en la investigación educativa. Este enfoque promueve una acción colaborativa entre docentes, alumnos, familias y el equipo directivo, con el objetivo de mejorar el aprendizaje y fomentar la equidad en el entorno educativo (Bolívar, 2019a).

Sin embargo, es importante comprender que el liderazgo compartido va más allá de simplemente delegar funciones o distribuir tareas entre los miembros de la comunidad educativa. Se trata de una dinámica en la que todos los participantes comparten una visión común del proyecto educativo y asumen responsabilidades en su consecución.

En este contexto, es esencial reconocer que el liderazgo distribuido implica un cambio significativo en la cultura organizativa de las instituciones educativas. Los directores y directoras de los centros escolares juegan un papel fundamental al facilitar una participación democrática de todos los agentes involucrados en el proceso de aprendizaje (Murillo, 2006).

A través del liderazgo compartido, se promueve un enfoque colaborativo en el que todas las personas de la comunidad educativa contribuyen con ideas, metodologías activas y acciones concretas para el desarrollo del proyecto común. Esto implica un modelo de organización basado en la cooperación, la comunicación efectiva y un nuevo estilo de relaciones (Saratxaga, 2007).

Para que el liderazgo compartido sea efectivo, es necesario enfocarse en tres elementos clave: el trabajo en equipo, el rol de los equipos directivos y el profesionalismo docente, y la promoción de una mentalidad orientada al crecimiento y la innovación en las comunidades educativas de aprendizaje. Estos elementos, junto con la sostenibilidad, la centralidad del aprendizaje y la justicia social, forman la base para un liderazgo compartido sólido y efectivo en la educación.

3. ENCUADRE METODOLÓGICO

Este trabajo tiene como objetivo comprender en profundidad cómo los directivos de las escuelas primarias de gestión privada promueven la innovación pedagógica durante el ciclo 2024. Además, se pretende indagar sobre el rol directivo y su función, así como describir y analizar las estrategias utilizadas por el equipo directivo para acompañar y garantizar prácticas pedagógicas innovadoras que permitan alcanzar una educación de mayor calidad y pertinencia, tal como señaló Rivas (2017).

La investigación se clasifica como exploratoria. Esto se debe a que busca descubrir y entender aspectos poco conocidos o no explorados en profundidad previamente (Cohen, 2019). La naturaleza exploratoria permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad en el proceso de investigación, lo que es esencial cuando se abordan temas emergentes o novedosos (Cohen, 2019). Este enfoque es particularmente adecuado para estudios donde se pretende generar nuevas hipótesis y comprensiones, en lugar de probar teorías preexistentes.

Este estudio utiliza un enfoque metodológico cualitativo para explorar las prácticas del liderazgo educativo que fomentan la innovación pedagógica en las escuelas primarias. La metodología cualitativa se elige debido a su capacidad para proporcionar una comprensión rica y profunda del contexto, las experiencias y las percepciones de los participantes, permitiendo así una exploración detallada de los fenómenos en su entorno natural.

La población de estudio se define como directivos de nivel primario en el distrito de X de instituciones privadas de la zona sur del conurbano bonaerense. Esta población se selecciona debido a su relevancia y experiencia directa con el fenómeno estudiado. Los directivos de estas instituciones son actores clave en la implementación y promoción de prácticas pedagógicas innovadoras, lo que los convierte en sujetos de estudio idóneos para esta investigación.

La muestra será seleccionada mediante muestreo intencional y estará compuesta por 4 directores de escuela. Este tamaño de muestra se considera adecuado para obtener una variedad rica de perspectivas y garantizar una profundidad de análisis cualitativo (Cohen, 2019). El muestreo intencional permite seleccionar participantes que tienen experiencias relevantes y significativas respecto al fenómeno de interés, lo cual es crucial para obtener información valiosa y pertinente.

Los datos se recopilarán utilizando entrevistas semiestructuradas y observaciones participantes. Las entrevistas semiestructuradas permiten una exploración profunda de los temas de interés, al mismo tiempo que proporcionan la flexibilidad para que los participantes expresen sus experiencias y percepciones de manera libre y detallada. Las observaciones participantes, por otro lado, permiten al investigador comprender de primera mano cómo se implementan y desarrollan las prácticas pedagógicas innovadoras en el entorno escolar, proporcionando así una perspectiva complementaria y enriquecedora.

4. ANÁLISIS DE DATOS

Para este trabajo, se presentan de manera ordenada los testimonios obtenidos durante la investigación realizada en las escuelas seleccionadas. Este análisis se basa en las afirmaciones de varios actores institucionales. Se clasificaron en cinco categorías: concepto de innovación pedagógica, importancia de la innovación pedagógica, prácticas de liderazgo y fomento de la innovación, prácticas pedagógicas, e impacto de la innovación pedagógica.

La elección de las categorías está estrechamente relacionada con los datos recogidos durante la investigación. Estas categorías se seleccionaron meticulosamente para capturar de manera precisa los temas y patrones emergentes identificados en los testimonios de los actores institucionales. A continuación, se detallarán estas categorías, destacando su relevancia para el análisis y la comprensión de la innovación pedagógica en el contexto estudiado.

Categorías:

I: Investigador

D. (1, 2, 3): Director/a

VD: vicedirectora

4.1. Concepto de innovación pedagógica

Esta categoría está basada en la indagación sobre los conceptos de la innovación pedagógica y que innovaciones se llevaron adelante en estas instituciones.

