



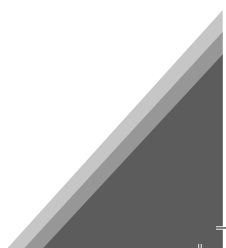

**Ministerio de Educación y Cultura
REPÚBLICA DEL PARAGUAY**

Queda hecho el depósito que establece la Ley 1328/98.
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS, 2014

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LOS EDUCADORES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS
APRENDIZAJES DE NIÑOS, NIÑAS, JÓVENES Y ADULTOS DEL PARAGUAY**

LA INNOVACIÓN EN LA TAREA DIRECTIVA

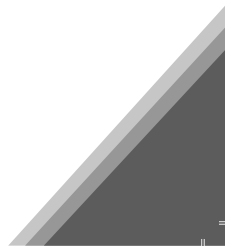
Queda prohibida cualquier forma de reproducción, transmisión o archivo en sistemas recuperables del presente material, ya sea para su uso privado o público, por medios mecánicos, electrónicos, magnéticos o cualquier otro o parcialmente, con o sin finalidad de lucro, salvo expresa autorización del Ministerio de Educación y Cultura.






LA INNOVACIÓN EN LA TAREA DIRECTIVA







Presidente de la República
Horacio Manuel Cartes Jara

Ministro de Educación y Cultura
Enrique Riera Escudero

Viceministro de Educación Superior
José Arce Farina

Directora General de Instituciones de Formación Profesional del Tercer Nivel
Laura Liliana Delvalle

Directora de Formación Docente
Sindy Evelyn Sánchez Naeher





FICHA TÉCNICA

Equipo Elaborador

Dr. Luis Ortíz Jiménez
Docente Investigador de la Universidad de Almería

Asesor Internacional

Dr. José Antonio Torres González

Coordinación de Edición

Dirección de Comunicación Institucional

Liliana Ghiglione

Andrés Deggeller

Archivo Fotográfico

Archivo Ministerio de Educación y Ciencia

Archivo Universidad Autónoma de Asunción



LA INNOVACIÓN EN LA TAREA DIRECTIVA

Este módulo pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes

¿Qué es innovación educativa? ¿Cómo se puede innovar desde la gestión directiva? ¿Qué estrategias de gestión favorecen la innovación? ¿Qué condiciones requiere la implementación de proyectos innovadores?

Fundamentación:

Construir una buena escuela es un proceso, un camino. Siempre hay un paso más por dar, algún aspecto nuevo a mejorar. El trabajo casi nunca es lineal y tiene avances y retrocesos. El aprendizaje es permanente. Por eso, una clave de las buenas escuelas es que se involucran en un ciclo de mejora constante.

La innovación está vinculada a la búsqueda de la mejora educativa, del logro de los aprendizajes, de la buena enseñanza, en fin, de la calidad de la educación.

En este módulo se propone explorar las representaciones de los directivos sobre las innovaciones en la escuela, relevando experiencias, proyectos, recursos, entre otras, y vacancias (áreas, temas, dimensiones en los que difícilmente se generan innovaciones). También se va a identificar qué competencias, capacidades y habilidades facilitan la innovación educativa y cuáles la obstaculizan. La conceptualización se focalizará en investigaciones sobre enfoques, tipologías y modelos de innovación pedagógica (ej. uso de las TIC, dinámicas de capacitación, recursos didácticos, etc.), para realizar una reflexión crítica. Finalmente, a partir de ejes de análisis: los aprendizajes y el trabajo de equipo se diseñará una propuesta innovadora (recurso o estrategia o actividad, otros)

Objetivos:

- Analizar con objetividad y sentido crítico el entorno y el tiempo en que desempeñan su trabajo.
- Identificar problemáticas y desafíos de la gestión de la innovación en la escuela.
- Proponer estrategias y acciones relevantes que propicien el cambio y la innovación de los procesos académicos y administrativos.
- Implementar el enfoque, tipologías y modelos de innovación educativa.
- Analizar las condiciones institucionales, pedagógicas y didácticas para la gestión de la innovación educativa.
- Registrar, sistematizar y socializar innovaciones educativas contextualizadas en las escuelas
- Diseñar e implementar una propuesta innovadora (recurso, estrategia o actividad).
- Implementar estrategias de intervención pedagógica y curricular, basadas en la investigación, como práctica de gestión y acción.

Competencias:

- Capacidad crítica y de análisis de situaciones reales
- Diseño de acciones a partir de estudios teóricos contrastados con la práctica real
- Desarrollo e implementación de estrategias y propuestas innovadoras orientadas a cambio y mejora
- Trabajo en equipo y liderazgo de equipos e trabajo

Contenido Temático:

1. Exploración. Las representaciones de los directivos sobre la innovación educativa	11
1.1. Las innovaciones en las escuelas: experiencias, recursos, proyectos. Características, finalidades y vacancias	12
1.2. Identificación de las competencias, capacidades que facilitan u obstaculizan la gestión de las innovaciones pedagógicas en las escuelas.....	24
1.3. Problematicación de la innovación en la escuela. Focalización de contextos y situaciones	32
2. Conceptualización. La innovación educativa	33
2.1. Las prácticas pedagógicas innovadoras. Cambio, innovación y mejora. Enfoques	38
2.2. Innovaciones educativas focalizadas en los aprendizajes y el trabajo en equipo. Características y resultados. Análisis de investigaciones y bancos de recursos educativos.....	40
2.3. Estrategias innovadoras: tertulias pedagógicas para analizar las publicaciones educativas y el ateneo didáctico para la reflexión de las prácticas educativas. Fundamentos y condiciones para la puesta en acción	55
3. Acción. Yendo a la práctica: Cómo generar innovación en la escuela	58
3.1. Registro, sistematización y escritura de experiencias innovadoras escolares.....	60
4. Evaluación.....	63
5. Bibliografía.....	64

1. Exploración. Las representaciones de los directivos sobre la innovación educativa.

Construir una buena escuela es un proceso, un camino. Siempre hay un paso más por dar, algún aspecto nuevo a mejorar. El trabajo casi nunca es lineal y tiene avances y retrocesos. Por eso, una clave de las buenas escuelas es que se involucran en un ciclo de mejora constante.

La innovación está vinculada a la búsqueda de la mejora educativa, del logro de los aprendizajes, de la buena enseñanza, en fin, de la calidad de la educación.

La promoción de las innovaciones corresponde y afecta a todos los miembros de la comunidad educativa y también a las instituciones que administran los sistemas educativos. En el caso de cada centro en concreto, parece lógico que los enseñantes sean las personas en las que recaiga el peso más significativo y que, por tanto, intervengan con mayor frecuencia en las tareas propias de la innovación. Si, además, el centro escolar dispone de una estructura con una cierta diferenciación en las responsabilidades y en la ejecución de las tareas, parece lógico que asuman un papel primordial las unidades o personas que poseen una autoridad formal superior (teórica o práctica); y que por su estatus y la naturaleza de su trabajo tienen la oportunidad de disfrutar de una visión general más completa de lo que ocurre en el centro. De esta forma, la Dirección (unipersonal o en equipo) constituye un elemento clave para promover o impedir innovaciones en los centros escolares. Las innovaciones que se instauran en los centros raramente son posibles si quienes están en la Dirección les dan la espalda (Antúnez, 1993).

Santos (2000) entiende la Dirección como un proceso de coordinación de las voluntades y de los esfuerzos. Como una fuerza capaz de que todos aporten lo mejor de sí mismos. Como un modo de generar ilusión, iniciativa y autonomía. Asimismo, considera que el director (o equipo directivo) no es el que piensa por todos, el que decide por todos y para todos, el que se responsabiliza de todo, el que estimula a todos los integrantes de la comunidad educativa. El director no es la persona de la que siempre tienen que salir las iniciativas, sino la que hace que surjan con más facilidad, frecuencia y, sobre todo, con más calado moral.

En esta línea, Murillo (2003) indica que algunas de las características que definen al directivo eficaz en la gestión de procesos de cambio son:

- *Dirección colegiada:* se apoya en su equipo para discutir los problemas y buscar las soluciones. Además, debe saber delegar responsabilidades.
- *Dirección participativa:* debe fomentar la participación, la implicación y el compromiso de los profesores y del resto de la comunidad educativa en la gestión del centro.
- *Liderazgo pedagógico:* debe concebir y comunicar con claridad los objetivos, coordinar el

currículo, observar a los docentes y discutir con ellos los problemas de su trabajo, apoyar los esfuerzos de los profesores por mejorar la enseñanza, proporcionar los recursos necesarios para un buen desarrollo del aprendizaje, reconocer y premiar el trabajo bien hecho, apoyar y promover programas de mejora.

- *Liderazgo para el cambio*: debe ir más allá, debe contar con la confianza suficiente por parte de sus compañeros para ser capaz de implicar a la comunidad educativa en un proyecto de mejora. Técnicamente se utiliza término de director “invitacional” para describirlo: es el director que invita al cambio.

1.1. Las innovaciones en las escuelas: experiencias, recursos, proyectos. Características, finalidades y vacancias.

Desde finales de la década de los 90 en América Latina se viene desarrollando una intensa actividad en el ámbito de las innovaciones educativas. Muestra de ello es la multitud de experiencias, recursos y proyectos existente en materia de innovación en las escuelas.

La amplitud del campo de estudio dificulta en gran medida el análisis pormenorizado de cada una de las innovaciones educativas implementadas en todos los centros escolares. En este sentido, en primer lugar, el Informe de Evaluación del Sistema Educativo de Paraguay del Ministerio de Educación (Martín y Marchesi, 2007) recoge las opiniones de algunos directores en relación a algunos aspectos de organización del sistema educativo y de las innovaciones más importantes que la Reforma puso en marcha, como por ejemplo:

- El trabajo de los supervisores es bien valorado por los directores.
- Más del 80% de los directores manifiesta haber trabajado con todos los actores de su comunidad.
- Más del 50% de los directores considera adecuada la medida de doble jornada.
- Los directores manifiestan que los servicios asistenciales previstos (merienda, kit escolar, becas...) para las instituciones educativas tienen una escasa cobertura.

Y en segundo lugar, se presentan algunos ejemplos de innovaciones educativas implementadas a nivel nacional, y dirigidas a promover la calidad educativa:

A. Programa “Fortalecimiento de la Reforma Educativa en la Educación Escolar Básica. Escuela Viva Hekokatúva”

Programa del Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay y del Banco Interamericano de Desarrollo iniciado en 1994 que busca mejorar las oportunidades de acceso, permanencia y culminación de la Educación Escolar Básica con calidad, especialmente respecto de las poblaciones localizadas en los sectores más vulnerables del país.

El objetivo general del programa es mejorar la calidad y equidad de la educación escolar básica, contribuyendo con ello a la disminución de la pobreza y al desarrollo social y económico del país. Se busca desarrollar intervenciones integrales que superen la perspectiva de la provisión de insumos y se concentren en el mejoramiento de los procesos, de modo de poder garantizar resultados pertinentes y de calidad. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Mejorar los procesos pedagógicos y de gestión del primer y segundo ciclo de las escuelas públicas del país.
- Disminuir la desigualdad dentro del sistema educativo.
- Mejorar el acceso al tercer ciclo de la educación escolar básica.
- Promover la participación de los padres en la escuela a través de las Asociaciones de Cooperación Escolar (ACE's).
- Mejorar la calidad de la formación inicial de maestros.
- Fortalecer la gestión del Ministerio de Educación y Cultura.

El Programa se organiza en cuatro componentes, con objetivos y estrategias específicas:

Componente 1. Intervenciones en las escuelas básicas. Está orientado a profundizar los cambios pedagógicos y de gestión en las escuelas rurales y urbanas de alto riesgo y elevar los niveles de calidad y equidad en la educación que dichos establecimientos ofrecen a la población escolar. Los subcomponentes son:

- Mejoramiento de Escuelas Rurales
- Mejoramiento de Escuelas Urbanas
- Fortalecimiento de las Asociaciones de Cooperación Escolar
- Fondo Competitivo de Proyectos de Mejoramiento Educativo.

Componente 2. Mejoramiento de la formación inicial de los docentes. El propósito es contribuir al fortalecimiento del sistema de formación docente inicial, dotándolo de recursos y condiciones para mejorar su enseñanza, gestión y evaluación institucional. Los subcomponentes son:

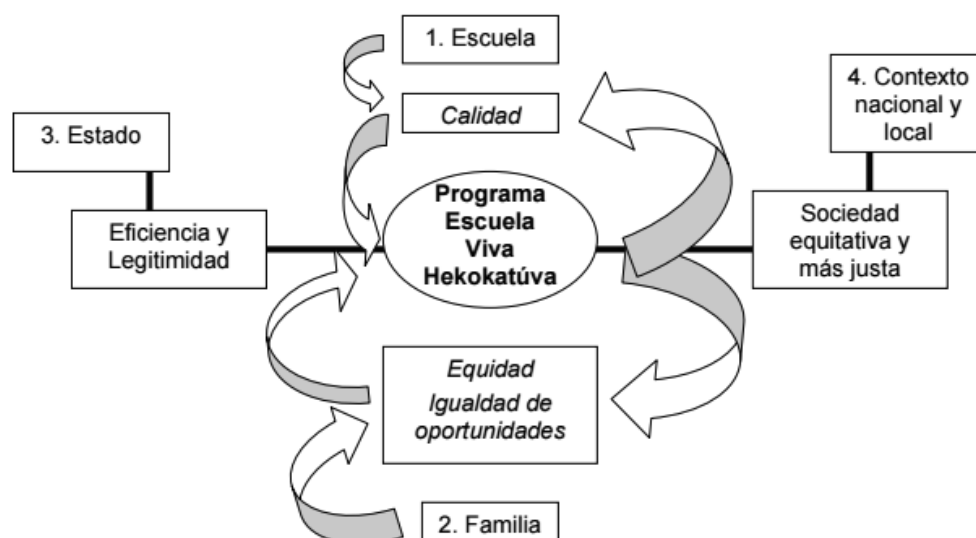
- Mejoramiento académico de los Institutos de Formación Docente (IFD)
- Desarrollo de un Sistema de Evaluación de los IFD.

Componente 3. Infraestructura y equipamiento para la expansión del tercer ciclo de la EEB. Su objetivo es atender y racionalizar la expansión del 3er. ciclo del sistema educativo, concentrando las inversiones en la construcción de aulas en escuelas completas que sean centro de áreas educativas. Complementariamente se financian reparaciones y construcción de servicios higiénicos.

Componente 4. Apoyo estratégico a las acciones del MEC. Tiene como objetivo fortalecer el rol normativo, de formulación de políticas, monitoreo y evaluación y comunicación social

del MEC para avanzar en la consolidación de la implementación de la Reforma Educativa y garantizar la sostenibilidad y el impacto de sus iniciativas. Los subcomponentes son:

- Fortalecimiento del Sistema Nacional de Evaluación del Proceso Educativo (SNEPE)
- Apoyo al Consejo Nacional de Educación y Cultura
- Estrategia de la Comunicación Social de la Reforma Educativa.
- El modelo de este programa tiene como ejes:
 - la escuela, como espacio social donde se articulan los programas educativos con las necesidades de las familias y del contexto nacional y local
 - la familia, con sus expectativas y necesidades
 - el Estado, como iniciador del programa para mejorar la eficiencia y legitimidad de sus políticas educativas
 - el contexto nacional y local como factor de cambios que afectan al sistema educativo
 - el sistema de monitoreo y evaluación, propio del programa para visualizar los procesos realizados y contar con indicadores relacionados a la construcción del capital social.



Fuente: Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay (2005)

Sus fundamentos son el fortalecimiento pedagógico y organizacional de las escuelas atendidas, la atención a la equidad interna del sistema ya que la población beneficiaria son niños y niñas de escuelas con mayores índices de repitencia y abandono y bajos niveles de logro, como también la capacitación en servicio de los docentes de las escuelas y de los Institutos de Formación Docente (IFD) en los que se promueve la responsabilidad por los resultados de la acción educativa (el aprendizaje de los alumnos). Otras estrategias utilizadas para el logro de los objetivos del Programa son:

- El acercamiento y la capacitación a todos los actores de la comunidad educativa.
- El análisis del contexto y de los resultados educativos para plantear soluciones o estrategias de mejoramiento en la escuela.
- El estímulo a la organización de los equipos de trabajo, promoviendo un nuevo estilo

de relación escuela-familia-comunidad, impulsando la autonomía, la flexibilidad y el desarrollo de una cultura de la “rendición de cuentas” a través del diseño y ejecución de Proyectos de Mejoramiento a nivel escolar.

- La instalación y consolidación de círculos de aprendizaje en las escuelas como espacios de análisis, reflexión y capacitación para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas en todas las áreas de enseñanza. Además, se busca identificar y fortalecer a aquellos docentes que ejercen un liderazgo positivo y se constituyen en valiosos recursos locales que pueden contribuir a la concreción de los fines y objetivos de la reforma educativa.
- La revisión y reflexión sobre las prácticas administrativas y de gestión como apoyo necesario para la conducción pedagógica, impulsando el rol del director como dinamizador de la escuela.
- Elaboración y entrega de materiales didácticos (fichas y guías) de apoyo al trabajo docente.
- La entrega de recursos (aportes) para la concreción de los proyectos “pensados” por los miembros de la comunidad educativa para resolver los problemas de la institución. Es por excelencia un ejercicio de autonomía que busca favorecer la instalación de una cultura de trabajo cooperativo, participativo y transparente.
- La socialización de informaciones, por ejemplo, los datos producidos por el SNEPE o surgidos del monitoreo en cada escuela o Instituto de Formación Docente beneficiaria. Esto como punto de partida para el debate sobre la realidad institucional y base para la elaboración de los proyectos de mejoramiento educativo.
- La atención y el desarrollo de estrategias de comunicación social orientadas a romper el aislamiento de los docentes y a promover experiencias de comunicación educativa participativa, orientadas al cambio social con la escuela como centro movilizador de la comunidad educativa.

El fin del programa es la construcción de capital social entre los actores locales, para ello es necesario crear redes de confianza a partir de la definición de reglas comunes que les permitan la organización social para satisfacer sus necesidades. En ese sentido, el programa es una inversión cuyos resultados se verían a corto plazo.

Web:www.oei.es/historico/quipu/paraguay/informe_programa_escuela_viva.pdf

B. Programa Escuela Activa Mitâ Irû

Consiste en una estrategia conformada por cinco componentes (capacitación y seguimiento, currículo, administración, participación de la comunidad y evaluación) cuyo fin es dinamizar, optimizar y cualificar la educación en todas sus dimensiones.

