



Manuela Lara

Responsable del área de proyectos y desarrollos de Santillana Negocios Digitales España. Ha trabajado en el mundo de Internet y la educación durante los últimos diez años en diferentes áreas y unidades de negocio de Grupo Santillana, con el lanzamiento de varios proyectos en estos campos.

Twitter: @manuelalara

Gestión y liderazgo hacia la innovación en el centro educativo

“Para entender estos procesos de cambio y sus efectos, así como las posibilidades que para los sistemas de enseñanza-aprendizaje conllevan los cambios y avances tecnológicos, conviene situarnos en el marco de los procesos de innovación”.

Jesús Salinas, 2004

Para generar innovación educativa lo fundamental es la instauración de capacidades al interior de las escuelas, de modo que sean ellas mismas las que instalen la reflexión-acción como práctica para el mejoramiento escolar continuo”.

Fundación Chile, Innovaciones educativas que conectan



DISPONIBLE EN PDF

<http://santillana.com.co/rutamaestra/edicion-24/innovacion-hacia-el-centro-educativo/>

En los últimos 20 años el discurso de la innovación educativa no ha dejado de ocupar espacios, pero se ha modificado tanto el ámbito de actuación como los actores implicados. Hoy parece haber un amplio consenso entre la comunidad educativa sobre la necesidad de vincular la innovación educativa no tanto a la mejora del sistema como a la mejora en los resultados del aprendizaje de los alumnos. Innovamos para mejorar el aprendizaje. Aprendemos para mejorar. El alumno debe ser el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje y por tanto debe ser el principal beneficiario de la innovación educativa.

Hay también un amplio consenso en torno a la idea de que el cambio debe ser liderado por la propia comunidad educativa. Parece claro como decía Andy Hargreaves en 1999 que “una reforma de arriba-abajo, sin una innovación de abajo hacia arriba, no creará, las escuelas que necesitamos para el mundo del mañana”.

Pero hay también muchas dudas y numerosos interrogantes que nos llevaron a convertir la gestión de la innovación en los centros en uno de los ejes de SantillanaLAB, con el objetivo de conocer de primera mano cuáles son los retos a los que se enfrentan los centros que apuestan por el cambio y la transformación y cuáles son los aspectos clave a la hora de iniciar la ruta hacia el cambio. A lo largo de sesiones de reflexión, de debate y de trabajo dimos con importantes hallazgos.

¿Qué es la innovación educativa?

Sabemos que el contexto es fundamental y que cada centro debe desarrollar su proyecto de innovación. Un proyecto educativo que responda a las necesidades de la sociedad de hoy pero que también esté acorde con las circunstancias particulares de cada centro, sus problemáticas, sus necesidades, su entorno, sus alumnos, sus docentes y su comunidad educativa.

Por eso no funcionan las recetas prêt-à-porter, ni se puede paquetizar, ni serializar. No hay un kit único y universal para la innovación. No hay una única ruta para la transformación educativa. La innovación educativa es artesanal y es particular. Por eso no sirve importar modelos. No hay soluciones totales. La transformación exige personalización y esto

supone ofrecer e identificar preguntas en lugar de dar respuestas.

Creemos que cooperar, dialogar, enfrentar opiniones y hablar sobre proyectos concretos es el mejor camino para la transformación educativa. Que es necesario conocer de primera mano las experiencias de innovación de centros educativos que ya están embarcados en procesos de transformación y escuchar a quienes ya lo están haciendo.

Innovar nos exige asumir riesgos, investigar, fijar objetivos, organizarnos de una cierta manera, compartir, liderazgo y formación. La innovación y el cambio deben estar liderados por personas comprometidas y deben ser ejecutados por toda la comunidad educativa.

La innovación debe ayudarnos a construir un futuro mejor desde nuestro presente. Innovar es, de hecho, nuestra manera de hablar con el futuro.

Innovar es nuestra manera de poner en marcha, de manera pausada, participativa y humilde, una renovación pedagógica que contribuya a satisfacer mejor las necesidades de las personas (los alumnos) en el incierto mundo que les espera.

Innovar es hacer que el cambio sea deseable, posible, articulable, sostenible y generalizable.

Innovamos para vivir mejor.



¿Cuáles son las ideas-fuerza en un proceso de innovación educativa?