La innovación pedagógica es un concepto que se refiere a la introducción de cambios significativos en la práctica educativa, con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Según Rivas (2017), la innovación implica la adopción de nuevas prácticas, métodos, tecnologías o enfoques pedagógicos, con el fin de alcanzar una educación de mayor calidad y pertinencia. Este concepto se presenta como un proceso continuo de cambio y adaptación en la enseñanza y el aprendizaje, integrando nuevas estrategias, tecnologías, y enfoques educativos para maximizar el potencial de los estudiantes. La innovación pedagógica no se limita a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que también abarca una reevaluación constante de las prácticas pedagógicas tradicionales para satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes en la era digital. Para que los estudiantes

puedan apropiarse de los conocimientos y adquirir diversas habilidades, es imprescindible incorporar una amplia variedad de recursos y herramientas educativas.

En el contexto de las escuelas primarias de gestión privada de la provincia de Buenos Aires, el desafío de implementar la innovación pedagógica adquiere dimensiones particulares. La gestión privada a menudo se caracteriza por una mayor autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones, lo que proporciona un terreno fértil para la experimentación y la implementación de enfoques educativos novedosos. Sin embargo, esta libertad también puede presentar desafíos en términos de recursos y enfoques pedagógicos, ya que deben equilibrar la búsqueda de la excelencia académica con la rentabilidad y la demanda de los padres. Las innovaciones pueden variar en el uso de nuevas tecnologías, costos económicos, y el apoyo necesario de diversos actores para su implementación, abarcando distintos niveles y modalidades educativas.

En la entrevista realizada con la directora de una escuela privada (D1), se destaca que la innovación pedagógica se define como un proceso continuo de adaptación y mejora en las prácticas educativas, impulsado por la necesidad de responder a nuevos desafíos y contextos, ella expresa: *“Es real que el contexto va haciendo que necesites actualizarte cada vez más en cuestiones tecnológicas y en formación”*. La directora enfatiza la importancia de la actualización constante de los docentes, la integración de recursos tecnológicos y la creación de nuevas metodologías de enseñanza que sean más efectivas y pertinentes para los estudiantes: *“En mi recorrido, en la gestión en esta escuela, fuimos avanzando con los docentes buscando perfeccionarlos en diversas áreas haciendo capacitaciones. También los invitamos a capacitarse en cursos personales y desde la dirección tratamos de acompañarlos en sus procesos para darles herramientas”*, dice la entrevistada. Ejemplos concretos de innovaciones implementadas en su escuela incluyen capacitaciones frecuentes para docentes en áreas específicas como Prácticas de Lenguaje, Matemáticas y Ciencias, con la participación de profesionales externos; el uso de tecnología en el aula, incluyendo recursos digitales y laboratorios; la transformación de las clases de matemáticas y prácticas de lenguaje en talleres de desafíos y experiencias de aprendizaje más interactivas; y el fomento de prácticas colaborativas entre docentes para compartir experiencias y estrategias pedagógicas efectivas. Estos ejemplos demuestran cómo la escuela está adoptando nuevas formas de enseñanza para mejorar la calidad educativa.

Por su parte, la vicedirectora (VD) también define la innovación pedagógica como un proceso continuo de incorporación de nuevos recursos y formación docente, motivado por la necesidad de adaptarse a un contexto cambiante, según sus palabras: *“Nosotros realizamos innovación de manera dinámica, constante, tenemos ofertas para toda la comunidad en las TIC, trabajamos con distintas plataformas”*. Señala que la innovación no solo abarca el uso de tecnologías, sino también la capacitación constante en diversas áreas del conocimiento. Este enfoque busca perfeccionar a los docentes, proporcionándoles herramientas y acompañamiento para mejorar su práctica educativa. La vicedirectora resalta que la innovación pedagógica se percibe como una necesidad esencial en el sistema educativo actual, alejándose de las metodologías tradicionales y adaptándose a los nuevos paradigmas: *“Siempre tratamos que en las diferentes áreas haya esta innovación, cuando el sistema educativo tambalea nosotros hacemos que todos los actores de la comunidad sean fuertemente partícipes de esta innovación”*.

Comparando las diferentes perspectivas, se observa una alineación significativa en la comprensión y enfoque de la innovación pedagógica. Ambos directivos coinciden en que la innovación es un proceso continuo.

4.2 Importancia de la innovación pedagógica

En esta categoría se resalta la importancia de la innovación pedagógica en la educación primaria y los beneficios derivados de su implementación desde el rol directivo.

En cuanto al soporte teórico, Blanco (2017) sostiene que el liderazgo educativo va más allá de la mera administración, involucrando la capacidad de inspirar, influir y guiar a la comunidad educativa hacia la consecución de objetivos comunes y la mejora continua. Este tipo de liderazgo no solo se enfoca en la gestión eficiente, sino que también incluye valores, motivación y la movilización de recursos humanos y materiales para impulsar la innovación y la excelencia académica.

El liderazgo compartido, según Bolívar (2019a), también destaca la colaboración entre todos los actores del sistema educativo, promoviendo un entorno de trabajo en equipo y equidad.