Se trata de una experiencia de organización técnica, administrativa y académica del Ministerio de Educación y Cultura que contribuye al fortalecimiento de la Reforma Educativa focalizando las escuelas rurales y/o vulnerables; potenciando la formación y capacitación de toda la comunidad educativa; y dando cumplimiento a los fines, principios y objetivos de la educación paraguaya en el marco de los tratados internacionales, el respeto y defensa de los derechos de la niñez y la juventud.

La visión, la misión y los objetivos se plantean para proporcionar a la sociedad paraguaya una orientación en lo pedagógico y lo didáctico sobre el Programa acorde al espíritu de la Reforma Educativa. De forma más concreta, entre los objetivos del programa se encuentran:

- Expandir la metodología del Programa a 36 instituciones en Cordillera, 15 en Caaguazú y 18 en San Pedro.
- Diseñar y elaborar el juego de Kit de estrategias de implementación para cinco años del proceso de apropiación y ampliación metodológica del Programa Escuelas Activa.
- Elaborar, editar y diseñar los 7 módulos para la capacitación del Programa Escuela Activa teniendo en cuenta el nuevo diseño de capacitación docente.
- Capacitar y actualizar a técnicos y directivos en el uso y manejo del Kit de implementación del Programa y de los 7 módulos para la capacitación docente.
- Conceptuar, diseñar e implementar el sistema de monitoreo y acompañamiento del Programa Escuela Activa.
- Sistematizar, organizar y presentar la experiencia e implementación del Programa Escuela Activa.
- Diseñar la página Web del Programa, para su validación y habilitación en la red.
- Delinear y validar el diseño de capacitación docentes para el área de lecto-escritura y matemática del Programa.
- Capacitar a los docentes y directivos en las metodologías y estrategias innovadoras del Programa
- Monitorear y acompañar la marcha del Programa en terreno, a fin de reorientar las acciones
- Fortalecer la participación de los niños y niñas en el proceso educativo
- Involucrar a la comunidad en el quehacer educativo de sus hijos.
- Fortalecer las funciones de los equipos técnicos locales, zonales y centrales para sostenibilidad del Programa.

En cuanto a las acciones realizadas en el marco del programa caben destacar las siguientes:

- Presentación del Programa a la comunidad en las zonas de expansión de la metodología.
- Socialización de los resultados de línea de base de las escuelas evaluadas de la zona de expansión.
- Presentación de nuevo diseño metodológico de capacitación docente para el Programa
- Organización y elaboración del kit de estrategias de implementación para los cinco años

del proceso de apropiación y ampliación de la metodología del Programa.

- Elaboración, ajuste y diseño de los 7 módulos para la capacitación de docentes del Programa.
- Capacitación y actualización de técnicos y directivos en el uso y manejo de los módulos de capacitación docente.
- Diseño, validación e implementación del sistema de monitoreo y acompañamiento del programa
- Organización y acopio de información de la experiencia del Programa de los años de implementación del mismo
- Socialización de los proyectos trabajados con la consultaría extranjera a los distintos miembros del miembros del Programa y a las diferentes instancias del MEC
- Talleres de capacitación periódica al equipo técnico local (ETAL), equipo técnico zonal (ETZ) y el equipo técnico central (ETC) a nivel nacional.
- Diseño de la página Web del Programa y puesta en la red en carácter experimental
- Actualización del equipo técnico del nivel central y del equipo técnico regional en el extranjero.
- Delineación, validación y socialización del diseño de capacitación docente en las áreas de lectoescritura y matemática del Programa
- Talleres de capacitación y actualización a docentes y directivos implementadores del Programa.
- Monitoreo y acompañamiento a las acciones del Programa realizado por el Equipo Técnico Central, Regional y de Área zonal.
- Talleres de capacitación y sensibilización a niños y niñas del Programa a cargo del Equipo Técnico Central, Regional y de Área Local de acuerdo al POA.
- Talleres de capacitación a padres y madres del Programa por parte de los técnicos del nivel central y local.

Por otro lado, cabe destacar el hecho de que el Programa, cuyo enfoque plantea una gestión participativa, desarrolla varios tipos de organización dentro de la escuela con la participación de padres a través de la ACES, participación de niño/as a través del Gobierno Escolar y la participación de los docentes a través de los microcentros. Estas organizaciones se encargan de implementar proyectos de mejoramiento y cuidados de los recursos naturales que les rodea así como la racionalización y recuperación de los mismos mediante el Proyecto Educativo Institucional:

- Arborización
- Preparación de huertas escolares
- Preparación de jardines escolares
- Reciclajes de basuras
- Cuidado y conservación del ambiente natural

- Utilización racional del agua etc.

Web: <http://www.oas.org/udse/wesiteold/paraguay.html>

C. Iniciación Profesional Agropecuaria (IPA)

Propuesta educativa para el Tercer Ciclo de la Educación Escolar Básica orientada a las escuelas técnicas en general y escuelas agrícolas con enfoque integral de la producción agropecuaria, y destinada a jóvenes que deseen capacitarse para las labores agrícolas.

El programa promueve la interacción del hombre con su medio, a través de la inserción de los jóvenes en la actividad agrícola comunal, para que aprendan a emplear el medio natural como parte del enriquecimiento personal y social.

Beneficia a escuelas ubicadas en zonas agrícolas cuya población se dedica a la explotación de la tierra. Pretende en estas áreas que los alumnos y alumnas estudien y manejen técnicas adecuadas para el tratamiento de los cultivos a fin de lograr el sustento para sí y los suyos. Además, promueve la integración de la familia en el proceso de aprendizaje de modo a colaborar con las mismas en la mejora de sus cultivos o la cría de animales menores, cuidando el medio ambiente y el desarrollo sustentable.

El principal objetivo del programa es dotar al alumno de métodos básicos agropecuarios para intervenir eficazmente en el campo laboral y su medio permanente. Para ello se proponen tres de objetivos:

- Insertar al joven en la actividad agrícola comunal.
- Utilizar el medio natural como parte de enriquecimiento personal y comunal.
- Incentivar la interacción permanente del hombre con su medio.

Y se desarrollan las siguientes acciones:

- Provisión de rubros de creación a docentes que cumplen funciones en carácter ad-honorem en instituciones educativas que implementan este Programa.
- Coordinación con la Fundación Paraguaya (ONG) y las instituciones de Iniciación Agropecuaria (IPA), para otorgar becas a alumnos y alumnas del 9° grado de la educación escolar básica de la modalidad para cursar el Bachillerato Técnico Agropecuario (BTA) en la Escuela Agrícola de Benjamín Aceval en carácter de internado.
- Conformación de la Comisión Interinstitucional de Coordinación y Asesoramiento en el Área Educativa Agropecuaria.
- Acompañamiento de parte de técnicos de ambas secretarías de Estado intervinientes, a las instituciones que implementan el Programa, a fin de garantizar la calidad de los aprendizajes.

- Diseño y ejecución de capacitaciones destinadas a supervisores, técnicos y docentes.
- Diseño de un plan de visitas a instituciones educativas que solicitan habilitación y apertura para la implementación del Programa.
- Acompañamiento a las instituciones que presentaron sus proyectos para la implementación de la Modalidad.

Esta modalidad posibilita al egresado insertarse en las labores agropecuarias de una finca familiar, cuyo trabajo productivo contribuirá al mejoramiento de su calidad de vida y la de su familia, además de proseguir sus estudios en el Sistema Educativo Formal.

Los contenidos del IPA deben ser concebidos como un instrumento de carácter flexible y orientador, dejando en manos del docente la responsabilidad de saber enriquecerlo de acuerdo a los problemas reales de las comunidades rurales.

En cuanto a su enfoque pedagógico a nivel de clase: aula; taller; laboratorio; campo; terreno; bosque etc., se desarrolla una metodología práctica, participativa, sabiendo que el alumno, profesor y comunidad son los sujetos responsables del cambio.

Más concretamente, el Plan de Estudio de la Iniciación Profesional Agropecuaria tiene una duración de tres años, con Núcleos de Formación General y Formación Ocupacional:

- Núcleo Formación Ocupacional: Las áreas correspondientes al núcleo de Formación Ocupacional proporcionan las competencias técnicas necesarias al egresado, para iniciarse en las labores agropecuarias en una finca familiar.
- Núcleo de Formación General: Las áreas correspondientes a la Formación General es la impartida en el Tercer Ciclo de la EEB, está conformada por el Componente Académico que integra las áreas de Comunicación, Científico Social y el Componente Local que incluye Desarrollo Comunitario y proporcionan una preparación básica que estimula el desarrollo integral del educando.

Web: www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/5746

D. Proyecto “Aulas temáticas”

En el marco de la implementación del Plan 2024, desde el que se propone mejorar la calidad y equidad de la Educación Media, surgen las aulas temáticas en las instituciones educativas del sector oficial que ofrecen educación media.

El aula temática se conceptualiza como “la organización de los ambientes de aprendizaje de las instituciones educativas en relación a las áreas/disciplinas del currículum en la perspectiva de disponer los recursos didácticos para el desarrollo de procesos innovadores de enseñanza-

aprendizaje con sentido de pertinencia y significatividad” (Sosa, 2010)

El proyecto se dirige a optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de un mejor aprovechamiento de los espacios escolares y de los recursos didácticos y tecnológicos. Tiene como objetivos específicos:

- Mejorar la gestión organizacional-administrativa y pedagógica de 688 instituciones de nivel medio de gestión oficial
- Proveer de recursos básicos y equipos tecnológicos a las aulas temáticas de las instituciones educativas seleccionadas y lograr el uso efectivo de los mismos en el proceso de enseñanza aprendizaje en las áreas del currículo de la educación media.

Consta de tres componentes principales:

- Gestión Organizacional (C1): se abordarán actividades orientadas a mejorar la gestión de los equipos directivos técnicos y docentes de las instituciones educativas a ser beneficiadas, mediante los talleres de capacitación así como la reorganización institucional para implementar el Diseño Curricular y la promoción de redes conformadas por las instituciones beneficiarias.
- Instalación de Aulas Temáticas (C2): dotación de mobiliario, equipamiento y textos. Se prevé que los estudiantes se sumen a la red mediante proyectos telemáticos y socialización de sus experiencias de aprendizaje; asimismo, se da continuidad a los talleres de capacitación.
- Gestión institucional de la Dirección General de la Educación Media (C3): dotación de equipamiento para la implementación, seguimiento, evaluación, retroalimentación y sostenibilidad del proyecto, así como el desarrollo de actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto.

El Proyecto Aulas Temáticas se implementa en el año 2012 con la dotación de recursos tecnológicos, didácticos, mobiliarios y de laboratorio, al 85% de las instituciones educativas oficiales del nivel medio.

El Aula temática como experiencia es concebida como la organización de ambientes de aprendizaje de las instituciones educativas en relación a las áreas/disciplinas del currículum en la perspectiva de disponer los recursos didácticos para el desarrollo de procesos innovadores de enseñanza – aprendizaje, con sentido de pertenencia y significatividad.

Cada aula temática se adecua con materiales didácticos y tecnológicos y su diseño permite adaptar la disposición de los muebles y otros recursos para favorecer la interactividad entre docentes y alumnos.

Las salas se organizan de acuerdo a disciplinas afines:

- Aula Temática de Ciencias Básicas: Ciencias Naturales y Salud, Física, Química y Matemática

- Aula Temática de Ciencias Sociales: Historia y Geografía, Formación Ética y Ciudadana, Psicología, Economía y Gestión y Antropología Social y Cultural.
- Aula Temática de Lenguas y Artes: Lengua y Literatura Castellana, Guaraní Ñee, Lengua Extranjera y Artes.

Esto implica replantear la organización del uso del aula destinada a un grupo curso, a una organización del espacio escolar en que los diferentes cursos utilizarán la misma aula en correspondencia a la disciplina a desarrollar, por tanto la movilidad se da en los grupos de alumnos y alumnas dado que los docentes permanecen según sus correspondientes horarios en el aula destinada de acuerdo al área que le corresponde. Cada institución, considerando el número de alumnos matriculados cuentan con 3, 6, 9, 12, 15, 18 aulas temáticas.

Webs: http://www.mec.gov.py/cms_v2/entradas/293770-aulas-tematicas-para-el-mejoramiento-de-la-calidad-educativa

<http://www.fondoparaguayespana.org.py/proyectos-financiados.php>

E. Programa “Una computadora por niño Paraguay”

El programa es impulsado por Paraguay Educa desde el 2008 y cuenta con el apoyo del Ministerio de Educación y Cultura (MEC). Representa una oportunidad para el niño en edad escolar, que de manera individual, utiliza la tecnología computacional como herramienta que le permite expandir sus horizontes de aprendizaje.

Se considera que la tecnología, aparejada con un modelo pedagógico constructorista y un trabajo de involucramiento comunitario, proporciona a niños, educadores, familiares y autoridades gubernamentales, la posibilidad de participar activamente en el desarrollo de su comunidad. En este línea, se implementa el modelo pedagógico 1:1 (que se diferencia de otros modelos educativos tecnológicos, ya que la tecnología computacional es utilizada como una herramienta a través de la cual cada niño puede potenciar su creatividad y construir su propio conocimiento en base a su propia experiencia) y la interfaz gráfica Sugar (conjunto de aplicaciones que corre sobre software libre diseñada con fines educativos.)

El programa se fundamenta en los siguientes principios filosóficos:

- *Temprana edad:* cuanto más temprano se incorpora el niño al programa, más rápido adquirirá habilidades para lograr la fluidez digital.
- *Propiedad:* el niño es propietario de su computadora, por lo que el aprendizaje no se restringe al ámbito de la educación formal ni se interrumpe al salir del aula. El niño está en condiciones de seguir aprendiendo en otros espacios, ya sea en el hogar o en proyectos personales fuera de la escuela. Esto también permite que la familia se beneficie de manera indirecta.
- *Saturación:* la experiencia del programa en el mundo sostiene que la apropiación por

parte de la comunidad ocurre cuando todos sus miembros son partícipes del proyecto. Es decir, todos los niños del distrito de intervención son parte del programa. De esta manera se enfatiza el aprendizaje cooperativo y el sentido de equidad en el acceso a las mismas oportunidades por parte de todos.

- *Conectividad*: a través de internet, los niños tienen una ventana al mundo de la información y es lo que complementa a la riqueza del programa, la posibilidad de ver el mundo a través de la computadora. De esta forma la escuela vuelve a convertirse en el epicentro de la dinámica comunitaria, más allá del horario de clase.
- *Software libre*: la información y el conocimiento deben ser de acceso universal, razón por la que el programa se suma al movimiento de Código Abierto a nivel global. Se trabaja con software libre porque cada niño debe crear su propio espacio de aprendizaje y acceder a un universo de datos que le permita crear y/o modificar herramientas de programación ya creadas de acuerdo a sus necesidades.

Tras el primer año de implementación, la evaluación del programa por parte de los directivos participantes arroja los siguientes resultados: (Rodríguez y Peña, 2012):

- El proyecto y la incorporación de las TIC son factores que contribuyen positivamente a su satisfacción laboral y autorrealización.
- Los recursos disponibles en el marco del proyecto son adecuados.
- El proyecto se implementa en las instituciones adecuadas.
- El uso de la computadora XO es útil para abordar todas las áreas curriculares y los procesos educativos.
- La comunidad educativa tiene una participación activa en la vida de la escuela: participando en capacitaciones; asistiendo a actividades pedagógicas con los niños; haciendo aportes económicos.
- La comunidad continúa muy motivada con la implementación del proyecto.

Web: <http://paraguayeduca.org/es/una-computadora-por-nino/>

F. Programa Escuela del Futuro

Es un sistema personalizado de aprendizaje en donde los alumnos trabajan en módulos individuales. Se desarrolla en la modalidad de doble escolaridad, en un turno se enseña el programa de educación escolar básica y en el otro el programa de School of Tomorrow, en inglés.

La Escuela del Futuro es considerada una alternativa pedagógica que permite al estudiante ser protagonista, trabajando a su propio ritmo de aprendizaje. Además busca la formación de líderes que vivencien valores cristianos y formen su carácter; propicia la participación activa de la comunidad educativa en el aprendizaje del alumno, así como, el desarrollo de destrezas básicas de un programa trilingüe (español, guaraní, inglés).

Los objetivos del programa son:

- Propiciar la participación activa de la comunidad educativa dentro del aprendizaje del alumno.
- Asegurar el dominio de las destrezas básicas (lectura, escrituras y cálculos).
- Proponer una educación activa, con metas propuestas por el educando.
- Desarrollar destrezas básicas elementales de un programa trilingüe (español, guaraní, inglés).

Web: <http://schooloftomorrow.org.py/>

G. Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar MEC- JICA.

El proyecto se implementa en el marco del convenio entre el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). Tiene como objetivo principal: establecer un modelo de capacitación dirigido a los Directores y Vicedirectores de Centros Educativos destinados al mejoramiento de la gestión escolar de las regiones pilotos (Central-Cordillera).

En esta línea se propone el desarrollo de diversas actuaciones:

- Realizar el estudio de la línea de base (incluyendo análisis de los materiales de capacitación existente).
- Elaborar el plan de capacitación de directores y vicedirectores (para luego convertirlo en programa).
- Elaborar el módulo de capacitación (primer borrador).
- Designar los miembros de la Unidad de Capacitación de Directores a nivel central y departamental.
- Capacitar a los Directores Generales involucrados en el proyecto en el Japón.
- Realizar la capacitación de los capacitadores (primera parte).
- Elaborar el manual de monitoreo y evaluación con los instrumentos evaluativos (primer borrador).
- Realizar capacitaciones departamentales dirigidas a Supervisores, Directores y Vicedirectores de las instituciones focalizadas por el proyecto.
- Realizar mesas de trabajo con Supervisores, técnicos y Formadores de Docentes.
- Realizar capacitaciones regionales dirigidas a Directores y Vice-directores de las instituciones focalizadas por el Proyecto.
- Realizar el primer monitoreo de la gestión escolar de los Directores y Vice- directores de los Centros Educativos.

A partir de los resultados del programa se elaboró la *Guía de Capacitación* que tiene por objetivo desarrollar competencias en los equipos directivos de centros educativos

del nivel de la educación escolar básica, sobre la planificación institucional tendientes al mejoramiento de la gestión escolar (Disponible en: www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/10949) y el *Manual de Orientación* para el fortalecimiento de la gestión escolar (Disponible en:

http://www.mec.gov.py/talento/convocatoria0516-supervisores/material_consulta_conc05_2016/modulo_2-GestionEducativa/LECTURAS/Tema%205/Manual_de_Orientacion_para_Fortalecimiento_de_la_Gestion_Escolar.pdf)

1.2. Identificación de las competencias, capacidades que facilitan u obstaculizan la gestión de las innovaciones pedagógicas en las escuelas.

