Herramientas

Herramientas y actividades

Alejandro Campo
FEAE Euskadi

1. Herramienta

Preguntas-clave ante un proceso de innovación

Hay tres variables fundamentales en todo proceso de innovación:

La innovación en sí misma, es decir, la profundidad y el alcance del cambio que va a suponer en la vida organizativa del centro y en las conductas profesionales requeridas de los docentes. Cambiar lo que usamos, por ejemplo, los materiales didácticos, presenta una dificultad limitada. Cambiar lo que hacemos, como incorporar una nueva estrategia didáctica, presenta una mayor dificultad que se vería acrecentada si en vez de ser una estrategia es un conjunto de ellas. Un mayor grado de dificultad representan todavía aquellas iniciativas que suponen un cambio en nuestros modos de pensar, es decir, que afectan a las creencias profundas que, en última instancia, controlan nuestra actuación profesional.

La segunda variable hace relación a la estrategia de implementación o puesta en práctica. Se puede optar por estrategias escalonadas y estimular que, a través de una formación bien diseñada, los protagonistas se adueñen del proceso de innovación…

Y, por último, la tercera variable es el contexto en que se sitúa la innovación. Puede afectar a un departamento o ciclo o a todo el centro escolar. Cuanto más amplio es el grupo de implicados, mayor complejidad. El grupo de personas afectado debe estar convencido de la utilidad de la propuesta y contar con apoyo sostenido no solo en el momento inicial sino a lo largo de todo el proceso.

Finalidad

Anticipar las dimensiones reales de una innovación para ajustar las actitudes, los recursos y las expectativas.

Tiempo

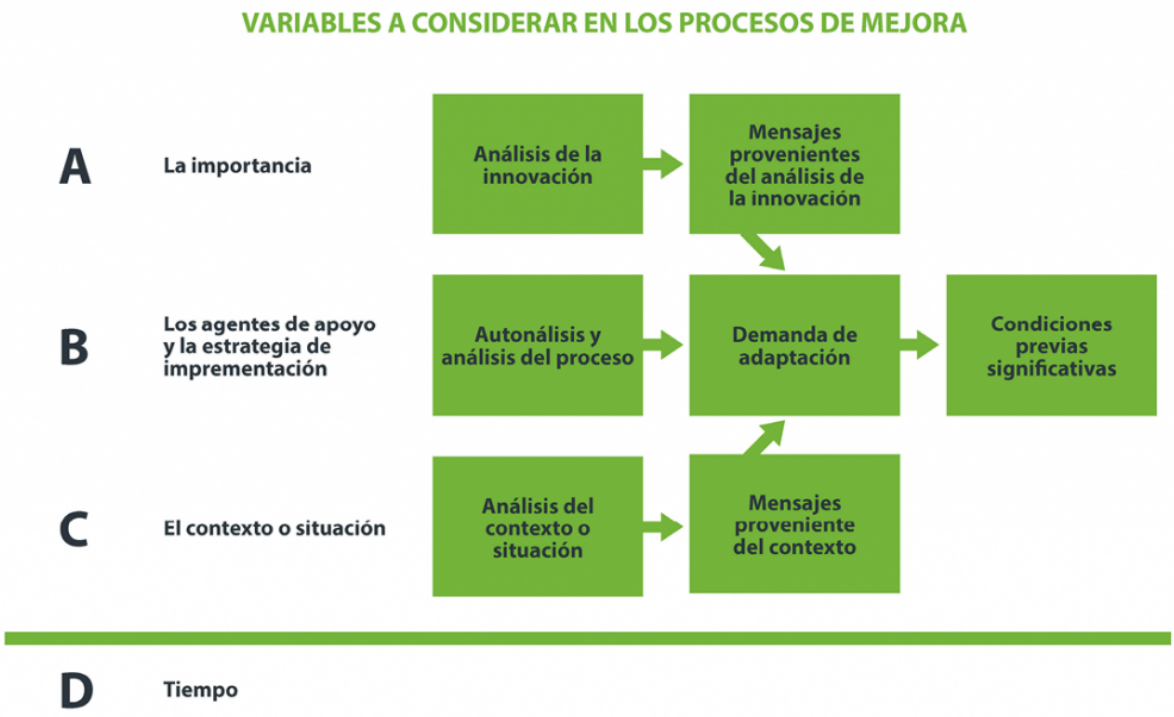
De 1 h. a 2 h., dependiendo de la situación.

Material

Una hoja con las preguntas-clave para cada participante.

Puesta en práctica

Individualmente cada persona participante trata de responder a las preguntas planteadas.