La directora subraya que uno de los roles más cruciales de su gestión es contagiar a los docentes con el entusiasmo y la necesidad de innovar, destacando la importancia de

acompañar a los docentes en el proceso de implementación de nuevas metodologías. Según los directores, la motivación para implementar cambios pedagógicos innovadores proviene tanto de los éxitos previos como de la identificación de áreas que necesitan mejoras. Además, enfatizan la creación de un ambiente colaborativo, donde los docentes más formados comparten conocimientos con sus colegas, superando la resistencia al cambio mediante comunicación abierta y apoyo continuo.

La directora comenta: *"La innovación no es solo una opción, es una necesidad. Nuestra responsabilidad es crear un ambiente donde los docentes se sientan seguros para probar nuevas ideas y metodologías."*

Los entrevistados destacan la importancia de un liderazgo comprometido y colaborativo, en esto coinciden los consultados. Los directores (D1 y D2) enfatizan el rol del líder como acompañante y asesor. D1 expresa que: *"No podemos seguir enseñando como aprendimos nosotros, los docentes fuimos formados en otros paradigmas y nos toca enseñar en escenarios donde hay nuevos paradigmas."* Mientras que la vicedirectora (VD) pone énfasis en la promoción de un ambiente donde los docentes se sientan apoyados para experimentar con nuevas metodologías: *"Tenemos que formarnos constantemente para que este impacto que nos atraviesa a todos sea lo más consensuado y tener la capacidad de elaboración de las nuevas estrategias."* Además, coinciden también en la importancia de observar resultados exitosos y aprender de ellos, lo que refuerza la confianza y el compromiso con la innovación pedagógica.

La vicedirectora añade: *"El aprendizaje continuo es fundamental. Ver los resultados de los esfuerzos previos motiva a los docentes a seguir innovando."*

Por su parte, la vicedirectora destaca que la motivación surge al observar resultados exitosos de iniciativas previas y al identificar áreas de mejora. Menciona que el rol del director y el equipo directivo es crucial como asesores y compañeros que acompañan a los docentes, proporcionando apoyo y fomentando un ambiente donde los estudiantes sean protagonistas de su aprendizaje. También reconoce la variabilidad en la resistencia de los docentes ante nuevas prácticas pedagógicas y enfatiza la importancia del liderazgo en demostrar la viabilidad y el éxito de las innovaciones mediante ejemplos concretos y resultados positivos.

VD destaca: *"Acompañamos a los docentes en cada paso, desde la planificación hasta la implementación, asegurándonos de que vean los beneficios reales de las nuevas metodologías."*

En cuanto al soporte teórico, podemos ver que se resalta la importancia del liderazgo para inspirar y movilizar a la comunidad educativa hacia la innovación pedagógica. Sin embargo, tanto D1 y D2, como VD coinciden en que la motivación y el apoyo constante son esenciales para superar la resistencia al cambio y lograr una implementación exitosa de las innovaciones. Se diferencian en su enfoque hacia la resistencia al cambio: mientras D1 enfatiza la necesidad de comunicación abierta y acompañamiento, VD destaca la demostración de ejemplos concretos y resultados positivos como una estrategia efectiva.

Los directivos resaltan la importancia del liderazgo en la promoción de la innovación pedagógica. Los líderes educativos no solo deben poseer habilidades de gestión, sino también la capacidad de inspirar y guiar a la comunidad educativa hacia la mejora continua. Las estrategias de acompañamiento, demostración de resultados positivos y creación de un ambiente colaborativo son clave para superar la resistencia al cambio y fomentar un entorno propicio para la innovación.

4.3 Prácticas de liderazgo y fomento de la innovación

Blanco (2017) define la gestión y el liderazgo como pilares fundamentales para la calidad y el éxito en las instituciones educativas. La gestión se enfoca en estrategias, eficacia y objetivos concretos, mientras que el liderazgo abarca un espectro más amplio, incluyendo valores, propósitos, motivación y movilización de los actores educativos hacia metas comunes y de mejora continua. El liderazgo educativo, por tanto, implica la capacidad de inspirar, influir y guiar a la comunidad educativa hacia objetivos educativos y de desarrollo integral.

De la investigación surge la importancia de prácticas de liderazgo que fomenten la innovación pedagógica, destacando su rol no solo como meros administradores, sino también como acompañantes y asesores. Se enfocan en motivar a los docentes, mostrando la viabilidad y los beneficios de nuevas metodologías. Este enfoque resuena con la visión de Blanco (2017) sobre el liderazgo educativo, que va más allá de la mera administración y busca inspirar y guiar a la comunidad educativa.

La VD también resalta el rol del liderazgo en la promoción de la innovación pedagógica, enfatizando la importancia del acompañamiento y asesoramiento activo a los docentes: "Es importante motivar, acompañar y evaluar junto a los docentes las diferentes estrategias empleadas en la práctica docente" Al igual que la D1, coinciden en ver el liderazgo como una herramienta para motivar y guiar a los docentes, lo cual coincide con la perspectiva de Blanco (2017) sobre la capacidad del liderazgo para movilizar recursos humanos y materiales hacia la excelencia académica. En cuanto a la innovación, Blanco (2017) señala que los líderes educativos deben poseer habilidades de comunicación, negociación, resolución de conflictos y trabajo en equipo, y ser modelos a seguir para inspirar confianza y motivar a sus equipos. La capacidad de crear una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto mutuo, la colaboración y el aprendizaje continuo es esencial para fomentar la innovación y el bienestar en la comunidad educativa.