Distintos teóricos han centrado sus estudios en identificar los factores que impulsan y dificultan las innovaciones en las escuelas:

Rivas (2000) hace referencia a los elementos que dificultan la innovación desde una perspectiva cualitativa, y los agrupa en nueve categorías:

- *Esfuerzo suplementario.* Son las restricciones que entraña el proceso de incorporación e integración de la innovación al conjunto de la actividad docente. Los profesores perciben la tarea innovadora con cierto grado de antagonismo en relación con las tareas docentes habituales u ordinarias con las que han de compartir tiempo, esfuerzo e intenciones. La actividad innovadora es percibida como una tarea adicional, complementaria, extraordinaria y sobreañadida a las tareas docentes ordinarias. Es decir, uno de los factores que restringen la incorporación de innovaciones radica en el hecho de que tal proceso se concibe como una tarea adicional o sobreañadida que incrementa los esfuerzos cotidianos, comportando un esfuerzo complementario.
- *Respuesta docente inmediata.* Generalmente la tarea docente ordinaria tiende a prevalecer por la necesidad de dar respuestas inmediatas a los múltiples requerimientos en el desarrollo del currículo. La necesidad de atender, en forma inmediata, a las múltiples y variadas demandas de los estudiantes en las clases, restringe la realización de las tareas adicionales que la innovación educativa representa. Esto es más sentido en los momentos iniciales del proceso de implantación; sin embargo, alcanza hasta su definitiva incorporación a los quehaceres ordinarios.
- *Rigidez del sistema educativo.* Las exigencias de los programas escolares y las prescripciones de la legislación escolar a las que debe ajustarse el equipo docente, se presentan como elementos restrictores de la innovación educativa, pudiendo sintetizarse como una supuesta rigidez del sistema educativo.
- *Inseguridad.* La prioritaria dedicación a la realización de las tareas ordinarias o habituales representa una mayor seguridad en el desarrollo de la acción docente. Las tareas docentes ordinarias obedecen a unos esquemas teóricos del profesor y se desarrollan de acuerdo con unas pautas bien consolidadas. En cambio, el nuevo comportamiento docente que la innovación entraña ciertas dosis de inseguridad.

- *Limitada formación pedagógica.* Bastantes profesores revelan que las limitaciones de su formación pedagógica o su parcial nivel de profesionalización específica constituye un importante factor que restringe la introducción de innovaciones didácticas. Estas afirmaciones han sido más frecuentes entre los profesores de educación secundaria.
- *Falta de apoyo profesional.* Emerge una percepción de desamparo e inseguridad ante la aventura innovadora. Esta percepción genera asertos tales como los que se refieren al mínimo apoyo de la Administración, la falta de asesoramiento didáctico, la escasa comunicación pedagógica e intercambio de experiencias entre los profesores.
- *Incomprensión y actitudes inadecuadas.* La incomprensión de los padres y las actitudes inadecuadas de los alumnos respecto de determinadas innovaciones también se presentan como elementos que restringen las decisiones innovadoras.
- *Los recursos instrumentales.* La carencia o escasez de recursos instrumentales facilitadores o de ayudas materiales que posibiliten las acciones innovadoras, como espacios escolares idóneos, instrumentos didácticos, científicos o tecnológicos, material fungible, etc. suponen una dificultad de cara a la implementación de innovaciones educativas.
- *Incertidumbre de los resultados.* Los profesores creen que los resultados de las innovaciones son difícilmente previsibles e inciertos. La posible acción innovadora se halla contrarrestada por las necesidades de unos resultados previsibles o ciertos, comúnmente aceptados, verificables a corto plazo por distintos miembros de la comunidad escolar.

Por otro lado, Carbonell (2001) señala siete factores o principios que impulsan y que dificultan la innovación en las escuelas:

FACTORES QUE IMPULSAN Y DIFICULTAN LA INNOVACIÓN EN LAS ESCUELAS

Factores que impulsan la innovación	Factores que dificultan la innovación
1. Equipos docentes sólidos y comunidad educativa receptiva	1. Las resistencias y rutinas del profesorado
2. Redes de intercambio y cooperación, asesores y colaboradores críticos y otros apoyos externos	2. El individualismo y el corporativismo interno
3. El planteamiento de la innovación y el cambio dentro de un contexto territorial	3. El pesimismo y el malestar docente
4. El clima ecológico y los rituales simbólicos	4. Los efectos perversos de las reformas
5. La institucionalización de la innovación	5. Las paradojas del doble curriculum
6. La innovación si no avanza, retrocede	6. La saturación y fragmentación de la oferta pedagógica
7. La vivencia reflexión y evaluación para medir el éxito de la innovación.	7. El divorcio entre investigación universitaria y práctica escolar.

Fuente: Carbonell (2001)

- *Factores impulsores la innovación educativa:*

- *Equipos docentes sólidos y comunidad educativa receptiva:* tanto los equipos docentes profesionales cohesionados en torno a una meta común, como una comunidad educativa receptiva a las propuestas de cambio; constituyen factores de éxito de las innovaciones.

- *Redes de intercambio y cooperación, asesores y colaboradores críticos y otros apoyos externos:* la innovación se enriquece cuando existe intercambio y cooperación entre el equipo de la institución y otros equipos de docentes a través de redes de colaboración. Para la conformación y seguimiento de estas redes puede ayudar el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) que proporcionan herramientas de intercambio virtual cuando no es posible la presencialidad. La creación de redes de escuelas interconectadas y colaborando en las metas de innovación puede marcar la diferencia para construir escuelas transformadas y transformadoras. La aportación de la mirada crítica de profesores externos ayuda al enriquecimiento de los procesos innovadores.

- *El planteamiento de la innovación y el cambio dentro de un contexto territorial:* el cambio escolar es más viable en la medida en que exista un dinamismo de transformación en el entorno urbano o rural en el que está ubicada. De manera que es conveniente no limitar las propuestas de innovación escolar a las fronteras de la institución porque la escuela puede también incidir en un movimiento de cambio en su entorno local y regional (López, Flóres, Montiel y Rosillo, 2014).

- *El clima ecológico y los rituales simbólicos:* un clima de confianza y de motivación en el que hay una adecuada comunicación y relaciones interpersonales positivas incide directamente en las posibilidades de innovación educativa. Asimismo, la cultura escolar con sus símbolos, hábitos, conductas, lenguajes, etc. apoya la innovación porque brinda elementos que refuerzan el sentido de pertenencia a la comunidad escolar.

- *La institucionalización de la innovación:* los procesos de innovación no pueden consistir en una serie de “ideas geniales” que surgen de manera aislada y eventual en la dinámica escolar y no arraigan en la vida cotidiana. Las innovaciones producen efectos si se constituyen en elementos integrados en la dinámica de funcionamiento del aula y de la escuela (López, Flóres, Montiel y Rosillo, 2014).

- *La institucionalización de la innovación requiere un liderazgo democrático efectivo:* los procesos de innovación deben arraigarse en la estructura institucional para producir cambios a medio y largo plazo. Siempre teniendo en cuenta el riesgo derivado de la institucionalización: la posibilidad de burocratización o rutinización de los cambios, convirtiendo las innovaciones en mero eslogan vacío de contenido.

- *Si no avanza, retrocede:* el proceso de innovación implica un dinamismo de cambio constante que lleve a los docentes a anteponer las urgencias de transformación pedagógica a las urgencias de carácter administrativo y burocrático. Porque está claro que en materia de innovación si no se avanza se retrocede y el hacer las cosas siempre de la misma forma es

una especie de caminar hacia atrás (López, Flóres, Montiel y Rosillo, 2014).

- ***Factores que dificultan, frustran y desvirtúan la innovación educativa.***

- *Las resistencias y rutinas del profesorado:* uno de los factores más importantes que obstaculizan los procesos de innovación es el de las resistencias –unas explícitas, otras ocultas- de los docentes que se van expresando en forma de quejas, críticas o escepticismo en los pasillos, salas de maestros y otros espacios no formales de la vida escolar. Estas resistencias se deben generalmente al hecho de que los docentes tienden a la rutinización de su práctica y se instalan a partir de ella en su “zona de confort” que les impide abrirse al cambio con el argumento de que “su forma de trabajo ha funcionado durante x número de años y por lo tanto no ven la necesidad de cambiarla” (López, Flóres, Montiel y Rosillo, 2014).

- *El individualismo y el corporativismo interno:* el individualismo de los docentes derivado de una mala interpretación de la libertad de cátedra converge en ocasiones en prácticas que niegan toda posibilidad de colaboración y revisión de las rutinas personales y, normalmente, conducen al aislamiento docente.

- *Pesimismo y malestar docente:* el trabajo continuo y rutinario que implica muchas veces la docencia y el sentimiento de agobio sobre las múltiples demandas que se ponen sobre la espalda de los maestros, produce muchas veces el llamado malestar docente que se caracteriza por actitudes pesimistas y derrotistas en los profesores que se cierran a escuchar cualquier propuesta de innovación.

- *Los efectos perversos de las reformas:* Muchas de las reformas educativas producen efectos perversos porque proponen cambios que en realidad no son cambios. Cambios que no son viables porque se atorán en los complicadísimos procesos normativos y burocráticos, cambios que no llegan al aula porque se van deformando en los distintos niveles de la burocracia educativa, cambios que terminan fracasando, mermando la confianza del profesorado y su confianza en que es posible transformar la educación (López, Flóres, Montiel y Rosillo, 2014).

- *Las paradojas del doble curriculum:* cada tramo de la estructura del sistema educativo tiene su propia cultura, y por lo tanto, interpreta y valora de manera distinta las innovaciones que se proponen. Además de ello, Carbonell (2002, p.36; citado por López, Flóres, Montiel y Rosillo, 2014) señala que “la autonomía de la innovación de un tramo inferior está supeditada a las exigencias académicas y de evaluación del tramo superior”. Esta situación deriva a menudo en la construcción de un doble curriculum superpuesto: uno para aprobar las evaluaciones y exigencias administrativas que es más rígido y menos innovador, y otro más innovador e independiente, destinado “al núcleo light del curriculum que no se evalúa” (Carbonell, 2002, p.36, citado por (López, Flóres, Montiel y Rosillo, 2014). Esta situación acaba por rutinizar aún más la parte del curriculum que sí es innovadora, de manera que acaba siendo absorbida por la lógica del curriculum “duro” destinado a cumplir con la evaluación.

- *La saturación y fragmentación de la oferta pedagógica:* este factor tiene que ver

con la invasión de la cultura de consumismo a la escuela. Existe una sobresaturación de ofertas de libros, materiales didácticos, métodos y técnicas, cursos para los profesores y alumnos, visitas y excursiones relacionadas con medio ambiente o cultura, etc. Esta hiperoferta hace que no se le pueda sacar provecho a todo y que se acabe atomizando y fragmentando el proceso de aprendizaje e incluso el conocimiento.

- *Divorcio entre la investigación universitaria y la práctica escolar:* las exigencias crecientes de los sistemas de acreditación y legitimación de la investigación que estimulan trabajos y medios de difusión del conocimiento están muy lejos de la realidad escolar. Los investigadores se centran en cumplir con las exigencias de evaluación de los organismos acreditadores y se alejan cada vez más de la realidad escolar y sus necesidades de innovación.

Los factores que facilitan la innovación coexisten con los que la obstruyen, por lo que las tensiones y contradicciones forman parte del proceso de innovación. No se trata entonces de evitar el conflicto o eliminar las contradicciones en los procesos de cambio sino de ser conscientes de ellos y aprender a afrontarlos de manera que las necesidades de transformación puedan prevalecer por encima de los problemas y tensiones que se viven en todos los procesos. (López, Flóres, Montiel y Rosillo, 2014).

Más adelante, Carbonell (2005) concreta los siete pecados capitales de la innovación educativa, como aquellos que impiden, obstaculizan o condicionan los procesos de cambio e innovación educativa:

- *La inercia institucional.* Existe una predisposición a continuar trabajando tal como se hace y se ha hecho tradicionalmente. Lo nuevo asusta e inquieta al profesorado porque pone en cuestión la acomodación a lo ya conocido, el mantenimiento de intereses y rutinas personales y profesionales muy arraigados. La docencia gusta, en su versión más alienada y funcional, de la estabilidad, la comodidad y la previsibilidad. Además, históricamente, las instituciones se han basado más en la continuidad que en el cambio.
- *El individualismo.* La cultura del individualismo docente se fundamenta en la excusa de la autonomía o la independencia, entendida en clave de aislamiento y soledad absolutos. Se trata de un poder débil, pero el apego del profesorado al aula como territorio particular y propio, en el que nadie ni nada se inmiscuye ni lo altera un ápice, le proporciona una gran seguridad.
- *El corporativismo.* Tiene dos expresiones organizativas: por un lado, la constitución de pequeños grupos dentro de la institución escolar atendiendo a su pertenencia a un ciclo, departamento o área de conocimientos que pugnan entre sí por la obtención de más recursos, cuotas de poder y una mayor legitimidad. Y por otro lado, la del colectivo docente en su conjunto que antepone la defensa de sus intereses particulares -no siempre justos ni justificados- a los generales de la comunidad educativa. En este sentido, muestra su poder hegemónico en la toma de decisiones ante el alumnado y las madres y padres, sectores a los que ignora o minusvalora o con los que busca más el enfrentamiento que la colaboración.

- *La formación del profesorado.* Al margen de su mayor o menor predisposición al cambio, se constatan grandes lagunas en su formación inicial y permanente. Un amplio sector del profesorado sólo está capacitado para la mera transmisión de contenidos. Y es obvio que enseñar la asignatura no basta; hay que disponer también de estrategias y recursos diversos para provocar un aprendizaje significativo y vinculado a las necesidades del alumnado y del entorno. Su capacitación, por otra parte, ha sido y continua, siendo muy academicista y no se piensa el desarrollo profesional para la reflexión en la acción ni el trabajo cooperativo, condiciones imprescindibles para lograr una autonomía responsable y generar procesos de innovación.
- *La falta de un clima de confianza y consenso.* No hay posibilidad de innovación sin un clima de confianza en el seno de los equipos docentes y en la comunidad escolar para compartir objetivos y proyectos comunes. Son requisitos previos para emprender cualquier tipo de iniciativa. Ello requiere, sobre todo, modificar aspectos de la organización del centro, así como los mecanismos de comunicación, representación y comunicación entre todos los sectores afectados. Se trata de crear el ambiente psicológico y ecológico adecuado para la mejora de las relaciones humanas y profesionales.
- *La intensificación del trabajo docente y el control burocrático.* Cada vez más los cambios acaecidos en la sociedad se traducen en nuevas demandas a la escuela. Esto conlleva un agobio y el aumento del llamado malestar docente. Al respecto, conviene tener claro que las responsabilidades de la educación han de ser compartidas por todos los agentes sociales y en ningún caso pueden afrontarse desde la soledad de la escuela.
- *La falta de apoyos de la administración educativa.* La escasa sensibilidad de los poderes públicos hace que los presupuestos de educación sean bajos, los recursos técnicos y humanos escasos y los apoyos a la labor docente insuficientes. Esta desidia es aún mayor en la planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos innovadores.

Finalmente, Aguerrondo (1996) señala dos dificultades principales a las que se enfrentan las escuelas de cara la gestión de las innovaciones:

- Las instituciones escolares en general están bastante burocratizadas lo que quiere decir que tienen problemas de rutina, resistencia al cambio y falta de flexibilidad.
- La educación en sí misma tiene un ritmo de cambio relativamente lento no sólo porque forma parte de los aspectos de la conservación de la cultura, sino porque la cultura en sí misma es un campo en el que las transformaciones toman muchos años.

Y por otro lado, concreta cuáles son las características que debe reunir un estilo de gestión de las innovaciones eficiente (Aguerrondo, 1992):

- *No se basa en las normas de lo que debe ser, sino en la realidad de lo posible.* No se trata de decir cómo 'deben ser' las cosas, sino más bien de generar una estrategia para que la situación actual que se reconoce como problemática, pase a tener otras características,

- posibles. No hay una norma absoluta que guía la acción.
- *No trata de hacer todo junto sino de priorizar en función de la importancia de los problemas.* Uno de los grandes problemas del planeamiento institucional de corte normativo es que resulta muy ambicioso para los recursos materiales y temporales con que se cuenta, lo cual engendra la imposibilidad de realizaciones. La visión estratégico-situacional reconoce que no se puede hacer todo a la vez. Fijar la estrategia supone, precisamente, fijarse prioridades para establecer un camino que puede no ser muy ambicioso, pero es siempre de permanente avance.
 - *Lo que hoy no es posible, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad.* Las etapas clásicas del planeamiento normativo (objetivos-diagnóstico-ejecución-evaluación) cierran un ciclo en sí mismas en el cual se consigue todo o no se consigue nada. De ahí que, aun cuando algunos de los objetivos parciales se alcancen, si no se llega a la meta final, aparece como un fracaso. El planeamiento situacional considera el proceso institucional como una sucesión de situaciones. Se parte de la situación actual y se intenta llegar a una ideal diseñada en la “imagen-objetivo” que fija la dirección del cambio. No se postula llegar a ella de una vez y sin etapas intermedias. Más bien se acepta que cada realidad y cada institución tiene sus ritmos, sus obstáculos y sus ventajas, y que mientras se mueva hacia la imagen-objetivo, se va por el buen camino.
 - *No se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación.* La planificación normativa ponía el énfasis en la necesidad de introducir elementos de racionalidad en la gestión institucional. Esta racionalidad estaba definida por los distintos pasos de su metodología: saber qué se quiere hacer (fijación de objetivos); conocer la realidad y sus problemas (diagnósticos); poner en marcha las tareas (ejecución); saber qué pasó con lo que se proponía (evaluación). En última instancia, cuáles eran los objetivos no tenía importancia. Lo que se priorizaba era pensar un esquema eficiente para llevarlos a cabo, y escribir este esquema en un documento.
 - La planificación situacional se compromete con la transformación de la institución. No intenta sólo administrarla (es decir conseguir y organizar los medios y los recursos) sino que se fija como objetivo general mejorarla, es decir sacarla de su rutina e introducir nuevos objetivos que lleven a que su acción sea más eficaz en términos de mejores resultados de aprendizaje.