Mediante la discusión en grupo se sacan conclusiones de modo que todo el mundo anticipe las dificultades con que se van a encontrar.

A.- LA INNOVACIÓN

1. ¿Es relevante para el centro? ¿Para quién? ¿Con qué finalidad?

2. ¿Traerá algún beneficio? ¿A los alumnos? ¿A los profesores? ¿A otros?

3. ¿El cambio será sustantivo en relación:

   Comportamiento del profesor/estilo de enseñanza?
   Comportamiento del alumno/estilo de aprendizaje?
   Al resto del personal/ escuela?

4. ¿Es simple y flexible?

   ¿Entiende el profesorado lo que tiene que hacer?
   ¿Se puede subdividir en partes? ¿Todas las partes son importantes?
   ¿Se puede adaptar?

5. ¿Los valores son congruentes con los de las personas implicadas? El personal docente, alumnado, otros participantes.

6. ¿Es viable? ¿Qué recursos adicionales requiere? ¿Supondrá una amenaza para el profesorado? ¿Requerirá mucho tiempo adicional?

B.- LA ESTREGIA DE IMPLEMENTACIÓN:

1. ¿La planificación se adaptará de modo constante?

   ¿quién participará?
   ¿habrá oportunidad para adaptar contenidos y objetivos?
   ¿habrá realimentación sobre el progreso?

2. ¿Habrá formación específica de modo continuado?

   ¿específica y práctica?
   ¿aportada por gente con experiencia práctica?
   ¿centrada en la clase/escuela?

3. ¿Habrá oportunidades para elaborar materiales? ¿De aprender haciendo? ¿De apropiarse de la innovación?

4. ¿Se creará un grupo como masa crítica? ¿Un equipo de gente implicada? ¿a través de la discusión y la información con los no participantes?

C.- EL CONTEXTO, LA SITUACIÓN:

1. ¿Los agentes de cambio tienen crédito personal y profesional? ¿Estatus/autoridad? ¿Estilo de liderazgo? ¿Historia previa innovadora?

2. ¿La organización es receptiva? ¿Moral alta? ¿apoyo activo del director? ¿Apoyo de Inspección /Delegación? ¿Disposición de los profesores a dedicar esfuerzos?

3. ¿La organización se adapta? ¿Disposición a cambiar comportamientos, horarios, estructuras? ¿Disposición a asumir nuevas tareas?

2. Herramienta

Una guía para la evaluación de los proyectos de mejora

La evaluación tiene muchas y diversas finalidades. En primer lugar, supone un apoyo para la mejora continua. Con los datos recogidos en las evaluaciones formativas y sumativas, quienes toman decisiones tienen evidencias para acometer mejoras.

En segundo lugar, con la evaluación se generan evidencias para determinar si el sistema está funcionando adecuadamente en sus distintas fases de planificación del aprendizaje, de implementación de las medidas y de evaluación de los resultados paras mejorar las prácticas profesionales de los docentes y, en consecuencia, el éxito del alumnado.

Por último, la evaluación puede aconsejar determinadas inversiones. Un sistema profesional de aprendizaje requiere conjuntar los distintos objetivos, establecer conexiones entre los distintos componentes y poner en práctica respondiendo a necesidades y contextos diferenciados.

La herramienta que tienes a continuación sirve para planificar, llevar a cabo y comunicar los resultados de una evaluación del sistema de aprendizaje y mejora de un centro escolar.

Finalidad	Servir de guía para planificar, poner en práctica e informar de los resultados de un proyecto de mejora	
Pasos	*Pregunta*	*Respuestas*
Determinar la finalidad y el	¿Cuál es la razón o el propósito de esta evaluación?	

enfoque de la evaluación		
Determinar la audiencia/s de la evaluación	¿Quién quiere esta evaluación? ¿Qué quiere saber esta persona o este grupo sobre el sistema profesional de aprendizaje?	
Diseñar las preguntas de la evaluación	¿Qué se quiere saber? ¿Qué preguntas se intentan responder? ¿Qué importancia tiene dar respuesta a estas preguntas?	
Determinar la necesidad de un evaluador externo	¿Se necesita un evaluador externo o un equipo o persona de dentro puede conducir la evaluación? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ambas situaciones?	
Establecer el marco de la evaluación	¿Cómo se llevará a cabo la evaluación? ¿Qué datos e informaciones se necesitan? ¿Cuál es la fuente de los datos? ¿Cómo se recogerán? ¿En qué momentos? ¿Cómo se analizarán los datos? ¿Quién o quienes serán responsables de este proceso?	
Recoger datos e informaciones	¿Cómo gestionaremos y daremos cuenta de una rigurosa recolección de los datos?	
Analizar los datos e	¿Se analizan los datos de modo apropiado?	