Idea-fuerza 1. Contexto

El contexto educativo del que se parte condiciona todo el plan. No es lo mismo tener como prioridad la inclusión de una enorme diversidad (Padre Piquer) que tener que reflotar un centro que había perdido el valor diferencial respecto al entorno (Santo Domingo y Rosa Chacel), que tener que cuestionar las inercias de una red de centros como los de la Compañía de María. Esto no hace imposible los planes, sino que exige que se personalicen priorizando sobre aquello que mejor contribuye al objetivo.

Idea-fuerza 2. Proyecto

Tener un plan en función del objetivo que identifiquemos en nuestro contexto y los ingredientes para el cambio como parte del plan (líderes, personas, recursos y acciones planificadas).

Idea-fuerza 3. Alumno

Poner al alumno en el foco del cambio. Educar para la vida promoviendo la curiosidad, la creatividad y la comunicación de lo que se hace, como eje para conseguir hacer mejores personas.

Idea-fuerza 4. Evaluación y análisis

Retroalimentación continua basada en el análisis, la evaluación y la comunicación como ingrediente fundamental para el éxito del plan. Saber reajustar por el camino si se elige una opción no satisfactoria.

Idea-fuerza 5. Renovación pedagógica

No sirve lo mismo en cualquier contexto temporal o espacial.

Idea-fuerza 6. Formación

El profesorado y el equipo directivo tienen que estar formados en distintas metodologías de enseñar y aprender. Según el plan, se aplicarán en uno u otro momento, pero hay que conocerlas, interiorizarlas y dominarlas.

Idea-fuerza 7. Comunicación

Hay que tener mecanismos de comunicación (internos y externos) desplegados continuamente para hacer posible la retroalimentación constante con el entorno que estaba en el origen del plan porque es cambiante y está vivo.

¿Y cuáles fueron las dimensiones de la transformación educativa identificadas?

Objetivo	Contexto
	Proyecto educativo
Liderazgo y organización	Estructura de la organización
	Gestión del talento
	Gestión del conocimiento
Currículo, contenidos, metodología y evaluación	Desarrollo curricular
	Nuevas metodologías
	Evaluación del aprendizaje
Formación y desarrollo profesional	Formación en centros
	Desarrollo profesional docente
	Hermanamiento, mentorización, <i>coaching</i> , <i>team teaching</i>
	Equipos de trabajo
Infraestructuras	Espacios
	Recursos TIC
Conexión con la comunidad	Comunicación
	Voluntariado
	Toma de decisiones
	Colaboración

Cada una de estas dimensiones se subdivide a su vez en cuatro niveles que permiten medir los niveles de transformación de cada dimensión/subdimensión:

N1 básico. El centro fundamentalmente presenta áreas de mejora en la dimensión/subdimensión.

N2 medio. El centro muestra algunos indicios de transformación, pero aún presenta carencias para ser considerado un centro innovador.

N3 avanzado. El centro muestra avances significativos en la dimensión/subdimensión, pero le queda margen para la mejora.

N4 transformador. El centro muestra un nivel de excelencia en la dimensión/subdimensión, y ha convertido buenas prácticas en procesos habituales de trabajo sometidos a mejora continua.

¿Y las barreras a la innovación?

Es obvio que a la hora de gestionar y liderar un proceso de cambio y transformación nos vamos a encontrar barreras, y a lo largo de los debates y reflexiones con los directores de diferentes centros educativos definimos cuatro tipos de barreras con las que choca cualquier proceso de transformación en un centro educativo.

Barreras que tienen que ver con las personas

- * Miedo
- * Oposición y resistencia al cambio
- * Los egos
- * Los individualismos
- * La rigidez
- * La falta de comunicación entre los equipos
- * Miedo a la evaluación externa, al error y a perder el control
- * Falta de formación
- * Falta de recursos

Barreras que tienen que ver con la organización y el trabajo

- * Mucha dedicación a lo urgente y no a lo importante
- * Falta de tiempo

Barreras que tienen que ver con la infraestructura y los recursos:

- * Aulas cerradas
- * Necesidad de nuevos espacios
- * Recursos TIC

Barreras que tienen que ver con el sistema educativo

- * Burocratización del proceso educativo
- * Tenemos un sistema muy vertical
- * Falta de autonomía de centro
- * Hay demasiados cambios legislativos

Decálogo de la innovación en un centro educativo

Esta es nuestra propuesta de principios imprescindibles a tener en cuenta en un proceso de transformación/innovación de un centro educativo:

La innovación se debe a los alumnos

Innovamos para mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos. El alumno es el centro del proceso enseñanza-aprendizaje y por tanto debe ser también el principal beneficiario de la innovación educativa. El alumno es el foco y el motor del cambio y debe, además, participar en la definición del cambio.