Tras conocer los principales factores que impulsan y dificultan las innovaciones educativas y su gestión, nos centramos de forma más concreta en las competencias y capacidades de los directivos que facilitan u obstaculizan la gestión de las innovaciones pedagógicas en las escuelas (Antúnez, 1993):

- *Competencias de los directivos que facilitan la gestión de las innovaciones educativas:*
 - Conocerse a sí mismo en tanto que persona que debe obtener resultados a través del trabajo de otras personas. Debería preocuparse por saber: ¿cómo actúa?; ¿cuál es

su estilo?; ¿por qué lo hace de esa manera?; ¿qué concepto tiene de cada una de las personas que trabajan con él?, etc.

- Ayudar a contemplar y analizar el cambio desde una perspectiva clara:
 - Tecnológica: actuaciones donde prevalece la racionalidad, las informaciones y directrices claras y la búsqueda del aumento de la eficacia. La idea de producción rige todo el proceso.
 - Política: actuaciones dirigidas a orientar la acción con la finalidad de hacer compatibles los intereses individuales y los del grupo, a menudo en conflicto. Las intervenciones de la Dirección tratarán de distribuir el poder y los recursos entre los profesores.
 - Cultural: actuaciones dirigidas a motivar la construcción de significados, valores y objetivos comunes.
- Conocer más y mejor el clima escolar y personal que trabaja en el centro y cuáles son sus circunstancias.
- Crear estructuras y sistemas de comunicación y potenciar los ya existentes.
- Resolver los conflictos con la intención de aprender de ellos.
- Clarificar el papel de cada persona en los procesos de participación y de toma de decisiones.
- Poner en marcha procedimientos de resolución de problemas.
- Prestar atención a cada individuo particularmente.
- Evidenciar ante la Administración o el ente titular del centro la eventual falta de recursos: materiales, de tiempo,... necesarios para posibilitar la innovación.
- Ayudar a superar el desencanto que pueden producir las circunstancias externas: condiciones de trabajo, poco reconocimiento social, movilidad,... que el Centro no puede resolver, potenciando acciones motivadoras orientadas hacia los problemas que sí corresponde solucionar al Centro. El papel del directivo finalmente será eficaz y contribuirá al cambio si es capaz de ayudar a encontrar respuesta adecuadas a: qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quiénes cambiar e innovar.
- *Competencias de los directivos que obstaculizan la gestión de las innovaciones educativas:*
 - *Dispersión de las tareas directivas.* En la mayoría de los casos el directivo no solamente es quien promueve, el origen de los cambios y el centro del proceso; sino que también es quien asume responsabilidades mayores y quien debe comunicar y explicar el sentido y la razón del cambio a los profesores, padres, representantes de la Administración educativa y también a los propios alumnos. El papel de liderazgo no es únicamente promover cambios y dirigirlos. La promoción del cambio es sólo una parte de las muchas tareas que competen a los directivos escolares y no la más perentoria para ellos.
 - *Peligros de la centralización:* Los directivos son claramente las figuras centrales de los procesos de innovación de sus centros, pero esto no debe suponer que sean las personas dominantes. Si todas las decisiones, procedimientos, comunicaciones y sistemas están

centrados en el director o directora, aparecerán serias debilidades de la organización general de Centro y en la propia Dirección.

1.3. Problematicación de la innovación en la escuela. Focalización de contextos y situaciones.

Oliver (1998) indica que en ocasiones los centros escolares no cuentan con los mecanismos necesarios de canalización de iniciativas innovadoras, de detección de necesidades de innovación, o de dinámica de trabajo adecuada para estimular y apoyar procesos reales de innovación. Este aspecto normalmente conlleva a que las necesidades de cambio como institución se materializan en personas individuales o grupos concretos, que llevan a cabo propuestas innovadoras que responden a necesidades también individuales o de grupo, pero raramente son producto de las necesidades del centro como institución. Estas iniciativas cuentan para su realización con el compromiso, la implicación, el voluntarismo, las ilusiones de las personas o grupos implicados, pero no con el apoyo y la justificación institucional. Lo cual produce, por regla general, unas experiencias superficiales, por cuanto que es difícil llegar a profundizar en sus planteamientos, y efímeras ya que quedan al amparo de la voluntad y entusiasmo de sus promotores.

En esta línea, Grané (1997) ya apuntaba que la importancia del apoyo institucional a los centros escolares debe centrarse cada vez más en el apoyo a maestros y alumnos. Más allá de la dotación de recursos, existen, por un lado, necesidades de formación del profesorado que deben ser resueltas, y, por otro, cuestiones relativas al diseño y la producción de materiales válidos para los procesos de enseñanza y aprendizaje. Y es que la cuestión clave del uso de los medios informáticos y audiovisuales en educación recae directamente sobre los usos concretos y no sobre los medios en sí mismos.

Por otro lado, Ezpeleta, (2004) sostiene que frente a la tensión entre las intenciones de crecer, mejorar y abatir costos parece dominar una fórmula: apelar a la “corresponsabilidad social” para ampliar las fuentes de financiamiento. En esta línea, buena parte de los programas innovadores se enmarcan en este último criterio regido por la “focalización”, mediante la cual se identifica y trabaja sobre asuntos relevantes sin poner en cuestión la configuración institucional de donde surgen. Como resultado las acciones innovadoras intentan mejorar el servicio, asentándose en la estructuración institucional existente y tradicional de las escuelas. De esta forma se refuerza la típica resistencia de las administraciones para revisar las estructuras escolares que sostienen.

La gestión financiera de programas y proyectos innovadores así encuadrados, además de generar su propia burocracia, consagra su existencia *paralela* a las estructuras establecidas de la administración –de naturaleza política– y aporta legitimidad al tratamiento exclusivamente

“técnico” de los asuntos a abordar.

2. Conceptualización. La innovación educativa.

El concepto *Innovación Educativa* ha sido definido por varios autores:

- Para Escudero (1988, p. 86) se trata de *“una batalla a la realidad tal cual es, a lo mecánico, rutinario y usual, a la fuerza de los hechos y al peso de la inercia. Supone, pues, una apuesta por lo colectivamente construido como deseable, por la imaginación creadora, por la transformación de lo existente. Reclama, en suma, la apertura de una rendija utópica en el seno de un sistema que, como el educativo, disfruta de un exceso de tradición, perpetuación y conservación del pasado. (...) innovación equivale, ha de equivaler, a un determinado clima en todo el sistema educativo que, desde la Administración a los profesores y alumnos, propicie la disposición a indagar, descubrir, reflexionar, criticar... cambiar.”*
- Por su parte Imbernón (1996, p. 64) indica que se trata de *“la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación.”*
- Para Carbonell (2005, pp. 11-12) se refiere al *“conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes. La innovación no es una actividad puntual sino un proceso, un largo viaje o trayecto que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado. Su propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje. La innovación, por tanto, va asociada al cambio y tiene un componente – explícito u oculto- ideológico, cognitivo, ético y afectivo. Porque la innovación apela a la subjetividad del sujeto y al desarrollo de su individualidad, así como a las relaciones teoría-práctica inherentes al acto educativo.”*
- Richland (citado por Moreno, 1995, p. 11) señala que *“la innovación es la selección, organización y utilización creativas de recursos humanos y materiales de maneras nuevas y propias que den como resultado la conquista de un nivel más alto con respecto a las metas y objetivos previamente marcados”*
- Finalmente Sein-Echaluce Lacleta, Fidalgo Blanco y García-Peñalvo (2014) la definen como el proceso dirigido a *“realizar cambios en el aprendizaje/formación que produzcan mejoras en los resultados de aprendizaje. Sin embargo, para que se considere innovación educativa el proceso debe responder a unas necesidades, debe ser eficaz y eficiente, además de sostenible en el tiempo y con resultados transferibles más allá del contexto*

particular donde surgieron.”

Si bien la principal finalidad de los procesos de innovación es mejorar la calidad de la educación, también es cierto que tiene otros objetivos como por ejemplo (Rimari Arias, 2005):

- Promover actitudes positivas en toda la comunidad educativa en función de un comportamiento permanente, abierto a la necesidad del cambio y sus implicaciones, a la adecuación del currículo y a las necesidades e intereses de los alumnos y alumnas.
- Crear espacios y mecanismos en las instituciones educativas para identificar, valorar, sistematizar, normalizar, aplicar y difundir las experiencias novedosas que contribuyan a la solución de problemas educativos que estén afectando la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- Animar el desarrollo de propuestas educativas válidas que respondan a la realidad de nuestro país y que rescaten la creatividad, la riqueza humana y los recursos naturales y culturales que provee nuestro medio.
- Promover transformaciones curriculares flexibles, creativas y participativas, acordes con las necesidades de los sujetos y de su comunidad, procurando una educación de calidad y de aprendizajes significativos.
- Implementar la aplicación de teorías, procesos, métodos y técnicas administrativas y docentes reconocidamente válidos, congruentes con las necesidades de la institución y de la comunidad, en su propósito de buscar una mejor calidad de la educación.
- Estimular la investigación como un elemento cotidiano determinante de la formación profesional continua de los y las docentes a partir de su propia práctica educativa.
- Recuperar y sistematizar experiencias del personal docente, directivo, asesor y supervisor.
- Compartir y transferir a otras escuelas y docentes las experiencias educativas innovadoras para ampliar y generalizar la experiencia.
- Crear condiciones permanentes para que las experiencias innovadoras se conviertan en una práctica institucionalizada, es decir, en cultural organizacional.

Las características de una innovación educativa, es decir, los elementos, aspectos o criterios nos permiten decir que estamos ante una verdadera innovación, también han sido concretadas por distintos autores:

- Blanco Y Messina (citados en Rimari Arias, 2005) indican que las innovaciones educativas:
 - Suponen una transformación, un cambio cualitativo significativo respecto a la situación inicial en los componentes o estructuras esenciales del sistema o proceso educativo.
 - No son necesariamente una invención, pero sí algo nuevo que propicia un avance en el sistema hacia su plenitud, un nuevo orden o sistema.
 - Implican una intencionalidad o intervención deliberada y en consecuencia ha de ser planificada.

- No son un fin en sí misma sino un medio para mejorar los fines de la educación.
- Implican una aceptación y apropiación del cambio por aquellos que han de llevarlo a cabo.
- Implican un cambio de concepción y de práctica.
- Son procesos abiertos e inconclusos que implican la reflexión desde la práctica.
- Escudero (1998) mantiene que las innovaciones educativas:
 - Son procesos de definición, construcción y participación social.
 - Merecen ser pensadas como una tensión utópica en el sistema educativo, en las escuelas, en los agentes educativos.
 - Deben parecerse más a un proceso de capacitación y potenciación de instituciones educativas, sujeto a la implantación de nuevos programas, nuevas tecnologías, la inculcación de nuevos términos y concepciones.
 - No pueden agotarse en meras enunciaciones de principios, en estéticas relaciones de buenas intenciones.
 - Requieren articular debidamente una serie de procesos y establecer con cuidado una estructura de diversos roles complementarios.

Este autor también establece los principios y supuestos que deben asumir las innovaciones educativas:

- La escuela como unidad debe constituir el foco y el contexto más adecuado para el desarrollo del cambio educativo. Este no ocurrirá a no ser que se tenga en cuenta las variables escolares y los contextos en los que las escuelas funcionan.
- La escuela y los profesores han de tener la oportunidad de apropiarse de la innovación, de decidir sobre la misma, de controlar sus contenidos y desarrollo.
- Ha de propiciarse un clima de colaboración en las escuelas y una estructura organizativa que apoye y facilite la innovación.
- Las estrategias de innovación a nivel escolar han de tender a que el centro como organización desarrolle capacidades para:
 - Diagnosticar su propia situación y desarrollo.
 - Movilizar planes de acción conjuntos.
 - Controlar y autoevaluar su implementación y resultados.
- La formación de los profesores ha de ocurrir en el contexto de programas de innovación y debe estar localizada, preferentemente, en la misma escuela.
- La resolución de problemas prácticos como metodología de base puede constituir un buen procedimiento para la innovación y la autoformación

Partiendo del hecho de que las innovaciones educativas presentan generalmente un carácter intencional y sistemático, los teóricos de la innovación han realizado cuidadosos análisis de experiencias de innovación ya ocurridas, identificando tres modelos de procesos

para generar la innovación educativa (Moreno, 1995):

- *Modelo de investigación y desarrollo:* ve el proceso como una secuencia racional de fases, por la cual una invención se descubre, se desarrolla, se produce y se disemina entre el usuario o consumidor. La innovación no se analiza desde el punto de vista del usuario, quien se supone que es pasivo. Ni tampoco la investigación comienza como un conjunto de respuestas exactas a problemas humanos específicos, sino como un conjunto de datos y teorías que son luego transformados en ideas para productos y servicios útiles en la fase de desarrollo. El conocimiento se produce masivamente en la última fase y se procura por todos los medios difundirlo entre aquellos a los que pueda ser de utilidad. El proceso se concreta así, en etapas que van del conocimiento científico básico, a su transformación en investigación aplicada y desarrollo, que a su vez es transformada en conocimiento práctico y que finalmente se transforma en las aplicaciones que le da el usuario.

Este modelo presenta, un enfoque lógico y racional de la innovación. Como tal está sustentado en diversos supuestos, algunos de los cuales son cuestionables, dado que:

- Muchas innovaciones no ocurren como producto final de un cuidadoso proceso de planificación que conduzca de la teoría a la práctica.
- La innovación no siempre es generada por expertos que saben lo que hay que hacer para “recetarlos” a quienes ejercen las diferentes prácticas educativas.

A pesar de estos argumentos que cuestionan la esencia de este modelo, es necesario reconocer que sí ha ocurrido que algunas innovaciones valiosas hayan surgido por una vía como la propuesta en este modelo.

- *Modelo de interacción social:* se hace hincapié en el aspecto de difusión de la innovación, en el movimiento de mensajes de individuo a individuo y de sistema a sistema. Se subraya la importancia de las redes interpersonales de información, del liderazgo, de la opinión, del contacto personal y de la integración social. La idea general es la de que cada miembro del sistema recorra el ciclo o tome conciencia mediante un proceso de comunicación social con sus compañeros. En algunos sistemas, la forma que adopta esta estrategia consiste, por ejemplo, en convencer a un profesor, directivo o administrador respetados, de la utilidad de las nuevas prácticas o procedimientos, y en facilitar el proceso mediante el cual otros profesores puedan ponerse en contacto con aquella persona que ya esté utilizando la innovación.

En este modelo, la unidad de análisis es el receptor individual. Se centra la atención en la percepción por parte del receptor del conocimiento exterior, y en su respuesta al mismo. Los estudios realizados en esta área concreta han revelado que el medio más eficaz para la difusión de una innovación es la interacción entre miembros del grupo adoptante. En general, los investigadores concentran sus esfuerzos en una innovación presentada bajo forma concreta y difundible (un libro de texto, un material didáctico, un procedimiento para facilitar el aprendizaje, etc.) y siguen su pista a través del grupo social de los

adoptadores; en particular, realizan un estudio de los efectos de la estructura social y de las relaciones sociales, sobre las innovaciones y su desarrollo. Los investigadores de este modelo han identificado con precisión la forma en que la mayoría de los individuos pasa por un proceso de adopción de la innovación:

- *La toma de conciencia:* el individuo se ve expuesto a la innovación, pero carece de información completa sobre ella.
- *El interés:* el individuo busca información sobre la innovación, pero todavía no ha juzgado su utilidad con respecto a su propia situación.
- *La evaluación:* el individuo hace un examen mental de lo que supondrá en su momento y en el futuro la aplicación de la innovación y decide si la va a experimentar o no.
- *El ensayo:* el individuo, si su examen mental resultó favorable, aplica la innovación a escala limitada para descubrir si, en su situación, tiene una utilidad real.
- *La adopción:* los resultados del ensayo de la innovación, o incluso alguna modificación de la misma, analizados con detenimiento, servirán para determinar si finalmente se toma la decisión de adoptar o rechazar la innovación.

Por tanto, el énfasis en este modelo no está en la fuente de donde surgió la innovación, sino en el proceso de difusión de la misma.

La principal crítica que se hace a este modelo es la de que fácilmente puede convertirse en un modelo manipulador al perder de vista, en el afán de difundir la innovación eficazmente, las necesidades o circunstancias reales del usuario, o la posibilidad de que la innovación misma carezca de sentido o pueda resultar perjudicial.

- *Modelo de resolución de problemas:* tiene como centro al usuario de la innovación. Parte del supuesto de que éste tiene una necesidad definida y de que la innovación va a satisfacerla. En consecuencia, el proceso va desde el problema al diagnóstico, luego a una prueba y finalmente a la adopción. Con frecuencia es necesaria la intervención de un agente externo de cambio que aconseje a los individuos sobre posibles soluciones y sobre estrategias de puesta en vigor, pero lo que se considera principal es la colaboración centrada en el usuario de la innovación y no en la manipulación desde fuera. Es pues un enfoque participativo.

Las características básicas del enfoque o método de resolución de problemas pueden sintetizarse en los cinco puntos siguientes:

- El usuario constituye el punto de partida.
- El diagnóstico precede a la identificación de soluciones.
- La ayuda del exterior no asume un papel de dirección, sino de asesoría y orientación.
- Se reconoce la importancia de los recursos internos para la solución de los

problemas.

- Se asume que el cambio más sólido es el que inicia e interioriza el propio usuario. Quizá la principal bondad del modelo es precisamente su enfoque participativo y su interés en que las innovaciones respondan a las necesidades reales de los usuarios y sean generadas por éstos.

2.1. Las prácticas pedagógicas innovadoras. Cambio, innovación y mejora. Enfoques.

Las prácticas pedagógicas innovadoras han sido denominadas indistintamente como innovaciones, cambios y mejoras. Generalmente no se establecen distinciones claras entre dichos términos.

Siguiendo a Moreno (1995) se puede hablar de innovación en el sentido de la mera introducción de algo nuevo y diferente. Sin embargo, esto deja abierta la posibilidad de que ese “algo nuevo” sea o no, motivo de una mejora. De esta forma, tan nuevo sería un método que facilita un aumento de la comprensión lectora, como uno que la inhibe.

Algunas veces, el término innovación es utilizado para designar una mejora con relación a métodos, materiales, formas de trabajo, etc., utilizados con anterioridad, pero la mejora por sí sola, puede o no, ser innovación. Por ejemplo, un método puede mejorar porque se aplica con más conocimiento de causa o con más experiencia, y en este caso no hay una innovación. Mientras que si el método mejora por la introducción de elementos nuevos, la mejoría puede ser asociada entonces a una innovación.