informaciones	¿Cómo se pueden comunicar de modo que las personas y grupos interesados accedan a ellos con facilidad? ¿Qué otros análisis serían posibles?	
Interpretar los datos e informaciones analizados	¿Cómo se pueden incorporar a otros para que el valor y el significado ganen en profundidad? ¿Qué conclusiones son evidentes? ¿Qué recomendaciones sugieren para próximas ocasiones?	
Informar de los resultados	¿A quién tenemos que dar cuenta de los resultados de la evaluación? ¿Cuáles son los mejores formatos para las distintas audiencias? ¿Cómo se puede profundizar en el sentido y asegurar el apoyo a las recomendaciones?	
Evaluar la evaluación	¿Qué hemos aprendido acerca del proceso de evaluación y de nuestra competencia como evaluadores? ¿Qué debemos modificar en futuras evaluaciones? ¿Cómo hemos mejorado nuestras destrezas de evaluación?	

3. Herramienta

Herramienta de discusión y de análisis: El hexágono (*)

Finalidad:

Esta herramienta facilita a los centros escolares la evaluación de programas y prácticas educativas. La herramienta está diseñada para ser usada por un grupo heterogéneo, de modo que estén representadas las distintas perspectivas en la discusión sobre los factores de adecuación al contexto y de viabilidad.

Indicadores de programa: sirven para valorar los programas nuevos o los ya existentes y las prácticas educativas que se intentan implementar, en los siguientes campos: evidencia, apoyo y utilidad. Estos indicadores señalan el nivel que programas y prácticas demuestran en relación a la evidencia acumulada por la investigación, el apoyo disponible durante la implementación y la facilidad de uso en contextos variados.

Indicadores de contexto: sirven para valorar el grado de ajuste de programas y prácticas educativas al centro en que se van a llevar a la práctica en los siguientes campos: necesidad, ajuste y competencia. La valoración señala las condiciones y requerimientos sugeridos para un mejor ajuste y un mayor éxito, en definitiva, tanto en el grado de necesidad, de oportunidad y de competencia demostrada.

Procedimiento:

La herramienta “el hexágono” puede ser usada en cualquier momento del proceso de implementación para determinar su ajuste al contexto local. Habitualmente se emplea más en la etapa exploratoria, cuando se trata de identificar posibles nuevos programas o prácticas a implementar como respuesta a las necesidades de aprendizaje del alumnado. Si el centro cuenta con un grupo impulsor de la innovación, es conveniente que sea el que lleve a cabo el análisis.

Antes de usar:

1.- Identificar el programa o práctica que va a ser valorada.

2.- Revisar las preguntas que orientan la revisión con anterioridad a la reunión para tener disponibles los datos y los recursos necesarios. Si se considera oportuno, el centro puede señalar algunos componentes para un análisis más profundo, basado en el contexto y en el potencial de programas y prácticas.

3.- Nombrar un equipo para participar en la discusión. Si existe un grupo impulsor de la innovación en el centro, él puede ser el encargado de realizar el análisis. Si no es así, hay que identificar personas interesadas tanto dentro como fuera de la institución, que tengan posturas diversas sobre la necesidad de posibles programas y prácticas. En el grupo se deben incluir representantes de todos los estamentos: dirección, profesorado, alumnado, familias…