Los indagados coinciden en enfatizar la importancia de la motivación y el apoyo constante para fomentar la innovación pedagógica. El D2 utiliza estrategias colaborativas, promoviendo la idea del contagio donde los docentes más formados comparten sus conocimientos con sus colegas. Esta práctica refleja la visión de Blanco (2017) sobre la importancia del trabajo en equipo y la colaboración para la mejora continua. El D2 menciona: *"La clave está en crear un efecto contagio. Los docentes que ya han adoptado nuevas metodologías ayudan a sus compañeros a superar sus temores y a ver los beneficios de estas innovaciones."*

La VD menciona que la motivación para implementar cambios pedagógicos proviene de resultados exitosos de iniciativas previas y la identificación de áreas de mejora. Destaca el papel del equipo directivo como asesores y compañeros, lo cual coincide con la importancia del apoyo y la comunicación efectiva que Blanco considera crucial para un liderazgo educativo exitoso. VD comenta: *"Nuestro rol como equipo directivo es estar siempre presentes, asesorar y acompañar a los docentes en cada paso. La motivación surge cuando ven que los cambios realmente funcionan y benefician a sus estudiantes."*

Blanco (2017) reconoce que el liderazgo educativo implica superar la resistencia al cambio, promoviendo una cultura de confianza y aprendizaje continuo. Los líderes deben ser capaces de influir positivamente en su entorno y movilizar a la comunidad educativa hacia la aceptación de nuevas prácticas. Los indagados coinciden en identificar la resistencia al cambio como uno de los principales desafíos al promover la innovación pedagógica. Para superar esta

resistencia, algunos se enfocan en mantener una comunicación abierta y en acompañar a los docentes, mostrando los beneficios de las nuevas prácticas. Otros subrayan la importancia del liderazgo en demostrar la viabilidad y el éxito de las innovaciones, utilizando ejemplos concretos y resultados positivos. D1 explica: *"La resistencia al cambio es natural, pero es crucial mantener una comunicación abierta y constante. Mostramos ejemplos de éxito y trabajamos codo a codo con los docentes para que sientan que no están solos en este proceso."*

Se organizan reuniones regulares donde los docentes pueden expresar sus inquietudes y recibir retroalimentación sobre las nuevas prácticas. Estas reuniones facilitan un diálogo constructivo y la resolución de problemas en conjunto. Permite compartir planes detallados de implementación y mantener a todos los involucrados informados sobre los avances y ajustes necesarios ayuda a construir confianza y reducir la incertidumbre. Asignar mentores o coaches a los docentes que están adoptando nuevas prácticas puede proporcionarles el apoyo necesario y ayudarlos a superar las dificultades iniciales. Ofrecer talleres y sesiones de desarrollo profesional continuas para que los docentes se sientan más seguros y competentes al implementar las innovaciones. Presentar ejemplos de aulas o escuelas donde las nuevas prácticas han tenido un impacto positivo puede inspirar a otros docentes a seguir el mismo camino. Utilizar datos concretos y evidencias de mejoras en el rendimiento estudiantil o en la satisfacción de los docentes y estudiantes para demostrar la efectividad de las innovaciones.

Los líderes deben articular una visión clara y motivadora que inspire a los docentes a adoptar nuevas prácticas pedagógicas. Esta visión debe estar alineada con los valores y objetivos de la comunidad educativa. La participación activa, es decir, involucrar a los docentes en el proceso de toma de decisiones y en la planificación de las innovaciones asegura que se sientan parte del cambio y no simplemente sujetos a él. Los directivos deben fomentar una cultura donde los docentes se sientan cómodos compartiendo ideas y aprendiendo unos de otros. Esto puede incluir grupos de trabajo, comunidades de práctica y plataformas de intercambio de recursos. Reconocer y celebrar los esfuerzos y logros de los docentes que adoptan nuevas prácticas, y proporcionar apoyo adicional a aquellos que enfrentan dificultades. VD enfatiza: *"Es esencial que los docentes se sientan parte del proceso de cambio. Su participación activa y su capacidad de compartir experiencias y aprender unos de otros son fundamentales para el éxito de cualquier innovación."*

Es fundamental reconocer que cada escuela y cada docente tienen contextos y necesidades diferentes, y adaptar las estrategias de implementación en consecuencia. Sin dejar de establecer mecanismos para recoger feedback de los docentes y ajustar las estrategias de innovación pedagógica en función de este feedback, la VD expresa: *“Es la importancia la retroalimentación permanentemente”*. El análisis muestra que los conceptos teóricos sobre liderazgo educativo se aplican de manera efectiva en la práctica, aunque con adaptaciones según el contexto y los desafíos específicos de la institución. Las entrevistas destacan la importancia de un liderazgo comprometido y colaborativo, que no solo administra, sino que también inspira y guía hacia la mejora continua y la innovación en la educación.