Así, un primer acercamiento al concepto de innovación puede ser el de “introducción de algo nuevo que produce mejora”.

Si se establece que la innovación significa la introducción de algo nuevo que produce mejora, el hecho de pasar de lo que se tenía antes, a un estado de mejoría, supone la presencia de un cambio. Sin embargo, no puede afirmarse que todo cambio sea una innovación, un cambio puede ocurrir incluso de manera no deliberada como consecuencia de la intervención de múltiples factores en una situación determinada.

Así, puede establecerse que la innovación es algo más planeado, más deliberado, más sistematizado y más obra de nuestro deseo que el cambio, el cual es generalmente más espontáneo.

Aun coincidiendo en que el término innovación esté asociado al significado de la

introducción de algo nuevo que produce mejora, y que por lo tanto trae consigo un cambio, surge luego la discusión de qué será entendido por “nuevo”. En un sentido estricto, lo nuevo es asociado a lo que nunca antes había sido inventado, conocido o realizado, que se genera, se instituye o se presenta por primera vez; utilizando este significado de lo nuevo, las innovaciones serían realmente escasas, no es común que surja algo nuevo en el sentido antes mencionado.

A modo de síntesis, a continuación se presentan las principales similitudes y diferencias entre los conceptos de cambio, innovación y mejora.

CAMBIO, INNOVACIÓN Y MEJORA: DIFERENCIA Y SIMILITUDES.

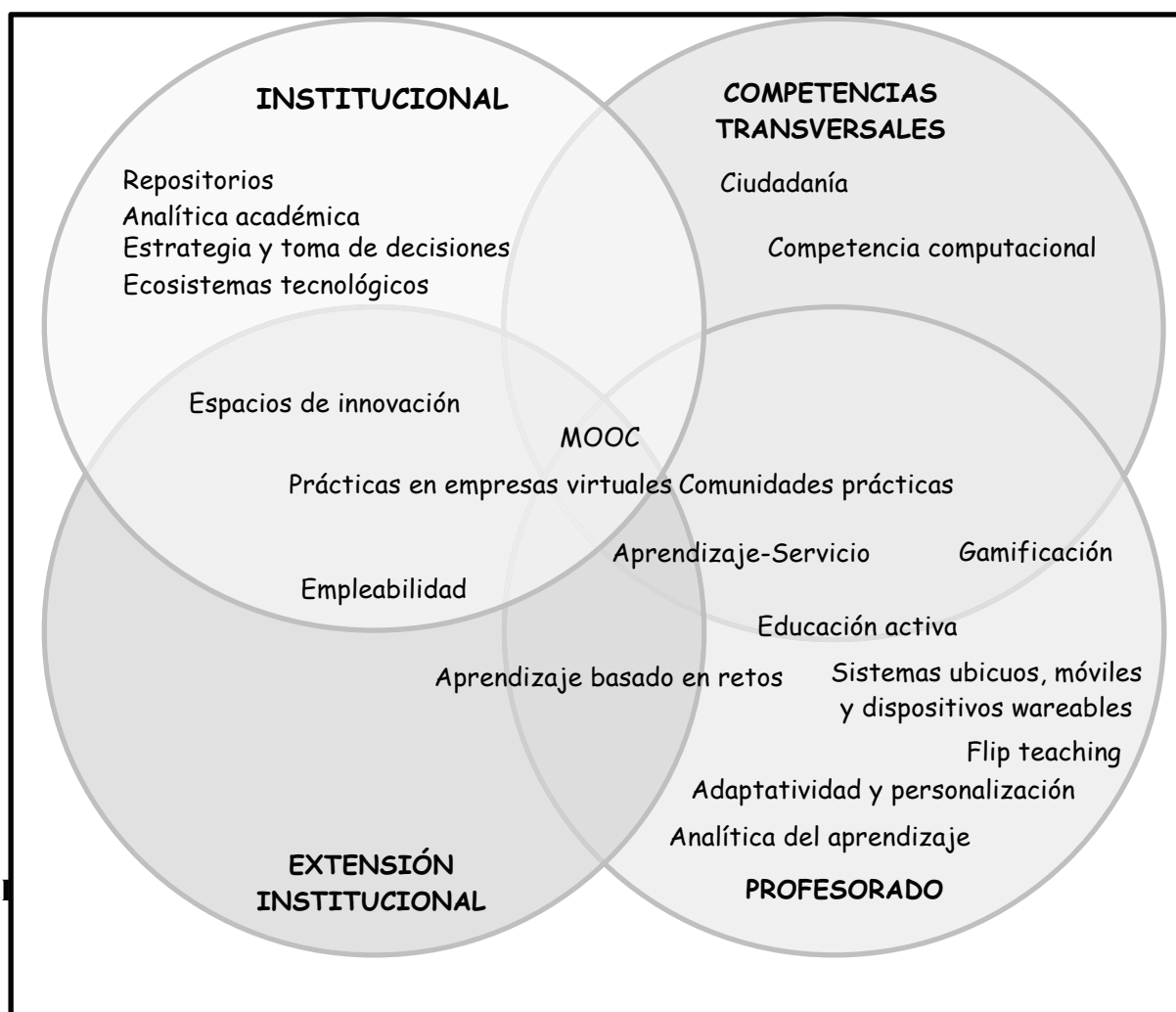
	CAMBIO	INNOVACIÓN	MEJORA
Diferencias	Alteración a niveles distintos (sistema, escuela, aula) de estados o prácticas existentes.	Cambios en los procesos educativos, más internos o cualitativos.	Juicio valorativo al comparar el cambio o resultados con estados previos, en función de lograr las metas educativas. Debe tomar como punto de partida el estado actual y proyectar una alternativa de acción concreta en función de las necesidades actuales.
	Variaciones en cualquiera de los niveles del sistema educativo. Puede englobar a cualquiera de ellos.	Cambio a nivel específico o puntual, sobre aspectos curriculares, creencias, prácticas, acciones.	No todo cambio-innovación implica mejora. Debe satisfacer cambios deseables a nivel institucional.
Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de la necesidad de cambio • Alteración de las situaciones previas • Propuesta intencional, con una direccionalidad clara y compartida. • Se justifican desde distintas perspectivas (técnico políticas, pedagógico didácticas, sociales o críticas) 		

Fuente: Ministerio de Educación de la Nación Argentina (2001).

Por otro lado, García-Peñalvo (2015) identifica cuatro *tendencias en innovación educativa*:

- *Perspectiva institucional.* Se refiere a los aspectos relacionados con la toma de decisiones, planificación estratégica, gestión de la tecnología y gestión de la propia innovación.
- *Perspectiva del profesorado.* Se relaciona con el propio contexto del profesor/a y su docencia, es decir, el espacio en el que se implementan todas aquellas innovaciones que tienen un carácter más ligado a la impartición de los contenidos curriculares.
- *Desarrollo de competencias transversales.* Se centra en la promoción de las competencias transversales, que tanta importancia tienen en el mercado laboral y en el desarrollo más humanista de los estudiantes.
- *Perspectiva de extensión institucional.* Se relaciona con los aspectos más novedosos que tienen que ver con la labor de extensión hacia la sociedad y la formación permanente.

TENDENCIAS EN INNOVACIÓN EDUCATIVA



Fuente: García-Peñalvo (2015).

2.2. Innovaciones educativas focalizadas en los aprendizajes y el trabajo en equipo. Características y resultados. Análisis de investigaciones y bancos de recursos educativos.

Como ya se ha comentado, en América Latina, desde finales de la década de los 90 se viene desarrollando una intensa actividad en el ámbito de las innovaciones educativas. En este apartado se presentan las principales innovaciones focalizadas en los aprendizajes y el trabajo en equipo recogidas en diferentes estudios e investigaciones recientes, así como, un conjunto de bancos de recursos sobre innovaciones educativas.

El Informe *“Escalando la nueva educación: Innovaciones inspiradoras masivas en América Latina”* del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Rivas y Székely, 2014) presenta las diez mejores experiencias de innovación educativa, así como, las principales tendencias que caracterizan la innovación educativa no estatal en América Latina.

LAS DIEZ MEJORES EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA EN AMÉRICA LATINA

TÍTULO	PAÍS	WEB
Matemáticas para millones: Julio Profe	Colombia	www.julioprofe.net
Una ventana al mundo: Puentes Educativos	Chile	http://www.puenteseducativos.cl/
Nunca es tarde para aprender: Transformemos	Colombia	http://www.transformemos.com/
El poder de la educación, a los alumnos: Clic Educa	Chile	http://www.cliceduca.com/
La telaraña educativa: Docentes Innovadores	Regional (sede Argentina)	www.docentesinnovadores.net
Aprender video-jugando: Avatar y Kokori	Avatar: Perú Kokori: Chile.	http://avatar.inf.pucp.edu.pe/ http://www.kokori.cl/
El portal de la comunidad docente: Eduteka	Colombia	http://www.eduteka.org/
Un sistema de cambio pedagógico: UNO Internacional	México, Brasil y Colombia	http://www.sistemauno.com/
La reinención de las escuelas: Innova	Perú	http://www.innovaschools.edu.pe/
La revolución de las ideas: TEDxRíodelaPlata	Argentina	www.tedxriodelaplata.org

Fuente: Rivas y Székely (2014)

Del estudio y análisis de dichas experiencias se deduce que existen nueve principales tendencias no estatales que caracterizan los procesos de innovación educativa en América Latina (Rivas y Székely, 2014):

1. Los sistemas de enseñanza

Los Sistemas de Ensino (surgidos en Brasil), son una vieja innovación que se está reinventando y expandiendo en toda América Latina.

Consisten en dispositivos integrales de apoyo pedagógico a las escuelas que tienen a los libros de texto como vehículo central de entrada. Casi todos funcionan con la misma lógica: la escuela ingresa de forma integral al sistema, pagando una cuota mensual o anual por cada alumno. Esa cuota es el boleto de entrada a un paquete de servicios y a la entrega de libros de texto para cada alumno.

2. Portales de videos educativos

Una tendencia mucho más reciente y explosiva es el surgimiento de portales de videos educativos. La tendencia tiene un rostro mundial: Salman Khan, el creador de la Academia Khan, dueño del portal más exitoso de videos educativos, con más de 300 millones de visitas.

El crecimiento exponencial del acceso a internet es una explicación directa del suceso de los portales de videos educativos. Los secretos del éxito de los portales de videos tienen algunos puntos de coincidencia con los de las claves de los Sistemas de Ensino. Ambos se potencian ante

la necesidad de preparación particular para los exámenes que cada vez con mayor asiduidad deben rendir los alumnos de la región.

3. Portales de materiales educativos y recursos abiertos

Las innovaciones basadas en portales de recursos educativos para docentes, escuelas y alumnos es una tendencia amplia y variada pero que se afianza a paso firme sin dejar de abrir nuevos interrogantes.

La nube digital es el nuevo planeta a colonizar. Quien llegue más rápido, sea más creativo, y se muestre más adecuado a su público tendrá mayores cuotas en un mercado que todavía no se deja medir fácilmente por sus efectos.

4. Redes De Escuelas, Docentes Y Alumnos

La creación de redes de escuelas, docentes y alumnos es una tendencia menos llamativa, que está abriendo sus alas con muchas dificultades, a partir del ensayo y el error, pero que apunta a un flanco débil del sistema educativo: su aislamiento y ensimismamiento en cada contexto particular.

5. Nuevos programas educativos contra la pobreza

La región está experimentando un cambio de escala, modalidad y definición de la participación privada en la educación en contextos vulnerables. El uso de las tecnologías y la creación de escuelas con nuevos modelos pedagógicos comienzan a aparecer en el centro de nuevos programas de intervención privada

6. La renovación de las ciencias

Una tendencia interesante que va cobrando forma es la renovación de las áreas tradicionales de enseñanza a partir de nuevos materiales, tecnologías y enfoques. Varias iniciativas se concentran en una redefinición de la enseñanza de las ciencias, quizás más apetecibles para el cambio que áreas como lengua y matemáticas, donde hay menos experiencias destacadas.

7. Escuelas innovadoras con tecnologías

Una tendencia reciente es el desarrollo de proyectos de escuelas innovadoras con uso intensivo de las nuevas tecnologías. Este eje de cambio está en pleno auge y promete muchas experiencias nuevas en los próximos años. No es todavía una tendencia de escala masiva sino basada en casos institucionales, pero algunos de ellos ya están aspirando a conformarse como grandes movimientos

8. El aprendizaje personalizado por computadoras

Esta tendencia está creciendo con fuerza en otros países y en América Latina ya tiene algunas experiencias en marcha. En Estados Unidos el aprendizaje personalizado por computadoras está emergiendo en el horizonte. En América Latina es una conquista más lejana. Falta conectividad masiva, confianza en la innovación disruptiva y cultura individualista. Dejar la tarea educativa a las máquinas es un proceso cultural, antes que pedagógico o tecnológico. Quizás esta tendencia solo resulte útil para una parte de la población o tenga duras pruebas que pasar en los próximos años, si es que alguna vez logra instalarse sistémicamente.

9. Movimientos educativos virales y ciudadanos no tradicionales

Agrupar movimientos educativos virales no tradicionales, es decir: formatos nuevos de aprendizaje, campañas masivas o contagios educativos no escolares ni institucionalizados. Se trata de movimientos de cambio, de interrogantes, de incidencia política, de ideas.

Más recientemente, el Informe “*Un mapa del futuro: Cincuenta innovaciones educativas en América Latina*” del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Rivas y Delgado, 2016) recoge 50 innovaciones agrupadas en 5 tendencias con las que se pretende abrir caminos que permitan repensar el aprendizaje, generar oportunidades para todos y contribuir a la reducción en la deserción escolar. El Informe se constituye como una guía de las innovaciones educativas que están surgiendo en América Latina a partir del uso intensivo de nuevas tecnologías.

TENDENCIA 1: GAMIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN

- *Finalidad:* Aprendizaje bajo la lógica del juego.
- *Innovaciones destacadas:*
 - *Mate Marote:* programa informático de estimulación cognitiva basado en principios de la neurociencia, cuyo objetivo es potenciar las habilidades de los niños pequeños a través de juegos digitales

País: Argentina

Web: www.matemarote.com.ar

- *Kokori:* videojuego diseñado para que los participantes incursionen en el mundo de la biología celular en forma didáctica y simple.

País: Chile

Web: www.kokori.cl

- *Qranio:* aplicación móvil en la que los usuarios deben responder preguntas sobre varias categorías educativas.

País: Brasil

Web: www.qranio.com

- *Creápolis:* videojuego masivo dirigido a fomentar la capacidad creativa. Los jugadores a crean su propio contenido, el cual es valorado, compartido y jugado por el resto de los participantes.

País: Argentina

Web: www.creapolisgame.com

- *NCite:* A través del videojuego Local Heroes, esta empresa busca que los adolescentes realicen prácticas profesionales simuladas para que orienten su vocación hacia distintas áreas de estudio.

País: México

Web: www.ncite.mx

- *Joy Street:* A través de sus olímpicos de Juegos Digitales y Educación (OJE), ofrece opciones educativas de juegos clásicos en los cuales se integran preguntas originales inspiradas en

la matriz de habilidades del Examen Nacional de Enseñanza Media (ENEM) y diferentes retos para estimular la lectura y la búsqueda de información calificada.

País: Brasil

Web: www.joystreet.com.br

- *Yogome*: aplicación dirigida a los padres a través de la cual pueden conocer cuál es el rendimiento de sus hijos al jugar, el tiempo que le dedican a la actividad y otros indicadores.

País: México

Web: www.yogome.com/home/es.html

- *Atlas de la diversidad*: Mapa colaborativo multimedia dirigido a estudiantes de Iberoamérica. Permite compartir información sobre sus culturas en un atlas virtual colaborativo que se convierte en una de las bases de datos sobre la diversidad cultural más importantes y extensas del mundo.

País: Argentina y otros

Web: www.atlasdeladiversidad.net

TENDENCIA 2: APRENDIZAJE EN LA NUBE

- *Finalidad*: Plataformas digitales para el aprendizaje.
- *Innovaciones destacadas*:
 - *CURSOS EN LÍNEA*
 - *Mirada*: es la mayor plataforma de MOOC en español. Contiene una red de 1.345 universidades socias y más de 1,7 millones de alumnos han realizado cursos a través de su portal web.

País: Varios

Web: www.miriadax.net/cursos

- *Veduca*: es la mayor plataforma de MOOC en portugués. Permite el acceso a cursos y carreras de las mejores universidades del mundo a través de una plataforma de educación en línea con más de 600 ofertas académicas. Los usuarios pueden registrarse y realizar los cursos y carreras según su disponibilidad de tiempo, a través de una serie de videos educativos creados por más de 20 instituciones académicas.

País: Brasil

Web: www.veduca.com.br/

- *Acámica*: portal educativo que ofrece la oportunidad de aprender, desde cero y en poco tiempo, las habilidades con mayor mercado para enfrentar el futuro: tecnología, diseño y capacidad de emprendimiento. Los usuarios pueden elegir entre cursos cortos y gratuitos, y carreras completas con opciones de pago.

País: Argentina

Web: www.acamica.com

- *EduK*: plataforma de cursos es un híbrido entre la televisión e internet. Por un lado, permite que las personas accedan a cursos en video que se transmiten vía streaming en

vivo y de manera gratuita a través de la web. Quienes deseen continuar profundizando en esos contenidos y obtener acceso ilimitado a lo que ofrece el curso, así como a materiales complementarios, actualización de contenidos y certificados de culminación, deben registrarse en la versión paga.

País: Brasil

Web: www.eduk.com.br/

- *Eduvolución*: ecosistema que permite crear MOOC en español y ofrecerlos gratuitamente a estudiantes en toda Iberoamérica. También permite crear cursos virtuales pagos en los que los docentes o instituciones educativas no tienen que pagar por infraestructura, licencias u otro tipo de inversiones, ya que funciona mediante un modelo de ingresos compartidos: 70% para el docente y 30% para Eduvolucion.

País: Ecuador

Web: www.eduvolucion.com

- *PLATAFORMAS DE VÍDEOS Y MATERIALES EDUCATIVOS:*
- *TEDxRíodelaPlata*: Las charlas TED proponen un formato de conferencias cortas basadas en ideas transformadoras para pensar el mundo. Con la intención de promover el pensamiento creativo de los alumnos y docentes, el grupo organizador ha volcado su trabajo hacia el sistema educativo a través de la iniciativa TEDxRíodelaPlata Educación. Se trata de una serie de propuestas educativas basadas en los videos de las charlas TED con guías para docentes y enlaces con los contenidos curriculares. También ha desarrollado la propuesta “Clubes de Ideas” con el objeto de que los alumnos de las escuelas puedan llevar a cabo sus propios eventos TEDx para dar a conocer sus ideas transformadoras.