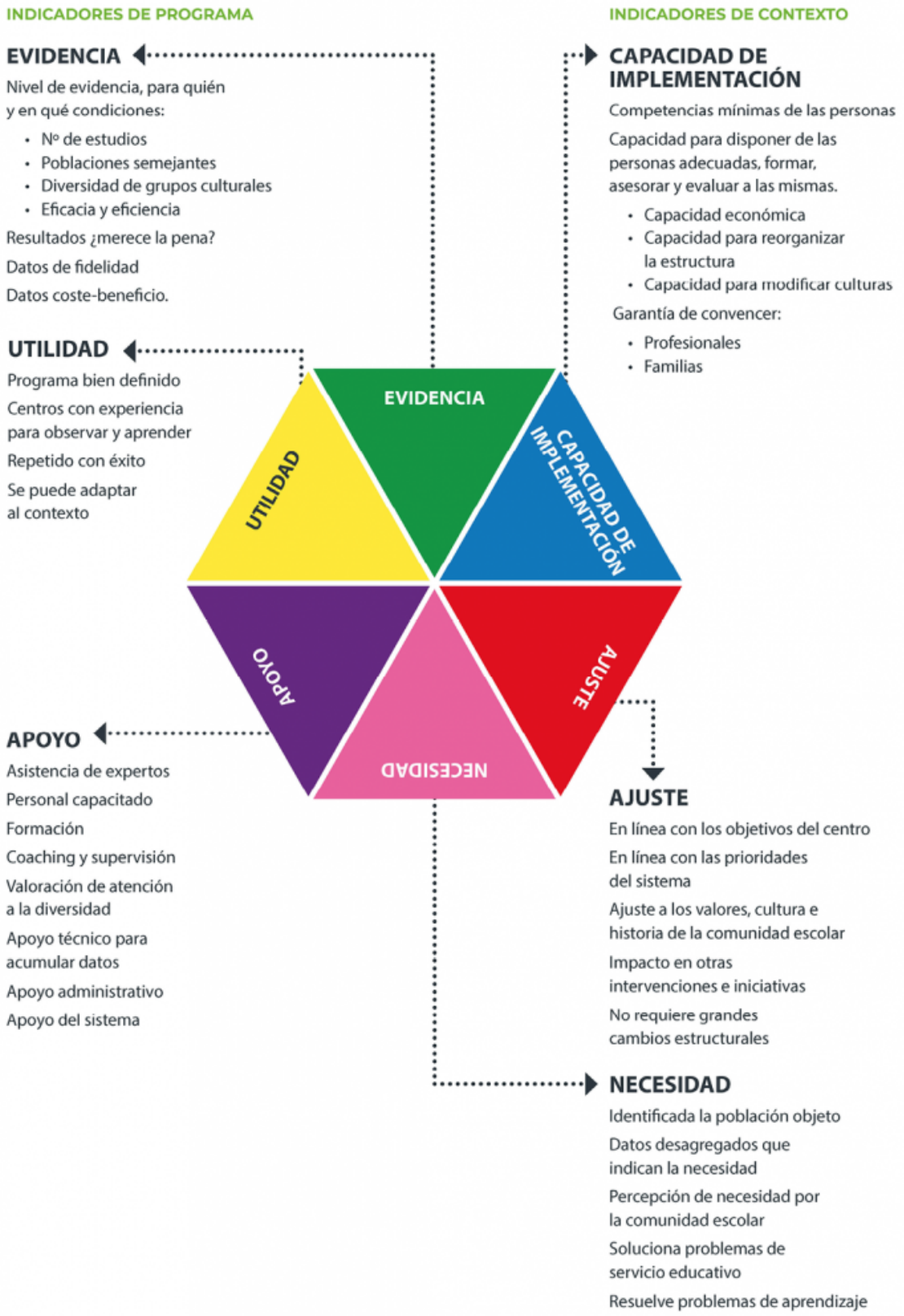
Durante el uso:

1.- El equipo debe revisar y discutir las preguntas de cada indicador y dejar constancia de sus observaciones. Hay sitio adicional para tomar notas.

2.- Después de discutir cada componente se puntúa en una escala de 5 puntos, tipo Likert.

3.- Echando mano de las observaciones y de las puntuaciones, el grupo hace recomendaciones sobre la conveniencia de adoptar, replicar o desechar el programa o la práctica sujeta a consideración. Las puntuaciones no deben ser el único criterio para determinar la recomendación final.

El hexágono: herramienta de exploración



El Hexágono: Herramienta de análisis

Fecha:

Facilitadores:
Personas que contribuyen al análisis:
Programa o práctica evaluada (breve descripción):

		Programa o práctica 1	Programa o práctica 2	Programa o práctica 3
PROGRAMA	Evidencia			
	Apoyo			
	Utilidad			
CONTEXTO	Capacidad			
	Ajuste			
	Necesidad			
	TOTALES			

(*) Traducción y adaptación: Elena Campo

© 2018 NIRN – University of North Carolina at Chapel Hill

Metz, A. & Louison, L. (2018) The Hexagon Tool: Exploring Context. Chapel Hill, NC: National Implementation Research Network, Frank Porter Graham Child Development Institute, University of North Carolina at Chapel Hill. Based on Kiser, Zabel, Zachik, & Smith (2007) and Blase, Kiser & Van Dyke (2013).

Indicador de programa

1. EVIDENCIA

PUNTUACIÓN:

1.- ¿Hay datos de investigación disponibles que demuestren su eficacia (Ensayos azarosos, diseños cuasiexperimentales) del programa o de la práctica? Si es así, proporcionar referencias o enlaces a los informes y publicaciones.

2.- ¿Cuál es la fortaleza de la evidencia? ¿Bajo qué condiciones se produjo la evidencia?