La innovación debe responder a un proyecto

No hay cambio posible si no se tiene claro el porqué y el para qué de la educación. La innovación debe responder a una visión clara y compartida por cada comunidad educativa. Debe responder a un proyecto educativo. Es necesario hacer explícitos los objetivos del cambio.

La innovación no se puede prescribir

No se puede imponer desde arriba ni dictar desde el boletín oficial. No hay recetas únicas. Es fundamental por tanto responder al contexto y a las necesidades de cada comunidad educativa y de cada centro. No hay un único modelo de escuela innovadora. Hay tantos modelos como proyectos educativos. Hay tantos modelos de innovación como comunidades educativas.

La innovación es propia de los centros educativos

Los verdaderos impulsores de la innovación no son los legisladores, pero tampoco es suficiente con la innovación que se produce en un aula aislada. La innovación debe surgir e incidir en los centros educativos.

La innovación debe responder al contexto

El contexto es fundamental y cada centro debe desarrollar un proyecto que responda a las necesida-

des de la sociedad de hoy pero que también esté de acorde con sus circunstancias particulares, sus problemáticas, sus necesidades, su entorno. Un proyecto, en definitiva, que responda a sus alumnos, a sus docentes y a su comunidad educativa.

La innovación es una tarea colectiva

La innovación educativa exige la participación de toda la comunidad educativa. La innovación educativa es, por tanto, una tarea colectiva, que debe ser liderada por cada comunidad educativa.

La innovación es un proceso sistémico y dinámico

Aunque cada proyecto de innovación es diferente, todos actúan sobre un conjunto de dimensiones comunes. En #SantillanaLab hemos identificado estas siete grandes dimensiones con las que hemos construido nuestra rúbrica de diagnóstico de la innovación:

- * Objetivo
- * Liderazgo y organización
- * Currículo, contenidos, metodología y evaluación
- * Formación
- * Infraestructuras
- * Conexión con la comunidad

Cada centro debe decidir sobre qué dimensiones actúa y en qué orden. Además, la innovación es acción y es necesario introducir desde el principio una dimensión que atienda al proceso de implementación del cambio, desde el diagnóstico hasta la evaluación y la iteración, pasando por el plan de acción. Cada centro debe diseñar un plan de acción para la innovación.

La innovación demanda formación

Sin formación no hay innovación. El proceso de innovación nos exige aprender continuamente y aprender de otros, compartir experiencias, formar equipos y formar a la comunidad educativa (profesores, equipos directivos, familias...).

La innovación exige liderazgo y estructura organizacional

Es necesario crear entornos de trabajo flexibles en los que no se castigue el error, donde la información y el conocimiento estén disponibles y circulen abiertamente. Que favorezcan la mezcla y la diversidad. Entornos porosos que incentiven la conectividad. La innovación nos pide liderazgo en la organización y un modelo de organización y de gestión del cambio.

La innovación son las personas

Lo más importante en un proceso de cambio son las personas. En el centro de los procesos de innovación se encuentran las personas. Por eso también nos interesa respondernos a preguntas como ¿para quién innovamos?, ¿quién debe innovar? y ¿quién debe participar en el proceso de cambio?, ¿quién debe liderar ese proceso de innovación?

7 ideas-fuerza (contexto, proyecto, alumno, evaluación y análisis, renovación pedagógica, formación y comunicación).

6 dimensiones imprescindibles para el cambio (objetivo, liderazgo y organización, currículo, contenidos, metodología y evaluación, formación y desarrollo profesional, Infraestructuras y conexión con la comunidad educativa) y

4 claves importantes para el éxito (equipo profesional, liderazgo pedagógico y organizativo, análisis continuo y apertura y transparencia).

4 tipos las barreras a la innovación (las que tienen que ver con las personas, con la organización y los equipos, con las infraestructuras y los recursos y con el sistema educativo).

1 Decálogo para la transformación educativa