País: Argentina

Web: www.tedxriodelaplata.org/educacion

- *Eduteka*: Portal que ofrece a los docentes contenidos educativos digitales que se actualizan mensualmente, y numerosos enlaces a otros sitios para el uso de materiales digitales en línea.

El sitio cuenta con espacios interactivos en línea con recursos útiles y valiosos para los docentes, como por ejemplo un Gestor de Proyectos de Aula, un Planeador de Proyectos Colaborativos o el Currículo Interactivo 2.0. Además de su alianza con el portal Colombia Aprende, cuyo objetivo es el intercambio de materiales, Eduteka ofrece programas informáticos educativos, tutoriales, artículos y libros digitales.

País: Colombia

Web: www.eduteka.org

- *Video libros LSA*: sitio web que ofrece a niñas y niños sordos libros leídos por personas sordas en su lengua y en formato de video. Todos los videolibros y otras secciones de su web tienen voz en off con el objeto de reunir a sordos y oyentes en torno al placer de leer. También tiene propuestas o actividades para después de la lectura.

País: Argentina

Web: www.videolibroslsa.org.ar/

- *Descomplica*: sitio de videoaulas con clases pregrabadas y en vivo que siguen el currículo brasileño. A través de lecciones diarias en directo y un catálogo de cursos que supera los 15.000 videos, los profesores ayudan a los estudiantes de Descomplica con prácticamente todas las disciplinas del currículo de la escuela secundaria brasileña.

Descomplica es un portal freemium - es decir que sus servicios básicos se ofrecen de manera gratuita mientras que los más avanzados deben ser abonados por los usuarios - con videos gratuitos y suscripción mensual para acceder a todos los materiales y clases en vivo. Recientemente ha lanzado las llamadas "clases épicas", a través de las cuales se abordan ciertos temas de manera original.

País: Brasil

Web: www.descomplica.com.br/

- *EduClic*: comunidad virtual de aprendizaje abierto y gratuito donde niños y niñas de todas las regiones de Colombia tienen la posibilidad de acceder a lecciones innovadoras creadas por profesores de todo el país. Miles de maestros pueden crear sus propias lecciones haciendo uso de herramientas digitales, para luego compartirlas con una comunidad virtual de aprendizaje abierto y gratuito.

País: Colombia

Web: www.educlic.co/skn_educlic

- *Julio Profe*: canal de videos educativos más visto de América Latina. Julio Ríos, alias "Julio Profe", un docente de matemática cuyos videos de YouTube superaron en cantidad de vistas al del MIT. El canal, que ofrece 530 videos de matemática y física, cuenta con más de 145 millones de reproducciones y más de 760 mil suscriptores.

País: Colombia

Web: www.julioprofe.net/

- *TEMOA*: catalogo público y multilingüe de colecciones de recursos educativos abiertos (REA) patrocinado por el Instituto Tecnológico de Monterrey. Con ello se busca apoyar a la comunidad educativa a través de un sistema colaborativo de búsqueda y curación de contenidos. Los docentes pueden crear comunidades de aprendizaje con base en diferentes materiales y también hacer uso de herramientas para modificar los cursos bien sea en forma individual o colaborativa.

País: México

Web: www.temoa.info/es

- *PLATAFORMAS DE GESTIÓN DE EVALUACIONES:*
- *Puntaje Nacional*: plataforma en línea destinada a aquellos estudiantes que deben presentar la Prueba de Selección Universitaria (PSU) en Chile y la prueba SABER 11 en Colombia. Allí se prestan servicios gratuitos de preparación para los exámenes que permitirán a los estudiantes entrar a instituciones de educación superior. El acceso a los materiales de estudio es principalmente virtual y en ocasiones presencial.

País: Chile y Colombia

Web: www.puntajenacional.cl

- **PLATAFORMAS DE IDIOMAS:**
- *Voçe aprende agora:* curso de inglés en línea que se ofrece desde la Universidad de Cambridge y permite a sus usuarios acceder a aulas virtuales para aprender a su propio ritmo. Su modelo VIP se basa en la compra de créditos para poder avanzar en el curso y obtener acceso las salas premium de la plataforma, las cuales tienen mayores beneficios e instancias personalizadas de aprendizaje. Ofrece además una certificación de la Universidad de Cambridge.

País: Brasil, Reino Unido

Web: www.voceaprendeagora.com

- *Duolingo:* plataforma de aprendizaje de idiomas más grande del mundo. Allí se combina la enseñanza de idiomas con sistemas de aprendizaje colaborativo, inteligencia artificial y estrategias de gamificación. A medida que avanzan en su aprendizaje, más de 100 millones de usuarios pueden aprender más de 22 idiomas y colaboran con la traducción de cientos de documentos.

País: Varios

Web: es.duolingo.com

- *Open English:* ofrece a sus estudiantes la posibilidad de realizar videoconferencias a través de plataformas digitales. Se distingue porque permite perfeccionar el idioma a través de la conversación y el conocimiento de los alumnos.

Recientemente adquirió Next University, que ofrece programas de certificación de tecnología digital en áreas de gran demanda como desarrollos Web, el sistema operativo móvil Android y JavaScript. Con esta transacción, Open English expande más allá de la enseñanza del inglés su portafolio de productos educativos en línea.

País: Varios

Web: www.openenglish.com/

- **PLATAFORMAS PARA LA FORMACIÓN DOCENTE CONTINUA:**
- *Docentes Innovadores:* portal donde los docentes pueden hacer parte de una comunidad virtual de colaboración: suben y valoran experiencias; chatean entre ellos o hablan por videoconferencia (tipo Skype); tienen una red social interna llamada “Mi Mundo” (tipo Facebook); identifican diversos materiales educativos con un buscador interno (tipo Google); pueden publicar comentarios sueltos (tipo Twitter); su participación es valorada con puntajes y medallas de reconocimiento (gamificación), y todos aquellos que presenten experiencias obtienen premios. Es una de las mayores redes de formación docente digital de inmersión en la región.

País: Varios

Web: www.docentesinnovadores.net

- *Futura:* programa educativo que opera desde un canal de contenidos audiovisuales

producidos por la Fundación Roberto Marinho, de manera conjunta con universidades, organizaciones y empresas. El canal también es popular entre los jóvenes, quienes participan en el desarrollo de coproducciones locales y materiales educativos en otros soportes.

País: Brasil

Web: www.frm.org.br/acoes/futura/

- *Red escolar ILCE*: red cuyo propósito es promover el desarrollo de contenidos curriculares a través de cursos y talleres en línea para docentes. Mediante la colaboración de maestros y especialistas se producen recursos educativos y se implementan estrategias didácticas que incorporan el uso de las TIC para fortalecer el campo de la educación en México.

A través de esta iniciativa se impulsa la formación docente continua en una amplia variedad de temas desde una perspectiva lúdica y colaborativa.

País: México

Web: <http://red.ilce.edu.mx/>

- *Tu clase, tu país*: creación de un trayecto individual de formación continua digital orientado a docentes. Comienza con un autodiagnóstico para identificar desafíos y luego se elabora un plan personalizado de profesionalización. Los mentores orientan a los maestros en todas las etapas.

Entre las herramientas a su disposición hay comunidades de aprendizaje entre pares, un portafolio digital donde se registran los avances y una analítica que brinda información sobre los resultados obtenidos

País: Chile

Web: www.tuclase.net

TENDENCIA 3: ESCUELAS Y MODELOS DE APRENDIZAJE HÍBRIDO

- *Finalidad*: Combinación de educación presencial con modalidades virtuales.
- *Innovaciones destacadas*:

- **NUEVOS MODELOS DE ESCUELAS HÍBRIDAS:**

- *Innova Schools*: Conforman una red de 19 escuelas con 9 mil alumnos que aspira a ampliarse a 70 escuelas y 100 alumnos para 2020. Están diseñadas como un modelo híbrido desde su arquitectura, que se caracteriza por ser moderna y funcional. El 70% del tiempo transcurre en espacios a cargo de un docente, mientras el 30% restante se pasa en salas de clase más amplias donde los alumnos trabajan con una computadora, cada uno a su propio ritmo, con distintos programas y aplicaciones para cada área de aprendizaje.

Son escuelas que se encuentran plenamente conectadas a internet. Sus docentes suben las clases a una nube digital interna que socializa pedagogía en todas las escuelas de la red. Las clases se reescriben colectivamente con cada experiencia. El equipo central del proyecto utiliza todo este material y las evaluaciones en línea de los alumnos para hacer una analítica

de los aprendizajes y medir qué funciona y qué no.

País: Perú

Web: www.innovaschools.edu.pe/

- *Escuelas Bradesco*: En total son 40 escuelas que atienden a más de 100 mil alumnos de los segmentos menos favorecidos de la población brasileña. Cuentan con ofertas completamente en línea y también semipresenciales.

Su propuesta TIC es diversa. Incluye un portal de educación que registra más de 500 mil entradas y más de un millón visitas de alumnos, profesores y padres o acudientes. Su Escuela Virtual ofrece más de 80 cursos en una plataforma diseñada para atender hasta 150 mil alumnos en línea. En 2013 registro casi 455 mil alumnos. También cuenta con Centros de Inclusión Digital vinculados a algunas Unidades Escolares a través de los cuales se busca impartir nociones de emprendimiento y ciudadanía, así como formar alumnos-monitores para el servicio voluntario en los propios laboratorios.

País: Brasil

Web: www.ev.org.br/Paginas/Home.aspx

- *Futura Schools*: propuesta educativa privada que ofrece una educación escolar con énfasis en ciencias y tecnología; se centra en el alumno, sus habilidades y valores personales. Su crecimiento está basado en el modelo de franquicias y busca extenderse hacia zonas donde la oferta educativa es escasa.

Por esta razón han comenzado a operar fuera de la capital de Perú. Lanzada por un grupo de empresarios que ven en el liderazgo el camino hacia la enseñanza, la propuesta se complementa con una fuerte apuesta por la introducción de diferentes tecnologías en el salón de clase y por la gestión de los establecimientos. Su infraestructura, y su cuerpo docente especialmente capacitado, son los principales diferenciales de este modelo.

País: Perú

Web: futuraschools.edu.pe/

- *Cibercolegio UCN*: institución educativa 100% virtual creada para contribuir a la reducción de las brechas de acceso a la educación primaria y secundaria en Colombia. Su propuesta educativa busca promover espacios para la construcción colectiva de conocimiento, para un desarrollo educativo integral.

País: Colombia

Web: www.cibercolegiouncn.edu.co/Paginas/default.aspx

- **APRENDIZAJE HÍBRIDO MÁS ALLÁ DE LAS ESCUELAS:**
- *Appiario*: funciona en torno a la pregunta de cómo la tecnología nos puede ayudar a mejorar el entorno. Esta propuesta invita a la comunidad proveniente de sectores vulnerables a generar proyectos productivos que resuelvan problemas de su realidad creando contenidos y productos digitales. Los appiarios son centros de innovación social, también llamados “laboratorios de aprendizaje transmedia para el mundo real”, ubicados en localidades de Colombia y Brasil. En ellos se trabaja con la metodología

Design Thinking, con la cual se promueve el aprendizaje a través de la práctica, el diseño y la colaboración.

País: Brasil y Colombia

Web: appiar.io/

- *El maestro en casa*: iniciativa basada en el uso de multimedios que ofrece contenidos educativos a aquellas personas jóvenes y adultas que por razones de distancia, edad, tiempo o económicas no han tenido la oportunidad de completar la educación básica y media. El modelo tiene tres pilares: materiales impresos para cada curso; clases radiofónicas con profesores locutores; y orientaciones y tutorías con educadores presenciales que complementan las explicaciones de las transmisiones. Este programa existe en Guatemala, Costa Rica, Nicaragua, Honduras y Panamá.

País: Varios

Web: www.elmaestroencasa.com/interactivo/

- *Operación Éxito*: propuesta para combatir la deserción escolar, fomentar el estudio en horario extraescolar y elevar el rendimiento académico mediante el uso de las nuevas tecnologías. Se trata de una plataforma virtual orientada en contribuir al mejoramiento de la calidad educativa a través de proyectos y servicios innovadores en materia de formación, tecnologías de la información, plataformas y consultoría. Con ello se busca integrar soluciones tanto para la gestión administrativa como para la de clases. Para complementar el servicio ofrecido por su plataforma, el programa incluye contenidos interactivos de todas las materias, así como tutorías, repases y competencias en línea, y otros servicios.

País: Puerto Rico

Web: www.operacionexito.com/

- *Transformemos*: organización que tiene por objeto incorporar al sistema de educación formal oficial a los jóvenes y adultos de comunidades vulnerables que desertaron en algún momento o que nunca han pertenecido a él. Con su sistema interactivo, Transformemos Educando ha permitido que más de 340.000 personas adelanten sus estudios formales. Cuenta con más de 2.500 aulas digitales dotadas del programa educativo Transformemos, con el cual se desarrollan en forma interactiva y en tiempo real todos los grados de la educación formal hasta la media, combinando materiales digitales e impresos.

País: Colombia

Web: www.transformemos.com

- *Cinese*: plataforma en línea ofrece un servicio que busca conectar a personas que deseen participar y proponer encuentros para intercambiar conocimientos de cualquier disciplina. Sus usuarios pueden ofrecer diferentes tipos de reuniones, tanto presenciales como virtuales, y asignarles un costo de participación.

Sus cinco impulsores se apoyaron en el modelo del financiamiento comunitario o crowdfunding para crear una red de colaboración que permita diversificar la oferta de

cursos disponibles y también proporcionar una fuente de financiamiento para proyectos formativos de menor escala.

País: Brasil

Web: www.cinese.me

- **SISTEMAS DE GESTIÓN DEL APRENDIZAJE HÍBRIDO:**

- *Academical*: planificador de la actividad académica de los estudiantes y busca mejorar la interacción diaria entre alumnos y universidades. Actualmente se implementa en cuatro centros de educación superior y llega a más de 15 mil estudiantes. Sus creadores buscan que sea una plataforma que ofrezca diferentes aplicaciones en torno a la interacción diaria que tienen los estudiantes con la universidad, y sobre todo que genere valor para ambas partes.

País: Colombia

Web: academical.co

- *Akdemia*: servicio web y móvil que optimiza la comunicación entre establecimientos, docentes, padres y alumnos. Asimismo ofrece herramientas prácticas para cuestiones como manejo de evaluaciones y notas, comunicaciones masivas, cronograma de actividades, facturación automatizada, y para visualizar diversos gráficos sobre temas como rendimiento académico y morosidad en los pagos.

País: Venezuela

Web: www.akdemia.com

- *Cúrsame*: A través de esta plataforma educativa, los docentes pueden diseñar actividades académicas y pedir a los estudiantes las realicen desde cualquier lugar y sin necesidad de utilizar papel, con lo cual aumenta la productividad de unos y otros. En la plataforma se pueden crear cursos, actividades, compartir archivos y contenidos, y evaluar a los estudiantes.

País: México

Web: cursa.me/es

- *Edoome*: plataforma para la gestión del aprendizaje que permite crear aulas virtuales y ofrece herramientas para que el profesor se comunice con sus estudiantes y maneje sus clases digitales.

País: Chile

Web: edoome.com

- *Teeach*: comunidad de programadores de diversas partes del mundo se propuso crear un software LMS libre y de código abierto destinado a facilitar la gestión de información y aprendizaje en institutos y academias. Al ser de código abierto, cada centro puede personalizarlo al 100%, adaptarlo a sus necesidades educativas y subir su información a la red para que el programa siga sumando esfuerzos y modificaciones. Ya está disponible en varios idiomas: español, inglés, alemán, francés y catalán.

País: Varios

Web: teeach.org/

TENDENCIA 4: EL PAQUETE COMPLETO

- *Finalidad:* Proyectos de asistencia global a las escuelas con múltiples soluciones complementarias y articuladas.
- *Innovaciones destacadas:*
- *Positivo:* El paquete completo que adquieren las escuelas incluye libros de texto muy prescriptivos, los cuales se encuentran vinculados a portales educativos digitales, asesoramiento pedagógico y de gestión, más de mil cursos anuales de formación permanente para los docentes, y evaluaciones para los alumnos.

País: Brasil

Web: www.positivo.com.br/

- *EducaTablet:* entrega de una tableta a cada alumno, cargada con libros de texto digitales, soluciones de comunicación, y herramientas de gestión y seguimiento de clase.

Países: Colombia, México, Venezuela, Reino Unido

Web: www.educatablet.com/

- *UNO:* propuesta integral dirigida a las escuelas basada en una articulación entre contenidos, libros de texto, dispositivos móviles y plataformas virtuales.

Países: México, Brasil, Colombia

Web: www.sistemauno.com/

- *Clic Educa: clases interactivas:* nube educativa (cloud) que contiene amplias soluciones modulares a través de las cuales se logra una cobertura curricular completa. Esto mediante clases interactivas y planificaciones, evaluaciones (SIMCE, PSU, y pruebas en línea), y el desarrollo de programas de integración escolar.

País: Chile

Web: www.cliceduca.com/

- *Puentes educativos:* proyecto de capacitación docente que busca contribuir a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje en las escuelas públicas de Chile.

País: Chile

Web: www.puenteseducativos.cl/

TENDENCIA 5: PLATAFORMAS DE APRENDIZAJE ADAPTATIVO

- *Descripción:* Basada en la inteligencia artificial del poder informático para personalizar la enseñanza.
- *Innovaciones destacadas:*
- *Geekie:* sistema de aprendizaje digital dinámico y personalizado. Mejora el rendimiento a través de juegos y tutorías virtuales en más de 650 escuelas

País: Brasil

Web: www.geekie.com.br

- *Aleks, de McGraw Hill*: inteligencia artificial aplicada a la evaluación educativa en de 800 instituciones educativas

Países: México y varios países

Web: www.latinoamerica.aleks.com

- *QMágico*: herramienta utilizada por profesores brasileños para elaborar lecciones, subir materiales de instrucción y analizar el desempeño de los estudiantes en más de 1.000 escuelas.

País: Brasil

Web: www.qmagico.com.br/

A pesar de que la valoración y medición del nivel de éxito alcanzado en cada iniciativa resulta complicada, resulta indispensable de cara a garantizar que los procesos innovadores puedan irse autocorrigiendo y mejorando hasta volverse parte de la cultura institucional. (López, Flóres, Montiel y Rosillo, 2014).