3.- ¿Qué resultados se esperan cuando el programa o la práctica se implementen como está previsto? ¿Qué variación se anticipa?

4.-Si no existen resultados de la investigación, ¿hay datos de la evaluación que demuestren eficacia (datos pre/post, resultados de pruebas, investigación-acción...)? Si es así, aportar referencias o enlaces de los informes de evaluación.

5.- ¿Hay evidencia basada en la práctica o expresada por la comunidad? Si es así, proporcionar referencias y documentos.

6.- ¿Existe una buena teoría de cambio o modelo lógico que demuestren cómo el programa o la práctica va a contribuir a los resultados a corto, medio y largo término?

7.- ¿Los estudios de investigación y de evaluación aportan datos específicos del contexto en que se va a implementar? ¿Se ha probado en un contexto similar? Aportar los estudios, informes y evaluaciones.

8.- ¿Aportan los estudios datos específicos del programa o práctica, que respondan a poblaciones con culturas y lenguas determinadas?

Puntuaciones:

5 = Evidencia alta

El programa o práctica ha documentado evidencia de eficacia, basada en al menos dos estudios rigurosos con investigaciones externas y grupos de control y ha demostrado efectos sostenidos al menos un año después del tratamiento.

4= Evidencia

El programa ha demostrado eficacia con un estudio de investigación serio con grupo de control. 3 = Alguna evidencia El programa o práctica muestra alguna evidencia de eficacia por medio de estudios que incluyen grupos de comparación. 2 = Mínima evidencia El programa o práctica está guiado por una buena teoría de cambio o modelo lógico, que incluyen criterios de inclusión/exclusión para la población objeto, pero no ha demostrado eficacia con algún estudio de investigación. 1 = Sin evidencias El programa o práctica carece de modelo lógico o de teoría de cambio y no ha demostrado eficacia por ningún medio.
Observaciones

Indicador de programa

2. APOYO

PUNTUACIÓN:

1.- ¿Hay algún experto cualificado (consultor, desarrollador de programa, asesor…) que puede echar una mano con la implementación a lo largo del proceso? En caso positivo, anotar nombres de personas y organizaciones (centro investigador, universidad…) y sus contactos.

2.- Existen gastos iniciales para la implementación del programa o práctica (cuotas para el desarrollador del programa). Si es así, anotar los costes en las observaciones. ¿Qué se recibe a cambio de estos costes?

3.- ¿Existen currículos u otros recursos relativos al programa o práctica disponibles? ¿Cuáles son los costes de estos materiales?

4.- ¿Hay formación y desarrollo profesional disponible? ¿La formación aborda los temas de inequidad, la respuesta a las variaciones culturales y ayuda a desmontar los prejuicios? Incluir las fuentes de formación y de desarrollo profesional. ¿Cuáles son sus costes?

5.- ¿Hay asesoramiento y coaching disponible? Apuntar fuentes y costes.

6.- ¿Hay descripciones de los puestos de trabajo y protocolos para seleccionar el personal adecuado para el programa o práctica? Identificar y anotar costes.

7.- ¿Hay recursos para desarrollar un plan para la gestión de los datos (sistema de datos y herramientas de seguimiento)? Identificar los recursos y los costes adicionales.

8.- ¿Existen orientaciones para facilitar el proceso de convencimiento del profesorado y de la comunidad educativa? Si es así, describir y explicar brevemente.

Puntuaciones:

5 = Apoyo alto

Están disponibles recursos completos desde el asesoramiento experto (creador del programa o asesor intermedio) hasta el apoyo en la implementación. Incluye recursos para generar la competencia profesional del personal (selección, formación, coaching…) y avalar la práctica organizativa (sistema de datos, políticas y procedimientos, implicación de interesados y socios).

4= Apoyo adecuado

Algunos recursos disponibles para apoyar la implementación como la formación al personal responsable del programa o práctica,

3 = Apoyo escaso

Recursos limitados como el currículo y los materiales disponibles en el mercado para su compra.

2 = Apoyo mínimo

Orientaciones generales, pero sin recursos específicos

1 = Sin apoyo

El programa o práctica carece de recursos para favorecer la implementación..

Observaciones

Indicador de programa

3. UTILIDAD

PUNTUACIÓN:

1.- ¿El programa o práctica está definido con claridad (en qué consiste, a quién va dirigido...)?

2.- ¿Los elementos básicos del programa o práctica están identificados con detalle? (Los elementos básicos en que radica la eficacia del programa o práctica)

3.- ¿Hay un desarrollo operativo de cada componente básico (las personas saben lo que tienen que decir y hacer, cómo prepararse y cómo evaluar el progreso)?