4.4 Prácticas pedagógicas

Las nuevas prácticas pedagógicas se desarrollan a través de un proceso de innovación continua. Se organiza un comité de innovación que evalúa las necesidades y propone nuevas metodologías. La D1 describe que en su institución se llevan a cabo talleres y capacitaciones constantes para los docentes. Estos tienen acceso a recursos digitales y reciben apoyo continuo a través de un equipo de especialistas en innovación pedagógica. La D1 comenta: *“Hemos implementado un sistema de talleres y capacitaciones constantes. Los docentes pueden acceder a recursos digitales y contar con el apoyo continuo de un equipo de especialistas en innovación pedagógica.”*

Además, se organizan capacitaciones propuestas por el gobierno, y fuera del horario escolar, los docentes participan en actividades con profesores asesores, cafés literarios, clases abiertas de arte y catequesis. La D1 explica: *“Los docentes participan en capacitaciones organizadas por el gobierno y también en actividades extracurriculares como cafés literarios y clases abiertas de arte.”*

En el área de Educación Física, se realizan competencias donde la escuela se divide en tres colores y, a lo largo de dos meses, los alumnos deben sumar puntos a través de diversas actividades. En Informática, los estudiantes participan de manera transversal en todas las áreas, trabajando en plataformas matemáticas y accediendo a textos digitales para la práctica del Lenguaje y las Ciencias. Además, realizan experimentos para abordar temas de Ciencias Naturales. D1 añade: *“En Educación Física, organizamos competencias donde la escuela se*

divide en tres colores, y en Informática, los estudiantes trabajan en plataformas matemáticas y textos digitales para diferentes áreas."

Cada aula cuenta con televisores para utilizar videos de YouTube como recurso educativo, enriqueciendo así el proceso de enseñanza-aprendizaje con contenido audiovisual. La D1 menciona: *"Cada aula está equipada con televisores, lo que nos permite utilizar videos de YouTube como recurso educativo."*

La implementación de nuevas prácticas es un proceso colaborativo. Los docentes tienen la oportunidad de probar nuevas técnicas en el aula y compartir sus experiencias en reuniones semanales, produciendo una retroalimentación constante. La D1 destaca: *"Los docentes prueban nuevas técnicas en el aula y luego comparten sus experiencias en reuniones semanales, lo que facilita una retroalimentación constante."*

En la institución donde la VD es entrevistada, cuentan con una amplia gama de recursos tecnológicos. Ofrecen coaching personalizado y espacios para la reflexión e intercambio de ideas entre colegas, además de capacitaciones constantes proporcionadas por la misma escuela. La VD explica: *"Ofrecemos coaching personalizado y espacios para la reflexión e intercambio de ideas entre colegas, además de capacitaciones constantes proporcionadas por la escuela."*

La innovación pedagógica es promovida a través de proyectos específicos en la escuela de la VD. Se realizan pilotos de nuevas metodologías que, si resultan exitosos, se implementan a mayor escala. Los docentes reciben formación continua y acceso a recursos educativos modernos. Existe un acompañamiento cercano por parte de los coordinadores pedagógicos. La VD comenta: *"Realizamos pilotos de nuevas metodologías y, si resultan exitosos, los implementamos a mayor escala. Los docentes reciben formación continua y contamos con el acompañamiento cercano de los coordinadores pedagógicos."*

La institución ha incorporado una plataforma matemática llamada Matific, que permite a los docentes planificar el contenido propuesto en el diseño curricular de la provincia de Buenos Aires. Esta plataforma ofrece a los alumnos la oportunidad de aprender a través de juegos digitales, los cuales pueden ser utilizados desde sus hogares. Para el uso efectivo de esta plataforma, los docentes recibieron capacitación específica. La VD menciona: *"Hemos*

incorporado Matific, una plataforma matemática que permite a los alumnos aprender a través de juegos digitales, y los docentes recibieron capacitación específica para su uso."

Otra herramienta disponible para la planificación es FlexFlix, una inteligencia artificial que proporciona videos y propuestas creativas para implementar en el aula. Además, cada aula está equipada con televisores, permitiendo el uso de videos de YouTube como recurso educativo. La VD añade: *"Utilizamos FlexFlix, una inteligencia artificial que ofrece videos y propuestas creativas, y cada aula está equipada con televisores para utilizar videos de YouTube."*

Como innovación, los alumnos no se sientan en parejas, sino en círculo, lo que permite una mejor interacción, facilita el trabajo colaborativo y fomenta un ambiente de aprendizaje más inclusivo y participativo. La VD destaca: *"Los alumnos se sientan en círculo en lugar de en parejas, lo que facilita la interacción y el trabajo colaborativo."*

Los docentes también proponen recreos mentales, que favorecen la concentración y el bienestar emocional de los estudiantes, proporcionando momentos de descanso y recuperación durante la jornada escolar. La VD explica: *"Proponemos recreos mentales para favorecer la concentración y el bienestar emocional de los estudiantes."*

Como innovación, la institución ofrece yoga como materia extracurricular. Esta práctica permite a los alumnos trabajar en sus emociones, alcanzar la paz interior y la relajación, siendo de gran importancia para prepararlos como futuros adultos emocionalmente equilibrados. La VD menciona: *"Ofrecemos yoga como materia extracurricular, lo que ayuda a los alumnos a trabajar en sus emociones y alcanzar la paz interior."*

El D2 contó que las nuevas prácticas pedagógicas se desarrollan principalmente a través de programas de capacitación ofrecidos por el gobierno. La implementación es gradual y depende mucho del compromiso individual de cada docente. D2 explica: *"Las nuevas prácticas se desarrollan principalmente a través de programas de capacitación ofrecidos por el gobierno, y su implementación depende del compromiso de cada docente."*