Dado el carácter dinámico de los procesos innovadores, la evaluación debe acompañar todo el proceso y no realizarse sólo al final del mismo. Además de los impactos, es importante identificar los obstáculos que enfrenta la innovación en su desarrollo con el fin de reorientar adecuadamente el proceso. Otro aspecto importante, estrechamente relacionado con otros criterios señalados, es la participación de los protagonistas de la innovación en la evaluación y monitoreo de la misma. La evaluación formativa del proceso innovador es fundamental para el ajuste de la experiencia y su continuidad.

Por otro lado, existe una amplia variedad de bancos de recursos sobre innovación educativa, como por ejemplo:

- A. Red Internacional de Educación y Recursos (iEARN): organización sin fines de lucro compuesta por más de 30.000 escuelas y organizaciones juveniles en 140 países. Ayuda a docentes y jóvenes a trabajar juntos online utilizando Internet y otras tecnologías de la comunicación (Fundación Evolución, 2014).

Para ello ofrece una selección de videos, artículos, e-books, libros y otros recursos vinculados a:

- *La creatividad*: incluye teorías e iniciativas que promueven el desarrollo de la creatividad de docentes y alumnos a través de diferentes dominios de conocimiento.
- *La innovación*: incluye múltiples opciones para desarrollar innovaciones didácticas en colaboración e integrar variadas innovaciones tecnológicas.
- *El aprendizaje global*: incluye marcos conceptuales que describen y explican el aprendizaje global e iniciativas pedagógicas desarrolladas en todo el mundo.

WEBS: <https://iearn.org/>

https://iearn.org/assets/article/Ebook_Recursos_Resources_iEARN2014.pdf

- B. *Graduate XXI (Banco Interamericano de Desarrollo)*: busca despertar la conciencia por medio de las redes sociales, el cine y los concursos interactivos, sobre la crisis del

abandono escolar en secundaria en América Latina, así como encontrar soluciones para mantener el máximo número posible de jóvenes en las escuelas.

Ofrece un Mapa de Innovaciones Educativas en América Latina en el que se incluyen iniciativas educativas originales y novedosas, que de alguna manera están cambiando el esquema de la oferta educativa tradicional. Se presentan organizadas por categorías y países. Son iniciativas con potencial de ser escalables, desarrolladas en su mayoría por instituciones privadas y en algunos casos con alianzas estatales.

WEB: <http://futuroeducativo.com/mapa-de-innovaciones-educativas/>

- C. *Centro de Investigación e Innovación Educativa (Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay)*: dirigido a la promoción de la investigación y la innovación educativa, coadyuvando a la generación de nuevos conocimientos, impulsando programas de desarrollo coherentes y pertinentes a las necesidades institucionales y socioeducativas del país y apoyando la formación académica rigurosa de investigadores. Entre sus objetivos destaca el de *“Contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa a través de diversas propuestas para la introducción de innovaciones en las instituciones educativas”*

Cuenta con repositorio de investigaciones y publicaciones, así como, una unidad de documentación.

WEB: <http://www.mec.gov.py/ciie/>

- D. *REDINED (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España)*: Red de información educativa creada en 1985 que recoge investigaciones, innovaciones y recursos producidos en España.

Ofrece una amplia tipología documental agrupada en cinco colecciones:

- Investigaciones: tesis doctorales, tesinas, trabajos fin de grado, trabajos fin de máster, etc. producidos por las universidades españolas.
- Innovaciones: proyectos de innovación educativa y renovación pedagógica, y otros materiales no publicados.
- Recursos: materiales muy variados como guías o manuales, actas de congresos, monografías, obras de referencia, material didáctico y otros documentos relacionados con la práctica docente.
- Analíticas: artículos de revistas, capítulos de libros y ponencias.
- Revistas indizadas: revistas analizadas en REDINED

WEB: <http://redined.mecd.gob.es/>

2.3. Estrategias innovadoras: tertulias pedagógicas para analizar las publicaciones educativas y el ateneo didáctico para la reflexión de las prácticas educativas. Fundamentos y condiciones para la puesta en acción.

Las *tertulias pedagógicas* constituyen la herramienta que actualmente está acercando de un modo más directo y profundo las bases teóricas y científicas de las actuaciones educativas de éxito a la comunidad educativa.

Equipos de personas muy diversas implicadas en la educación (especialmente profesorado, asesores, orientadores, etc.) leen conjuntamente los libros relevantes a nivel internacional y reflexionan de forma colectiva sobre la lectura. Se trata de la construcción colectiva de significado y conocimiento en base al diálogo igualitario sobre la lectura, en el que siempre se indican el número de página y párrafo de aquello a lo que se está refiriendo en su comentario, crítica o análisis (Aula Virtual de Formación del Profesorado de la Junta de Andalucía)

Las Tertulias Pedagógicas potencian las interacciones entre los profesores y fomentan procesos esenciales para la mejora de la práctica pedagógica, como la reflexión y el pensamiento crítico. Durante esta actividad de estudio, los profesores buscan conjuntamente soluciones para los problemas del día a día de la escuela y reflexionan sobre la práctica con Actuaciones Educativas de Éxito.

El funcionamiento de las tertulias dialógicas se basa en los 7 principios del Aprendizaje Dialógico

- *Diálogo igualitario*: Un diálogo es igualitario cuando se valoran las aportaciones de cada participante en función de los argumentos de validez que se exponen y no por pretensiones de poder (Habermas, 1987). No hay expertos y aprendices.
 - En esta línea, Muñoz (2011) señala como condiciones de las tertulias pedagógicas las siguientes habilidades constitutivas de la competencia comunicativa:
 - Escuchar
 - Exponer ideas
 - Dialogar
 - Expresión oral y escrita
 - Analizar
 - Organizar
 - Ponerse en el lugar del otro
 - Tener en cuenta otras opiniones
 - Expresar ideas y emociones
 - Relacionarse y desenvolverse en otros contextos.

- *Transformación:* el diálogo igualitario y la reflexión conjunta contribuye no sólo a dar sentido a la práctica laboral, sino también a transformarla, mediante la aplicación de nuevos planteamientos que van surgiendo a través del debate. Se abren posibilidades a nuevas formas de ver las situaciones educativas, laborales e incluso cotidianas en las que estamos, y a nuevas formas de afrontarlas y transformarlas desde planteamientos más igualitarios.
- *Inteligencia Cultural:* La inteligencia cultural es una capacidad universal. Todas las personas tienen inteligencia cultural porque tienen capacidades innatas para comunicarse gracias al lenguaje. Esto implica el aprendizaje a través del diálogo y de las habilidades comunicativas de las personas.
- *Aprendizaje instrumental:* La educación de calidad y la adquisición de aprendizajes instrumentales son esenciales para la actual sociedad de la información. El seminario implica formarse en las teorías de las ciencias sociales de mayor relevancia y actualidad.
- *Solidaridad:* el aprendizaje dialógico promueve comportamientos y acciones solidarias que cuestionan las relaciones y las dinámicas impuestas por el poder o por el sistema económico. Se trata de debatir y aprender compartiendo los conocimientos contribuyendo al enriquecimiento de todas las personas participantes en el seminario.
- *Igualdad de diferencias:* La diversidad es un factor de enriquecimiento y no una barrera al avance del aprendizaje. El hecho de que haya personas de diferentes culturas, religiones, bagajes académicos y profesionales, géneros, etc. no es un impedimento para que se profundice en los temas sino que permite establecer más interacciones que al darse en un diálogo igualitario aumentan y enriquecen el debate.
- *Creación de sentido:* Denominamos creación de sentido a los procesos en los que, a través del diálogo igualitario e intersubjetivo, las personas superan las barreras y encuentran nuevos significados en sus vidas, reinterpretan los significados que adquieren de forma crítica, dan forma a sus valores sociales y negocian las relaciones con sus familias y amistades. En el seminario, la reflexión teórica sobre las obras teóricas y la conexión de estas reflexiones con las prácticas educativas y laborales, así como con la actualidad, dotan de sentido a la teoría, y dotan de sentido también a las prácticas educativas y laborales que realizamos.

El desarrollo de las tertulias pedagógicas debe ajustarse a las siguientes condiciones:

- Una persona debe actuar como moderador/a de la sesión.
- Se selecciona la lectura y se acuerda el contenido que deberá ser leído para la siguiente sesión.
- Puntualidad por parte de los participantes.
- Una o varias personas explican brevemente las ideas principales del capítulo o capítulos que se va a debatir.
- Se abre el turno de intervenciones. Es necesario pedir palabra a la persona que modera, no interrumpir y no saltarse los turnos de palabra. Es importante no excederse en las

intervenciones para dar posibilidad de que participen más personas.

- Se interviene haciendo referencia a párrafos concretos de la lectura. Es necesario citar la página y el párrafo a la que se refiere la intervención. Para intervenir es necesario haberse leído la lectura que se ha establecido.

En la misma línea, el moderador/a también debe ajustar sus actuaciones a ciertas condiciones:

- Como la persona encargada de dar el turno de palabra, debe procurar que todo el mundo participe. Buscando una participación lo más igualitaria posible y evitando que alguien monopolice todo el tiempo.
- Si se observa que en el transcurso de la tertulia el diálogo entre los participantes entra en cuestiones personales o en temas ajenos al desarrollo de la tertulia, el moderador debe retomar la sesión.

El *ateneo didáctico* constituye un espacio de reflexión que permite profundizar en el análisis de casos. Requiere un abordaje metodológico que favorezca la ampliación e intercambio de perspectivas (de los estudiantes, del docente, de expertos) sobre el caso/situación en cuestión. La clave del ateneo es la discusión crítica colectiva. Por lo general, se inscribe en las instancias finales de procesos por lo cual posee un alto potencial como dispositivo de integración y evaluación de aprendizajes. El trabajo en ateneo incluye (en múltiples combinaciones posibles) actividades vinculadas con: actualización (momentos informativos); análisis y reflexión de situaciones; diseño de alternativas o proyectos; etc. (Barbero, 2011).

Por su parte, Alarcon y otros (2012) define el ateneo como un espacio grupal educativo donde interjuegan procesos de comprensión y reflexión. El concepto de ateneo remite a reuniones en las que se contrastan ideas, constituyendo un ámbito en el cual se desarrollan discusiones grupales acerca de diversas cuestiones

Los ateneos presentan, en general, ciertas particularidades o rasgos que han de tenerse especialmente en cuenta en la educación secundaria, como (Barbero, 2011):

- La importancia de seleccionar temáticas que resulten relevantes por su alto potencial formativo y que generen interés en los estudiantes. Por otra parte, será imprescindible que ellos cuenten con instancias previas de conocimiento y/o profundización de saberes relativos a dichas temáticas, de modo de poder disponer de marcos de referencia para abordar el análisis y la discusión colectiva que se les propondrá. Es conveniente que, en su rol de coordinador del ateneo, el docente ofrezca pautas para estudio e investigación de la temática e indique o sugiera fuentes de consulta.
- La elección, reconstrucción o elaboración de situaciones que promuevan la reflexión, el intercambio y un trabajo colaborativo que implique pensar juntos las situaciones y aportar diferentes perspectivas y miradas.

- La elaboración de una planificación que atienda a ciertos componentes básicos: la construcción de un encuadre de trabajo que establezca objetivos, tiempos, espacios, modos de participación y el tipo de coordinación; una precisa definición de las temáticas que se abordarán y de los marcos conceptuales desde los cuales se propondrán el análisis y la reflexión; la determinación de las estrategias y habilidades que se pretende desarrollar y las actitudes que se espera promover (capacidad para analizar, problematizar, pensar, escuchar, expresar, relacionar y argumentar); la organización del trabajo y la previsión de roles que habrán de desempeñar los participantes y de los materiales que serán propuestos para el análisis; las modalidades, los criterios e instrumentos de evaluación que se tendrán en cuenta para el seguimiento y valoración del proceso y de los aprendizajes.
- Una previsión de los tiempos de trabajo que contemple la posibilidad de que, una vez seleccionados los casos que se analizarán y discutirán, los estudiantes inicien un período de indagación más focalizado en torno a la temática, a fin de poder contar con herramientas más precisas para el momento de discusión. Se les recomienda buscar testimonios, datos estadísticos, materiales de muestra que puedan servir como pruebas o avales en el momento de la discusión. En este lapso, el docente coordinador realiza asesoramiento y orientación, monitorea avances, sugiere nuevas consultas, etcétera. De este modo, garantiza que se estén abordando diferentes perspectivas de análisis.
- Una intervención docente sostenida para permitir que se “se abra” y se sostenga la discusión crítica colectiva. Para ello, el profesor-coordinador tendrá que formular preguntas, solicitar aclaraciones, contra-argumentar para alentar las refutaciones, poner en cuestión, requerir pruebas, sugerir otras perspectivas de análisis. “

3. Acción. Yendo a la práctica: Cómo generar innovación en la escuela.

Para generar innovación en la escuela, los directores deben facilitar una orientación abierta e incluyente, tener como eje de su trabajo la mejora de los procesos de enseñanza–aprendizaje de sus centros, desarrollar una gestión eficaz y utilizar hábilmente una combinación de presión y apoyo para impulsar planes de mejora escolar (Miranda, 2002).

Entre las funciones de la dirección en materia de innovación educativa se encuentran (Ministerio de Educación de El Salvador, 2008):

- Estimular la creatividad en la práctica educativa de la escuela y del aula en todas las actividades escolares.
- Identificar prácticas innovadoras, estimularlas y promoverlas entre los docentes.
- Promover la sistematización de experiencias por medio de diarios docentes, bitácoras, portafolios, recolección de evidencias y otras maneras de sistematizar experiencias.

- Favorecer el diálogo con docentes, padres, madres y estudiantes sobre los beneficios de las innovaciones implementadas en el centro.

Para hacer frente a dichas funciones, a modo de recomendación a continuación se presentan las principales actuaciones a realizar por la dirección de los centros escolares en las distintas fases de los procesos de mejora e innovación educativa:

RECOMENDACIONES PARA LA DIRECCIÓN EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN Y MEJORA EDUCATIVA.

Fases del proceso de innovación y mejora	RECOMENDACIONES
Identificación de fortalezas y debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Describir la situación institucional. - Caracterizar fortalezas y debilidades de la institución: relevar datos (matrícula, promoción, ausentismo, formación de los profesores, etc.), hechos relevantes, producciones escolares, identificar actores motivados para la mejora, evaluar la experiencia y potencialidad institucional en relación con los cambios.
Construcción de condiciones para mejorar las prácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Prever tiempos y espacios adecuados. - Convocar a reuniones para dialogar, implicarse en una filosofía común, superar posibles resistencias y establecer acuerdos sobre el proyecto de mejora. - Clarificar, en conjunto con todos los implicados, los objetivos de la propuesta, la metodología y los compromisos asumidos. - Concretar apoyos. - Definir coordinaciones de tareas.
Revisión de la propia práctica	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la realización en forma colegiada de un diagnóstico de la situación de la escuela, propiciando una percepción amplia y compartida de la escuela. - Impulsar la búsqueda de información (a través de técnicas e instrumentos estandarizados como escalas, cuestionarios o bien observaciones sistemáticas y/o procedimientos informales de discusión y diálogo, etc.) que permita un mayor conocimiento de la situación inicial de la escuela. - Relevar logros, necesidades y problemas.
Identificación de problemas. Determinación de aspectos a mejorar.	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar y coordinar reuniones basadas en el diálogo reflexivo, para analizar necesidades, construir problemas y definir ámbitos prioritarios para los procesos de mejora.

<p>Elaboración de planes de acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar y coordinar reuniones para elaborar el plan de acción, incluyendo tanto las acciones conjuntas a realizar durante la puesta en marcha teniendo en cuenta que el sentido está orientado siempre a promover mejoras en los aspectos del aprendizaje de los estudiantes y una mejor convivencia escolar. - Coordinar la búsqueda colegiada de soluciones alternativas y seleccionar la más adecuada. - Prever recursos humanos, financieros, materiales, de formación, de tiempo y espacio, etcétera.
<p>Desarrollo o puesta en práctica del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer el aprendizaje a través de la puesta en marcha y la reflexión sobre el proyecto. - Coordinar encuentros de discusión y análisis del desarrollo del proyecto en forma colegiada, donde se visualicen sus impactos, el grado de cumplimiento de los acuerdos, los logros alcanzados, los problemas surgidos, etcétera. - Prestar apoyo y acompañar la implementación del proyecto.
<p>Evaluación y seguimiento (esta etapa acompaña la anterior)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar la evaluación. - Coordinar tareas de evaluación del proyecto durante su desarrollo y a posteriori, en caso de que tenga un tiempo limitado de duración. - Propiciar la elaboración colegiada de criterios de evaluación y seguimiento para determinar logros, problemas, necesidades, distancia respecto del objetivo previsto y modificaciones producidas en otros ámbitos de la institución. - Definir, junto con los demás actores, las modificaciones y ajustes a introducir, así como la continuidad, finalización o extensión de aquel a otro/s ámbito/s.

Fuente: Ministerio de Educación de la Nación Argentina (2001)

3.1. Registro, sistematización y escritura de experiencias innovadoras escolares.

En cuanto al registro, la sistematización y la escritura de experiencias innovadoras escolares, la OEA (2003) presenta las siguientes recomendaciones:

- Registro de las experiencias innovadoras escolares.

Los/as docentes, por lo general, cuando escriben en la escuela lo hacen siguiendo pautas externas o guiones prefigurados, copiando planificaciones didácticas, llenando planillas administrativas, completando informes solicitados por superiores jerárquicos del aparato escolar. Estas formas de registro de los acontecimientos escolares son indispensables para la administración, gestión y control de los sistemas educativos; para la sistematización, el acopio y la disposición de información relativa a la eficacia y el rendimiento de las modalidades, niveles y ciclos educativos; para la ponderación de diversas variables vinculadas con la eficiencia y el costo de los distintos dispositivos escolares implementados. Pero sus datos, informes y documentos muchas veces no ofrecen materiales ricos, sensibles y adecuados para la deliberación, la

reflexión y el pensamiento pedagógicos, o para la toma de decisiones en los ambientes inciertos, polimorfos y cambiantes que se conforman en las escuelas y las aulas (OEA, 2003)

Las experiencias que sostienen y viven los/as docentes y alumnos/as tienden a ser fragmentadas y categorizadas a través de patrones de ponderación ajenos a la lógica y la práctica escolar; las voces y las palabras de los/as docentes son silenciadas o negadas por el lenguaje técnico y burocrático y, en el mismo movimiento, las reflexiones e interpretaciones pedagógicas de los actores escolares son inhibidas o desechadas por superfluas o desvirtuadas. De esta manera, las formas sistemáticas a través de las cuales los/as docentes usualmente dan cuenta de sus prácticas muy a menudo se cristalizan en formatos de escritura anquilosada y ritualizada, despojada de responsabilidad y burocratizada, que son vividas como una carga o algo que “hay que hacer” más allá de que no resulte evidente su relevancia pedagógica. Cuando estas modalidades de registro y de circulación de información se articulan con modelos de intervención de tipo top-down, suelen tener el propósito de constituirse en instrumentos de anticipación y previsión para la aplicación en las escuelas de los planes y patrones elaborados de forma central y especializada, o bien en herramientas de medición y calibre de los “desvíos” o “desajustes” de las acciones desplegadas por sus ejecutores (directivos o docentes) en las escuelas. Para ello adoptan una perspectiva y un lenguaje claramente tecnicistas, e intentan despojar cualquier elemento subjetivo, personal, experiencial, de la información relevada. Y, además, consideran esta supuesta neutralidad como una garantía de objetividad, eficiencia y rigor

- Sistematización de las experiencias innovadoras escolares.