4.- ¿Existen guías de los elementos básicos que se puedan modificar o adaptar para mejorar la educación a un contexto determinado?

5.- ¿Hay protocolos para asegurar la fidelidad en la implementación (evaluación del uso del programa o práctica tal como está diseñado)? Si es así, proporcionar documentos o enlaces a los compromisos de fidelidad.

6.- ¿El programa ha sido adaptado ya a circunstancias lingüísticas y culturales diferenciadas o hay algún proceso establecido para incorporar demandas específicas de una comunidad?

7.- ¿Qué sabemos acerca de las verdaderas razones del éxito en anteriores puestas en práctica?

8.- ¿Qué sabemos de las dificultades y problemas que se presentaron en anteriores puestas en práctica que terminaron en fracaso?

9.- ¿Hay centros en los que el programa o práctica se ha consolidado con éxito y que estén dispuestos a ser observado y a comunicar sus experiencias?

Puntuaciones:

5 = Utilidad alta

El programa o práctica ha hecho operativos los principios y valores. Cuenta con elementos que son medibles y observables y ha validado la evaluación de

fidelidad. Los elementos que se pueden adaptar están identificados y se favorece la contextualización a entornos diferentes.

4= Útil

El programa o práctica ha hecho operativos los principios y valores. Cuenta con elementos que son medibles y observables, pero no cuenta con protocolo de evaluación de fidelidad. Los elementos que se pueden adaptar están identificados y se favorece la contextualización a entornos diferentes.

3 = Con alguna utilidad

El programa o práctica ha hecho operativos los principios y valores. Cuenta con elementos que son medibles y observables, pero no cuenta con protocolo de evaluación de fidelidad ni los elementos que se pueden adaptar están identificados y no se favorece la contextualización a entornos diferentes.

2 = De escasa utilidad

Los principios y valores se ha hecho operativos, pero no están identificados de modo observable y medible.

1 = Sin utilidad

El programa o práctica no identifica principios y valores y establece los elementos básicos del programa o práctica.

Observaciones

Indicador de contexto

4. CAPACIDAD DE IMPLEMENTACIÓN

PUNTUACIÓN:

1.- ¿Cuánto cuesta el programa anualmente? ¿Hay recursos disponibles para afrontar este coste?
Si no es así, ¿hay alguna estrategia para conseguir la financiación adecuada?

2.- ¿Cuáles son los requisitos de personal para implantar este programa o práctica? (nº y tipo de profesionales, conocimientos y competencias requeridas…)

3.- ¿Cuenta el centro con el personal adecuado, con los conocimientos y disposiciones apropiadas o en caso contrario, con los medios y el interés por prepararse adecuadamente?

4.- ¿El equipo directivo conoce y apoya el programa o la práctica a implementar? ¿Ejercerán su liderazgo de modo responsable hasta conseguir la institucionalización del programa o práctica?

5.- ¿Qué rutinas organizativas se deben cambiar o adaptar para asegurar el éxito del nuevo programa?

6.- ¿El personal está capacitado para recoger y analizar los datos con el fin de hacer un seguimiento y mejorar el programa o la práctica implementada?

7.- ¿Qué sabemos acerca de las verdaderas razones del éxito en anteriores puestas en práctica?

8.- ¿El programa requiere alguna tecnología nueva? Hacer una relación del software y del hardware y de los costes si los hubiere.

9.- ¿Se requieren cambios en las instalaciones y en el mobiliario? Incluir en esta sección.

Puntuaciones:

5 = Capacidad alta

El centro que adopta este programa tiene toda la capacidad necesaria, incluyendo el personal, el apoyo financiero y el apoyo tecnológico y administrativo para implementar el programa en su integridad.

4= Capacidad adecuada

El centro que adopta este programa tiene muchas de las capacidades necesarias, incluyendo el personal, el apoyo financiero y el apoyo tecnológico y administrativo para implementar el programa en su integridad.

3 = Con alguna capacidad

El centro que adopta este programa tiene algunas de las capacidades necesarias, incluyendo el personal, el apoyo financiero y el apoyo tecnológico y administrativo para implementar el programa en su integridad.

2 = Mínima capacidad

El centro que adopta este programa tiene una mínima capacidad necesaria, incluyendo el personal, el apoyo financiero y el apoyo tecnológico y administrativo para implementar el programa en su integridad.

1 = Sin capacidad

El centro que adopta este programa no tiene ninguna de las capacidades necesarias, incluyendo el personal, el apoyo financiero y el apoyo tecnológico y administrativo para implementar el programa en su integridad.