Por ejemplo, se han implementado talleres sobre estrategias de enseñanza inclusiva, los cuales se llevan a cabo trimestralmente. Estos talleres son organizados por el Ministerio de Educación y están destinados a proporcionar a los docentes herramientas para abordar la

diversidad en el aula. D2 comenta: *"Implementamos talleres trimestrales sobre estrategias de enseñanza inclusiva, organizados por el Ministerio de Educación."*

Los docentes también tienen acceso a materiales didácticos como libros digitales y recursos en línea que complementan el currículo. Sin embargo, las capacitaciones específicas sobre el uso de estos recursos son ocasionales y no siempre se realizan con la frecuencia necesaria. El D2 menciona: *"Aunque los docentes tienen acceso a materiales didácticos digitales, las capacitaciones específicas sobre su uso no son tan frecuentes como deberían."*

El apoyo adicional es limitado y depende de las políticas educativas vigentes. En ocasiones, se organizan jornadas de actualización pedagógica, pero la asistencia a estas es voluntaria y muchas veces no todos los docentes pueden participar debido a compromisos laborales. Además, las políticas de apoyo varían con los cambios de gestión, lo que puede afectar la continuidad y efectividad de las nuevas prácticas implementadas. El D2 explica: *"El apoyo adicional es limitado y depende de las políticas vigentes. A veces, organizamos jornadas de actualización pedagógica, pero la asistencia es voluntaria y no todos los docentes pueden participar."*

4.5 Impacto de la innovación

La D1 percibe un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes como resultado de la innovación pedagógica. Los estudiantes muestran mayor compromiso y motivación cuando se implementan nuevas metodologías que hacen el aprendizaje más interactivo y relevante para sus vidas. La D1 comenta: *"Los estudiantes están más comprometidos y motivados con las nuevas metodologías. Esto se refleja en un mejor rendimiento académico."* Los docentes, aunque a veces resistentes al cambio, terminan aceptando y adoptando las innovaciones cuando ven los beneficios en el rendimiento y la actitud de los estudiantes. La D1 añade: *"Aunque algunos docentes inicialmente muestran resistencia, terminan aceptando las innovaciones al ver los resultados positivos en los estudiantes."* Las familias, al ser informadas y contextualizadas, generalmente apoyan las innovaciones y colaboran en el proceso educativo. *"Las familias, una vez informadas, suelen apoyar y colaborar con las innovaciones,"* señala la D1.

La VD observa que las innovaciones pedagógicas han mejorado el rendimiento académico y la motivación de los estudiantes. Los proyectos colaborativos y las nuevas técnicas de

enseñanza han hecho que los estudiantes se involucren más en su aprendizaje. La VD explica: *"Los estudiantes están más involucrados gracias a los proyectos colaborativos y las nuevas técnicas de enseñanza."* Los docentes, apoyados por el coaching y los recursos tecnológicos, están más dispuestos a probar y adoptar nuevas metodologías. La VD menciona: *"El coaching y los recursos tecnológicos han hecho que los docentes estén más dispuestos a probar nuevas metodologías. Las familias, una vez comprendidas las innovaciones, muestran un gran apoyo y aprecian los esfuerzos de la escuela por mejorar la educación".* *"Las familias aprecian los esfuerzos de la escuela y apoyan las innovaciones una vez que las comprenden,"* agrega la VD.

El D1 señala un aumento en el rendimiento académico de los estudiantes debido a la implementación de innovaciones pedagógicas. Los estudiantes están más motivados y comprometidos, lo que se refleja en su desempeño académico. El D1 afirma: *"Hemos visto un aumento en el rendimiento académico y en la motivación de los estudiantes gracias a las innovaciones pedagógicas."* Los docentes, después de las capacitaciones y el apoyo recibido, están más abiertos a implementar cambios y ver los resultados positivos. *"Los docentes están más abiertos a implementar cambios tras recibir capacitación y apoyo,"* dice el D1. Las familias, a través de una comunicación efectiva y transparente, han mostrado un apoyo considerable y han contribuido al éxito de las innovaciones. El D1 comenta: *"La comunicación efectiva con las familias ha sido clave para obtener su apoyo y contribuir al éxito de las innovaciones."*

La teoría sugiere que la innovación educativa no solo debe centrarse en el aprendizaje, sino también en la enseñanza, involucrando a los docentes como agentes activos y reflexivos que innovan en su práctica pedagógica. La innovación educativa debe promover un aprendizaje colaborativo, cooperativo, significativo y digital, considerando la enseñanza y el aprendizaje como un proceso interrelacionado. Los estudios indican que las innovaciones educativas tienen un impacto positivo en el compromiso y la motivación de los estudiantes, haciendo que el aprendizaje sea más relevante y significativo.

Las entrevistas reflejan estos puntos teóricos. Tanto la D1, la VD y el D2 han observado un aumento en el compromiso y la motivación de los estudiantes como resultado de las innovaciones pedagógicas. La D2 señala: *"Hemos observado un aumento en el compromiso y la motivación de los estudiantes gracias a las innovaciones."* *"La capacitación y el apoyo a los docentes, junto con la transparencia y la comunicación con las familias, son factores clave para*

el éxito de estas innovaciones. "La capacitación y el apoyo a los docentes, así como la comunicación con las familias, son esenciales para el éxito de las innovaciones," afirma la D2. Las familias, al comprender y apoyar las innovaciones, contribuyen significativamente al proceso educativo. La D2 concluye: "Las familias que comprenden y apoyan las innovaciones desempeñan un papel crucial en el éxito del proceso educativo."