Quién narra una historia necesariamente elige ciertos aspectos, enfatiza otros y omite algunos. Y que los que selecciona son secuenciados de un modo particular que tampoco es único. La habilidad del autor consiste en saber seleccionar y evocar información acerca de la experiencia en cuestión guiado por el principio de pertinencia. La competencia del narrador de experiencias escolares consiste, entonces, en seleccionar los argumentos, los datos, las sensaciones, y en disponer las formas de lenguaje que provoquen las imágenes de esa experiencia en el lector de manera inteligente. Tomar palabras e imágenes de eso que pasó y nos pasó para que un/a otro/a docente lector se encuentre en ese relato, y que nuestra experiencia lo conmueva a él. Y lo conmueva transformando, agregando, movilizándolo su pensamiento y su acción; promoviendo, apoyando o cuestionando su práctica diaria.

- Escritura de las experiencias innovadoras escolares.

El proceso de escritura requiere tomar decisiones en relación a tres categorías:

- *El título*

El primer título por lo general es hipotético y posiblemente será reestructurado varias veces hasta concluir en otro muy distinto. Pero es altamente recomendable comenzar a escribir un texto decidiendo provisoriamente un título, teniendo un punto de partida para comenzar el trayecto de la escritura. Al comenzar a escribir, el título también colabora en la búsqueda y reconstrucción en clave narrativa de alguna idea que queramos comunicar, y puede que esto

nos acerque a una estructura preliminar del relato.

El último título, elaborado luego de escribir el relato, debe representar a aquello que se va a leer en un doble sentido: integrando, intrigando y aglutinando el relato, a la vez que invitando, inquietando y motivando a los/as lectores para leer. La idea es que, al leer el título, el/la lector/a no se aburra y dé vuelta la página; sino que se sienta atrapado/a, seducido/a, arrastrado/a a leer el relato, puesto que piensa que es interesante y que si no lo lee se pierde de conocer algo que vale la pena ser leído.

Un relato puede considerar dos tipos de títulos al mismo tiempo. El título de fantasía será expresado en un registro “de tono literario”, según lo comentamos en el párrafo anterior. En cambio, el título conceptual es analítico y tendrá que hacer referencia a la temática educativa, al tema específico que se desarrolla en el relato.

- *El plan de escritura*

El proceso de composición de un texto se conforma de tres momentos fundamentales: la planificación, la puesta en texto o textualización y la revisión. Aunque estos momentos dan ideas de secuencialidad (primero se planifica, después se escribe y, por último, se revisa y se corrige), el proceso es recursivo; vale decir, se puede ir del texto a la planificación y hacer ajustes que modifiquen lo que se había esquematizado en un principio las veces que se considere necesario. Esta es una tarea permanente, recomendada para el escritor del texto.

Existen distintas maneras de ponerse a escribir. No existe una única forma de producir un texto escrito. Por lo general, cada escritor emplea distintas estrategias, aquellas que les resultan más útiles. Hay escritores que prefieren textualizar de una vez para que no “se escape” ninguna idea, y después revisan y corrigen. Hay otros que prefieren evaluar y corregir cada párrafo que van escribiendo y, por último, están los que dejan “descansar” el texto antes de dar la última revisada, porque consideran que esa revisión distanciada les permitirá llegar a versiones más satisfactorias.

Algunas estrategias que resultan útiles en esta línea son:

- Armar una cronología de la experiencia: armar la secuencia de acontecimientos de la experiencia los/as orientará. Por supuesto, en una segunda instancia, seguirán trabajando esta versión preliminar ya que una lista sólo acomoda partes.
 - Contar la historia de la experiencia: El patrón básico de un cuento ayuda para articular la trama. En un primer borrador, se exponen las acciones, sensaciones e interrogaciones a modo de historia.
 - Construir un índice: La construcción de un índice preliminar contribuye a estructurar el texto y comenzar a tener organizadas las ideas de una manera clara, ya plasmadas en el papel. al escribir el índice del relato vamos tomando una noción más precisa de aquellos asuntos que no deberían faltar.
- *El contenido del relato*

Lo que hace que una sucesión de acciones y acontecimientos se transforme en un relato es la trama narrativa. En ella, la sucesión cronológica de las acciones se manifiesta a través de

un encadenamiento coherente que integra el sentido de lo que se dice. El contenido del relato debe integrar:

- El asunto: incluye los eventos y acontecimientos sucedidos, así como, los cuestionamientos e interpretaciones que se derivan de los mismos.
- El tiempo: Generalmente se narra en pasado, aunque se puede hacer uso del tiempo presente para hacer referencia al momento en el que se escribe y recuerda.
- La posición del narrador: generalmente se narra en primera persona. Esta posición del narrador puede dar cuenta del proceso individual del docente, de su modo particular de organizar, conocer y aprender de la experiencia. Por lo tanto, se trata de una voz muy comprometida con el hacer, y que se transmite a través de un relato que pretende ser reflexivo, transferible, comunicable. Así, el pronombre en primera persona representa, a la vez, al narrador y al protagonista de la experiencia.

4. Evaluación

Los cursantes realizarán actividades como evidencia de sus aprendizajes:

- a) Descripción de alguna innovación educativa y su gestión en la escuela. Detallando diseño, implementación y seguimiento.

Realice un comentario crítico sobre el video TED: La creatividad en las escuelas. Ken Robinson.

<https://youtu.be/iG9CE55wbTY>

Reflexión sobre el proceso de aprendizaje realizado.

Realice una investigación basada en la realidad de gestión pedagógica y/o curricular.

Puesta en común de los resultados y discusión teórica de la investigación

- b) Propuestas emergentes de la investigación.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Ainscow, M. (2005). La mejora de la escuela inclusiva. *Cuadernos de Pedagogía*, 349, 78-83
- Ainscow, M. (2001). *Desarrollo de escuelas inclusivas*. Madrid: Narcea
- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Aguerrondo, I. (1992). La mirada de la conducción. En Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. *Cara y ceca de la conducción educativa*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Alarcón, P. y otros (2012). El ateneo didáctico. *Novedades educativas*, 262, 82 – 84.
- Altopiedi, M. y Murillo, P. (2010). Prácticas innovadoras en escuelas orientadas hacia el cambio: ámbitos y modalidades. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, 14(1), 47-70. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev141ART3.pdf>
- Antúnez, S. (1993). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Editorial Horsori.
- Arias, A. R. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Mataró: Davinci
- Argirys, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder.
- Aula Virtual de Formación del Profesorado de la Junta de Andalucía. *Curso Comunidades de Aprendizaje. Fase de Sensibilización Módulo 9: Formación de familiares y formación dialógica del profesorado*. Disponible en: <http://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/profesorado/autoformacion/mod/book/tool/print/index.php?id=2098>
- Barbero, C. y otros (2011). Formatos curriculares en la educación secundaria. *Novedades educativas*, 249, 28 – 33.
- Bazarrá, L y Casanova, O. (2013). Directivos de Escuelas Inteligentes. ¿Qué perfil y habilidades exige el futuro?. Madrid: SM.
- Beare, H., Caldewell, B.J. y Millikan, R.H. (1992): *Cómo conseguir centros de calidad*. Nuevas Técnicas de Dirección. Madrid: La Muralla.
- Brihouse, T. Y Woods, D. (2001). *Cómo mejorar los centros docentes*. Madrid: La Muralla.
- Carbonell, J. (2005). El profesorado y la innovación educativa. En Cañal De León, P. *La Innovación Educativa* (pp. 11-48). Madrid: Akal.
- Carbonell, J. (2001). *La aventura de innovar*. Madrid: Morata.
- Cuban, L. (1992). Curriculum stability and change. En Jackson, P. W. *Handbook of Research on Curriculum*. Nueva York: MacMillan-AERA.1
- Cuenca, R. y Pont, B. (2016). *Liderazgo escolar. Inversión clave para la mejora educativa*. Madrid: Fundación Santillana. Disponible en: http://conocimientoeducativo.com/wp-content/uploads/2016/06/766278_Liderazgo_escolar-3.pdf
- Cuenca, R., Salazar, V. y Cáceda, J. (2015). *El liderazgo escolar en América Latina: desencuentros crítico*. Lima: En prensa.
- De la Torre, S. (1997). *Innovación educativa*. Madrid: Dykinson, S.L.
- Escudero, J.M. (1998). La innovación y la organización escolar. En Pascual, R. *La gestión educativa ante la innovación y el cambio* (pp. 84-99). Madrid: Narcea.
- Estruch, J. (2002). *Dirección profesional y calidad educativa*. Barcelona, Monografías Escuela

Española, Praxis

Eurydice (2013). Key Data on Teachers and School Leaders in Europe, 2013.

Ezpeleta, J. (2004). Innovaciones Educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(21), 403-424. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/140/14002106.pdf>

Fernández, M. J. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis.

Franzo, R. (2004). Otra dirección es posible. *Escuela*, 3629, 13-14.

Fundación Evolución (2014). *Recursos iEARN 2014: creatividad, innovación y aprendizaje global. Serie de publicaciones XXI. Conferencia Internacional de Docentes y XVIII Encuentro de Jóvenes iEARN 2014*. [en línea]. Buenos Aires: Fundación Evolución. Disponible en: https://iearn.org/assets/article/Ebook_Recursos_Resources_iEARN2014.pdf

Fundación Telefónica (2014). *Top 100 Innovaciones Educativas. 100 Proyectos eficaces para fomentar las vocaciones científico-tecnológicas*. [en línea] Disponible en: http://www.fundaciontelefonica.com/educacion_innovacion/desafio_educacion/edicion-2014/las-100-innovaciones/

Gairín, J. (coord.) (2011). *La dirección de centros educativos en Iberoamérica. Reflexiones y experiencias*. Santiago de Chile: Red de Apoyo a la Gestión Educativa.

Gago, F. (2006). *La Dirección Pedagógica en los Institutos de Enseñanza Secundaria. Un estudio sobre Liderazgo Educativo*. Madrid: CIDE-Centros de Investigación y Documentación Educativa. Ed. Secretaría General Técnica, Ministerio de Educación y Ciencia.

García-Peñalvo, F.J. (2015). Mapa de tendencias en Innovación Educativa. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 16(4), 6-23.

Gil, F. (1995). *La participación democrática en los centros de enseñanza no universitarios*. Madrid: CIDE. Ministerio de Educación y Ciencia.

Gimeno, J. (Coord.) (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE. Ministerio de Educación y Ciencia.

González, M. T. y Escudero, J. M. (1987). *Innovación educativa: teorías y procesos de desarrollo*. Barcelona: Humanitas.

Grané, M. (1997). ¿Informática infantil? *Aula de Innovación Educativa*. Disponible en: <http://www.lmi.ub.es/te/any97/grane/>

Havelock, R. G. y Huberman, A. M. (1980). *Innovación y problemas de la educación*. París: UNESCO-OIE.

Hopkins, D. (1997). *Las escuelas eficaces, claves para mejorar la enseñanza*. Madrid: Aula XXI. Santillana. México: Interamericana.

Huberman, A. M. (1973). *Cómo se realizan los cambios en la educación: una contribución al estudio de la innovación*. París: UNESCO-OIE.

Imbernón, F. (coord.), (2005). *La educación en el siglo XXI. Los retos del futuro inmediato*. Barcelona: 6ª ed. Graó.

Imbernón, F. (1996). *En busca del discurso perdido*. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

- Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Pamplona: Eunsa.
- Libedinsky, M. (2001). *La innovación en la enseñanza*. Barcelona: Paidós: cuestiones de educación.
- López, J.M., Flóres P.M., Montiel, A. y Rosillo, V.A. (2014). Facilitadores y obstáculos para la innovación educativa: un estudio exploratorio en cuatro escuelas privadas mexicanas. *Espiral, Revista de Docencia e Investigación*, 4(1), 9 – 30.
- López, A. (2004): Dirección para la innovación. *Educación Hoy*, 95, 34-35.
- López, F. (1994). *La gestión de calidad total en Educación*. Madrid: La Muralla
- Mañú, J. M. (1999). *Equipos Directivos: para centros educativos de calidad*. Madrid: Rialp.
- Marcelo, C. (1996). *Innovación educativa, asesoramiento y desarrollo profesional*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Marín, R. (1998). Innovaciones educativas: tipologías. En Varios autores. *Cuestiones de Didáctica*. Barcelona: CEAC/SEP, 135-149.
- Marín Ibáñez, R. y Rivas Navarro, M. (1984). *Innovación y sistematización educativa*. Volumen I. Madrid: UNED.
- Margalef, L. y Arenas, A. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular. *Perspectiva Educacional, Formación de Profesores*, 47, 13-31. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3333/333328828002.pdf>
- Martín, E. y Marchesi, A. (2007). Evaluación del Sistema Educativo de Paraguay. Disponible en: www.oei.es/quipu/paraguay/evaluacion.pdf
- Miles, M. B. (1973). *Innovation in Education*. Columbia University: Teacher College Press. 4ª edición
- Ministerio de Educación de El Salvador (2008). Dirección Escolar Efectiva. El Salvador. Disponible en: www.oei.es/pdf2/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf
- Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay (2005). *Políticas y Estrategias para la Prevención del Fracaso Escolar. Informe Nacional del Paraguay*. Asunción. Disponible en: www.oei.es/historico/quipu/paraguay/informe_programa_escuela_viva.pdf
- Ministerio de Educación de la Nación Argentina (2001). *Cuaderno para directivos escolares nº 4. Buenas prácticas de gestión escolar*. Buenos Aires: Programa Nacional de Gestión Institucional. Ministerio de Educación de la Nación Argentina.
- Miranda, E. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6, 1–2. Disponible en: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf>
- Montero, L. y Gewerc, A. (2013). Una historia, cuatro historias. Acompañar proyectos de innovación educativa con las TIC. Barcelona: Graó.
- Moreno, M.G. (1995). Investigación e innovación educativa. *La tarea. Revista de Educación y Cultura de la Sección 47 del SNTE*, 7. Disponible en: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/bayardo7.htm>
- Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Buenos Aires: Nueva

visión.

Morrish, I. (1978). *Cambio e innovación en la enseñanza*. Salamanca: Anaya

Muñoz, M. (2011). Las tertulias pedagógicas como estrategia para el desarrollo de la competencia comunicativa. *Revista Infancias Imágenes*, 10(2), 9-23.

Murillo, F.J. y Krichesky, G. J. (2014). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1), 69-102.

Murillo, F.J. (2003). El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 1(2). Disponible en: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Murillo.pdf>

OEA (2003). Manual de capacitación sobre registro y sistematización de experiencias pedagógicas. Disponible en: http://www.porlainclusion.educ.ar/documentos/Manual_de_sistematizacion_Libro1.pdf Y http://www.porlainclusion.educ.ar/documentos/Manual_de_sistematizacion_Libro2.pdf

Oliver, M.C. (1998). La atención a la diversidad desde los agrupamientos flexibles de alumnos. *Tesis Doctoral*. Universidad de Barcelona. Disponible en: <http://migraciones.ugr.es/cddi/images/tesis/OliverVera1998.pdf>

Pont, B., Nusche D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar, vol 1: Política y Práctica*. OCDE Publishing

Rimari Arias, W. (2005). *La Innovación educativa. Un instrumento de desarrollo. Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana*. [en línea]. http://www.uaa.mx/direcciones/dgdp/defaa/descargas/innovacion_educativa_octubre.pdf

Rivas, A. y Delgado, L.E. (2016). *Graduate XXI: Un mapa del futuro: Cincuenta innovaciones educativas en América Latina*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/handle/11319/7595>

Rivas, A. y Székely, M. (2014). *Escalando la nueva educación: Innovaciones inspiradoras masivas en América Latina*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/handle/11319/6659>

Rivas, M. (2000). *La innovación educativa*. Madrid: Síntesis.

Rivas, M. (1983). *El comportamiento innovador en las instituciones escolares: niveles y factores de la innovación educativa*. Madrid: Universidad Complutense

Rodríguez, C. y Peña, P. (2012). Una computadora por niño Paraguay. *Revista Paraguaya de Educación*, 2, 99-118. Disponible en: <http://recursos.portaleducoas.org/sites/defaultfiles/245.pdf>

Rosales, C. (2012). Contextos de la innovación educativa. *Innovación Educativa*, 22, 9-21. Disponible en: <http://www.usc.es/revistas/index.php/ie/article/viewFile/724/706>

Santos, M.A. (2000). Dirección escolar e innovación educativa. *XXI, Revista de Educación*, 2, 61-76.

Sein-Echaluze Lacleta, M. L., Fidalgo Blanco, Á., y García-Penalvo, F. J. (2014). Buenas

prácticas de Innovación Educativa: Artículos seleccionados del II Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad, CINAIC 2013. *RED. Revista de Educación a Distancia*, 44. Disponible en: <http://www.um.es/ead/red/44/>

Teixidó, J.;I Albert, J. (2006): Percepcions dels directius referides al lideratge de projectes d'innovació als centres educatius de secundària. Informe arran d'una activitat de formació. Documento policopiado.

Tejada, J. (1998). Los agentes de la innovación en los centros educativos: (profesor es, directivos y asesores). Málaga: Aljibe.

Weinstein, Muñoz y Hernández (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: OREALC/ UNESCO

Zabalza Beraza, M. A., y Zabalza Cerdeirina, M. (2012). Innovación y cambio en las Instituciones Educativas. Homo Sapiens Ediciones. Disponible en CICC0.