Observaciones

Indicador de contexto

5. AJUSTE

PUNTUACIÓN:

1.- ¿Cuál es el nivel de coherencia del programa o práctica con las prioridades del centro escolar que lo implementa?

2.- ¿Cuál es el ajuste del programa con las expectativas y valores de la comunidad? ¿Coincide con los valores culturales y lingüísticos de todos los afectados?

3.- ¿Se alinea con otras iniciativas en proceso de implementación o se producen interferencias?

4.- ¿Complementa o modifica sustancialmente las prácticas pedagógicas existentes?

5.- ¿La estructura organizativa es suficientemente abierta y flexible para dar cabida a las nuevas prácticas?

6.- ¿El nuevo programa o práctica se ajusta a la historia de la comunidad escolar?

Puntuaciones:

5 = Ajuste alto

El programa o práctica se ajusta a las prioridades del centro, a los valores comunitarios. Incluye los valores lingüísticos y culturales de grupos determinados y se acomoda a las iniciativas ya existentes.

4= Ajuste

El programa o práctica se ajusta a las prioridades del centro, a los valores comunitarios. Sin embargo, no incluye los valores lingüísticos y culturales de grupos determinados no se han tomado en consideración.

3 = Algún ajuste

El programa o práctica se ajusta a las prioridades del centro, pero carece de claridad en relación con los valores comunitarios y otras iniciativas ya existentes.

2 = Mínimo ajuste

El programa o práctica se ajusta a algunas de las prioridades del centro, pero no tiene en cuenta los valores comunitarios ni otras iniciativas ya existentes.

1 = Sin ajuste

El programa o práctica no se ajusta a las prioridades del centro, a los valores comunitarios ni a otras iniciativas ya existentes

Observaciones

Indicador de contexto

6. NECESIDAD

PUNTUACIÓN:

1.- ¿Quiénes son las personas identificadas como objetivo del programa o práctica?

2.- ¿Cuáles son las necesidades de las personas identificadas?

3.- ¿Se hizo un análisis de datos que indicase las áreas específicas de necesidad a satisfacer por el programa o práctica? Si es así ¿qué datos fueron analizados? ¿Se desagregaron por variables relevantes?

4.- ¿Cómo perciben sus necesidades las poblaciones o grupos afectados? ¿Qué consideran que será de ayuda? ¿Estuvo implicada la comunidad en esta percepción y valoración de la necesidad?

5.- ¿Existen evidencias de que el programa o práctica anticipada puede dar respuesta a las necesidades manifestadas? Si es así ¿cómo se generó esta evidencia? Diseño de investigación experimental, diseño de investigación cuasiexperimental, pre-post, modelo descriptivo.

6.- ¿Si el nuevo programa o práctica se aplican, ¿cuál será el cambio potencial para a población?

Puntuaciones:

5 = Satisfacción alta de la necesidad

El programa o práctica ha demostrado satisfacer las necesidades detectadas por medio de una investigación rigurosa (diseño experimental) con una población comparable. Los datos se han desagregado para demostrar que el programa es eficaz con subgrupos específicos.

4= Satisfacción de la necesidad

El programa o práctica ha demostrado satisfacer las necesidades detectadas por medio de una investigación rigurosa (diseño experimental) con una población comparable. No se han desagregado los datos para demostrar que el programa es eficaz con subgrupos específicos.

3 = Satisface de alguna manera la necesidad

El programa o práctica ha demostrado satisfacer las necesidades detectadas por medio de una investigación menos rigurosa (diseño cuasiexperimental o prepost) con una población comparable. No se han desagregado los datos para demostrar que el programa es eficaz con subgrupos específicos.

2 = Satisface mínimamente la necesidad

El programa o práctica ha demostrado satisfacer las necesidades detectadas por medio de la experiencia práctica. No se han desagregado los datos para demostrar que el programa es eficaz con subgrupos específicos.

1 = No satisface la necesidad

El programa o práctica no ha demostrado satisfacer las necesidades de la población identificada.
Observaciones

Falta de las destrezas necesarias

Puede ocurrir que la necesidad del cambio sea suficientemente entendida, pero las personas implicadas no sean suficientemente competentes para ponerlo en práctica. Y en muchos casos es cierto, el profesorado carece de las destrezas necesarias para implementar el cambio. De nuevo, el entusiasmo y la motivación de unos pueden causar estrés y ansiedad en otros. Resulta incómodo comprobar que algunos compañeros son capaces de hacer cosas que nosotros somos incapaces de hacer. Este malestar se hace peor si, en su deseo por estar a la altura de las circunstancias, se implican en un programa rápido de puesta en práctica que les impide consolidar las destrezas necesarias. Este problema es importante en especial en las escuelas que no tienen tradición de cuestionar técnicas y metodologías y de trabajar en colaboración cuando introducen una innovación.