La innovación pedagógica ha tenido un impacto positivo en el rendimiento académico y la motivación de los estudiantes, según lo observado por la D1, la VD y el D2. Los docentes se muestran más dispuestos a adoptar nuevas metodologías cuando reciben el apoyo y la capacitación adecuados. Las familias, al comprender y apoyar estas innovaciones, también juegan un papel fundamental en el éxito de las mismas. Estos hallazgos están en línea con las teorías que sugieren que la innovación educativa debe ser un proceso colaborativo que involucre a todos los actores del sistema educativo, promoviendo un aprendizaje más relevante y significativo para los estudiantes.

5. CONCLUSIONES

La presente investigación, enfocada en la innovación pedagógica en instituciones educativas, se realizó como un estudio de caso comparativo entre una escuela de gestión privada y una escuela de gestión privada subvencionada. Se seleccionaron estas instituciones por sus enfoques distintos y sus características únicas en términos de innovación y gestión educativa.

El objetivo general fue analizar las prácticas y estrategias de innovación pedagógica implementadas por las direcciones de las instituciones. Los objetivos específicos incluyeron identificar las fortalezas y debilidades de cada institución, describir las estrategias de liderazgo y gestión adoptadas, y comparar los enfoques de innovación pedagógica. Para alcanzar estos objetivos, se emplearon entrevistas semiestructuradas con directivos. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas a la directora de la escuela privada subvencionada, la vicedirectora de la escuela privada de excelencia y el director de otra escuela privada.

A partir del análisis de los datos recolectados, se evidenció que las instituciones presentan enfoques diferentes en cuanto a la implementación de la innovación pedagógica. La escuela de gestión privada se destacó por su énfasis en la formación continua de los docentes y en la integración de tecnologías en el aula. Por otro lado, la escuela privada subvencionada mostró una fuerte orientación hacia la personalización del aprendizaje y el desarrollo de proyectos interdisciplinarios.

Se identificaron diversas estrategias comunes entre las instituciones, como la promoción de un ambiente de colaboración y el fomento de la participación activa de la comunidad educativa. Sin embargo, también se destacaron diferencias significativas, especialmente en la forma en que cada institución gestiona los recursos y el apoyo a los docentes para implementar innovaciones pedagógicas.

La investigación permitió responder la pregunta central: ¿Cómo implementan la innovación pedagógica las direcciones de una escuela de gestión privada y una escuela de gestión privada subvencionada? Se concluyó que, si bien ambas instituciones valoran la innovación pedagógica, sus enfoques y estrategias difieren significativamente debido a sus contextos y recursos disponibles. La escuela de gestión privada subvencionada enfrenta desafíos relacionados con la infraestructura y la falta de recursos tecnológicos, mientras que la escuela

privada tiene mayor flexibilidad para implementar proyectos innovadores debido a su acceso a recursos adicionales y apoyo financiero.

Las limitaciones de esta investigación incluyen la cantidad de entrevistados y el tiempo limitado para la recolección de datos. Futuras investigaciones podrían ampliar el análisis a más instituciones y explorar con mayor profundidad el impacto de la innovación pedagógica en el rendimiento académico y el desarrollo integral de los alumnos. Además, sería relevante investigar cómo las políticas educativas y el contexto socioeconómico influyen en la implementación de prácticas innovadoras en diferentes tipos de escuelas.

Se recomienda a las instituciones educativas considerar la importancia de la formación continua de los docentes y la integración de tecnologías como herramientas clave para la innovación pedagógica. Asimismo, es fundamental promover un liderazgo directivo que fomente la colaboración y la participación activa de toda la comunidad educativa en los procesos de innovación. La adaptación de las estrategias a los contextos específicos de cada institución es crucial para el éxito de las iniciativas innovadoras.

Referencias bibliográficas

- Swanson, E., Barnes, M., Fall, A. M., y Roberts, G. (2017). Predictors of Reading Comprehension Among Struggling Readers Who Exhibit Differing Levels of Inattention and Hyperactivity. *Reading & Writing Quarterly*, 34(2), 132-146. doi:10.1080/10573569.2017.1359712
- Antúnez, S., y Gairín, J. (2003). *La organización escolar. Práctica y fundamentos*. Barcelona. Ed. Graó.
- Arellano Becerril, E., y Escudero Nahón, A. (2022). Tendencias de investigación de aula invertida con aprendizaje colaborativo: una revisión sistemática. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*. (13). e1492. https://www.rediech.org/ojs/2017/index.php/ie_rie_rediech/article/view/1492
- Arias, W. R. (2022). *La innovación educativa*. Un instrumento de desarrollo.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Novedades Educativas. Buenos Aires.
- Blanco Figueredo, L. L. (2017). Pedagógica liderazgo e innovaciones pedagógicas como puntos de partida para lograr una educación de calidad. *Revista Educación*, (1), 4-8.
- Bolívar, A. (2010a). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Magis. *Revista Internacional de Investigación En Educación*, 3(5), 79–106.
- Bolívar, A. (2010b). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 9(2).
- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. Educar, 47(2), 253–275.
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Arco.
- Briceño, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, (5), 150-154. Chile.

- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. REICE: *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 144–148.
- Cohen, N. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?* (1a ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Teseo.
- Díaz López, K. M. (2019). *La multidisciplinariedad como clave del éxito del docente en el siglo XXI*. CETYS.
- Elmore, R.F. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile. Fundación Chile.
- García del Valle, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Revista Omnia*, 16(3), 19–36.
- García Sánchez, E., y Onorbe, A. (2020). *Conceptos clave en torno a la innovación educativa*. En H. Rodríguez Navarro y A. Zubillaga (Coord.). (29-36). ANELE-REDE.
- Gvirtz, S., y Podestá, M. (2009). *El rol del supervisor en la mejora escolar*. Buenos Aires. Aique.
- Hernando, A. (2020). *La primavera de la innovación educativa. ¿Qué es la innovación educativa y cómo está cambiando las escuelas de todo el mundo?* (Coord.). (69-80). ANELE-REDE.
- Jiménez, G., y Romano, C. (2011). *Una Perspectiva Epistemológica de la Formación Docente*. Recuperado de https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_08/0197.pdf
- Jurado Ospina, S. E., Leal Ramírez, N. A., Leguizamón Parra, I. J., y Sánchez Garzón, J. L. (2011). *La gestión educativa y su relación con la pedagogía en la cultura institucional*. Especial 25 años. 2005, Capítulo N° 1, Editores Ciss Praxis, 2005.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Aportes desde la investigación. Santiago de Chile. Fundación Chile.
- Longo, F. (2008). *Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación*. Capital Humano, 226(noviembre), 84–91.
- Marcano, N., & Reyes, W. (2007). *Categorías epistemológicas para el estudio de los modelos de formación docente*. Multiciencias, 7, 293-307.

- Martín, J., Mominó, J., & Carrere, J. (2013). *La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico*. TESIS Teoría de La Educación, Sociedad de La Información, 14(2), 292–315.
- Montoya Agudelo, C. A. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Visión de Futuro, 20(2), 1-20.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11–24.
- Palacios Núñez, M. L., Toribio López, A., y Deroncele Acosta, A. (2021). Innovación educativa en el desarrollo de aprendizajes relevantes: una revisión sistemática de literatura. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 134-145. Epub
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202021000500134&lng=es&tlng=es.
- Parra Bernal, L., Menjura Escobar, M., Pulgarín Puerta, L., y Gutiérrez, M. (2021). Las prácticas pedagógicas. Una oportunidad para innovar en la educación. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 17(1).
- Pérez de Morales, B. E. (2022). *El director escolar como agente de cambio en la comunidad educativa* [tesis de maestría]. Universidad de El Salvador.
- Red por el Diálogo Educativo. (2020). *Modelo consensuado de la innovación educativa en España*. Claves para la construcción de un sistema educativo innovador. (Coords.). (13-28). ANELE-REDE.
- Rivas, A., André, F., y Delgado, L. (2017). *50 innovaciones educativas para escuelas*. Fundación Santillana.
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *Liderazgo escolar y resultados estudiantiles: Identificando lo que funciona y por qué: Síntesis de la mejor evidencia*. Iteración (BES). Sidney: Ministerio de Educación.

- Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Pearson Educación.
- Universidad Internacional de La Rioja. (s.f.). *Proyecto de innovación educativa*. UNIR.
<https://www.unir.net/educacion/revista/proyecto-innovacion-educativa/>
- UNESCO. (2016). *Innovación educativa*. Herramientas de apoyo para el trabajo docente. Lima, Perú. 9-18

Anexo A. Título del anexo

Instrumentos para la recolección de datos

Protocolo de entrevista semi estructuradas al: Equipo directivo

- 1) ¿Cómo definiría usted la innovación pedagógica en el contexto de su colegio?
- 2) ¿Podría proporcionarme algunos ejemplos de innovaciones pedagógicas que se hayan implementado recientemente en su institución?
- 3) ¿Por qué considera importante la innovación pedagógica en la educación primaria?
- 4) ¿Qué beneficios ha observado al implementar prácticas pedagógicas innovadoras?

Prácticas de Liderazgo y Fomento de la Innovación

- 5) ¿Qué prácticas de liderazgo considera cruciales para fomentar la innovación pedagógica?
- 6) ¿Cómo describe su rol específico en la implementación de innovaciones pedagógicas en su colegio?
- 7) ¿Qué lo motiva a usted y a su equipo directivo a implementar cambios pedagógicos innovadores?
- 8) ¿Qué estrategias utiliza para promover y apoyar la innovación pedagógica entre los docentes?
- 9) ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta como director al promover la innovación pedagógica en su colegio?
- 10) ¿Podría compartir algún ejemplo de un desafío específico que haya enfrentado y cómo lo superó?
- 11) ¿Cómo se desarrollan e implementan las nuevas prácticas pedagógicas en su colegio?
- 12) ¿Qué tipo de apoyo y recursos se proporcionan a los docentes para facilitar la innovación?
- 13) ¿Cómo percibe el impacto de la innovación pedagógica en el rendimiento académico de los estudiantes?

14) ¿Ha notado algún cambio en el compromiso y la motivación de los estudiantes como resultado de estas innovaciones?

15) ¿Cómo reaccionaron los docentes/estudiantes/padres ante esa innovación?