Las actitudes hacia la innovación

Debemos reconocer que algunas veces las resistencias más importantes a la innovación están en nuestra mente. Cuando se invita al profesorado a identificar los factores que interfieren su desarrollo profesional, normalmente presentan una lista de factores externos, particularmente razones en relación con las actitudes y el comportamiento de sus compañeros y de la administración. Si se insiste para que consideren las resistencias internas normalmente llegan a concluir que hay aspectos personales que obstaculizan el progreso.

Las escuelas que aprenden: aprendizaje colectivo.

Los equipos directivos son conscientes frecuentemente de los problemas y resistencias de carácter individual que impiden los cambios, pero suelen ser menos conscientes de su propio papel. La organización de una escuela está diseñada para facilitar el trabajo individual y colectivo, en especial el que se desarrolla a través de las interacciones de enseñanza-aprendizaje. El trabajo de las escuelas y de los docentes está cambiando sustancialmente. El modelo de escuela comprensiva, integradora de saberes, destrezas y personas, implantado en la mayoría de países, la ampliación de los tiempos de escolarización, la mayor

autonomía de los centros exige nuevos modelos organizativos y nuevos comportamientos docentes. En consecuencia, se ha incrementado el trabajo y ha cambiado el existente.

Todo cambio se puede contemplar como aprendizaje tanto desde la perspectiva individual como desde la colectiva. Los cambios en los centros educativos deberían considerar no tanto cuánto y cómo aprenden los docentes a título individual sino cuánto y cómo aprende el grupo, cómo se desarrolla la competencia colectiva, es decir, la capacidad para actuar de modo ajustado a las nuevas necesidades. Es una realidad paradójica porque un grupo sólo puede aprender a través del aprendizaje individual de sus miembros, de su desarrollo personal y profesional. Por otra parte, la suma de aprendizajes individuales no garantiza que se produzca aprendizaje colectivo. La competencia colectiva no equivale a la suma de competencias individuales. El grupo puede conseguir lo que ninguna persona es capaz de hacer a título individual. Y también puede fallar en cosas fácilmente realizables a nivel individual. La competencia colectiva está determinada no sólo por el grado de competencia individual sino también por la interacción competente entre las personas.

Cuando desaparece un marco organizativo, las seguridades que nos aportaba se derrumban, quedando respaldados por nuestra competencia individual o, peor aún, por el sentimiento creciente de incompetencia. Para crecer organizativamente hay que desembarazarse de estructuras y normas previas, para que se dé el aprendizaje colectivo primero tenemos que desaprender modos de comportamiento anteriores. Ante estas paradojas se produce la negación del problema que dio lugar a la reflexión y a la crisis, una especie de ceguera colectiva ante las señales internas y externas que indican que existe un problema, ceguera colectiva ante el hecho de que este problema demanda una solución, ceguera colectiva ante las posibles soluciones alternativas que dan respuesta al problema y ceguera colectiva manifestada como duda ante nuestra propia capacidad para poner en marcha esas soluciones.

GLOSARIO

MEJORA: Puede haber mejoras de mantenimiento, de desarrollo y de innovación.

INNOVACION: Todo cambio significativo que está planificado en contraposición a aquellos que simplemente suceden. En las escuelas, las innovaciones pueden afectar a:

Materiales de aprendizaje: lo que usamos.

Prácticas o comportamientos: lo que hacemos.

Compresión y creencias: lo que pensamos.

ESTRATEGIA DE INNOVACION O DE MEJORA: el plan de acción para que se produzca el cambio.

PLANIFICACION ADAPTATIVA: el deseo de modificar los planes durante el tiempo en que estos se están poniendo en práctica.

PROPIEDAD: el sentimiento de aquellos que implementan un cambio de que el cambio es suyo, no algo impuesto.

MASA CRITICA: el grupo de apoyo mutuo que trabaja en colaboración para sostener el cambio y extenderlo a los demás.

FACILITADORES (AGENTES) DE CAMBIO: la persona o personas responsables de iniciar el cambio y de guiar su implementación.

EL CONTEXTO O SITUACION: el sistema social en el que el cambio está siendo introducido. Puede ser a distintos niveles: país, comunidad, distrito, escuela, equipo de ciclo o departamento, clase. Cada uno de estos contextos conjuga una mezcla única y compleja de relaciones sociales