

Claves para el éxito de los proyectos

Alejandro Campo, “El cambio en los centros educativos”¹, “Las herramientas diagnósticas en los procesos de innovación” “Preguntas sobre una innovación”, en *Claves...*, Nélida Zaitegui. Barcelona, 4 y 5 de julio de 2007

Resumen

Innovación es todo cambio 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**.
- Comprensión y creencias: **lo que pensamos**.

¿Cuándo un proyecto de cambio está abocado al fracaso? Cuando:

- Las estrategias de implementación no son las adecuadas.
- No llega a los directivos escolares, que son quienes tienen que liderar del cambio institucional.
- Los docentes siguen sobrevalorando la actuación individual por encima de la acción concertada que es la que realmente promueve el desarrollo institucional.

¿Cuándo una innovación ha sido efectiva? [Fullan, 1991] Cuando:

- Esa innovación representaba una **necesidad real**.
- Se prestó un fuerte **apoyo en la puesta en práctica**.

¿Cuándo tiene valor una innovación? Cuando:

- El cambio es considerado **valioso** por la comunidad que va a ser afectada.
- Cuenta con un diseño apropiado que hace **viable** el proceso de implementación.
- No existe otro cambio más **urgente y necesitado** que el promovido.

Tipos de cambio, entendido como un fenómeno complejo que afecta variables ideológicas, culturales, axiológicas, institucionales, personales, teóricas y prácticas:

- Reformas: reestructuraciones a gran escala que cuentan con una estrategia planificada y afectan a la política y a la estructura de los sistemas educativos.
- Innovaciones: pequeños cambios, a escala reducida, que intentan de modo deliberado mejorar aspectos concretos de la institución escolar o de los procesos de aula.
- De primer orden: ponen el énfasis en los procesos de aula (procesos de instrucción, de motivación de los alumnos...).
- De segundo orden: afectan a la organización de los centros, a sus modelos organizativos, a su cultura grupal.
- De tercer orden: tienen efecto en el sistema educativo y administrativo.

¹ En Revista de Organización y Gestión educativa, OGE, nº 4 (1996), Madrid

Las nuevas políticas educativas se instalan a través de las nuevas regulaciones de ministerios y consejerías de educación. El conocimiento y la comprensión llegan por la vía de la reflexión sobre la propia práctica y a través del conocimiento de otras prácticas alternativas. Las destrezas y actitudes tardan mucho más tiempo en desarrollarse y lo hacen mediante la ejercitación sistemática en la actuación profesional.

Fases fundamentales en los procesos de cambio:

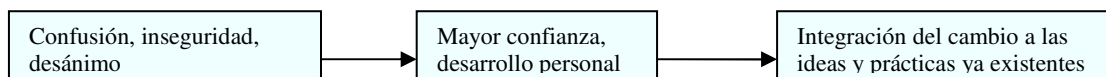
1. **Iniciación.** Toma de conciencia de la necesidad, determinación de participar, generación de motivación y actitudes positivas. Es la fase más sencilla.
2. **Implementación.** Necesita una planificación muy cuidadosa para que la innovación progrese.
3. **Institucionalización.** Tiene lugar cuando se convierte en pauta estable de actuación de los centros educativos. Suele afectar a normas organizativas del centro.

Atención: La planificación de los cambios en los que están implicados los profesores tiene que ser **adaptativa**, y en cada fase se deben producir **modificaciones** en la **estrategia**, en la **innovación** y en el **contexto**. Por tanto, la esencia de una planificación efectiva consiste en planificar la posibilidad de cambiar los planes en el transcurso de los mismos.

La variable del contexto es la más difícil de gestionar [tratado en los documentos de micropolítica de centro]. A nivel escolar se identifican tres tareas básicas de gestión para lograr que el contexto sea más receptivo:

- Prestar apoyo al profesorado a través de programas de formación continua, ligada a programas específicos.
- Desarrollar el rol de los directivos como líderes instruccionales.
- Establecer nuevos valores compartidos que favorezcan la acción colaborativa.

Cambio como **proceso**:



Cambio como **aprendizaje**:

- Y aprendizaje de nuevos modos de pensar y actuar.
- En este sentido, los centros son lugares de aprendizaje para los profesores.
- El cambio, en este sentido, requiere tiempo y crea confusión. Supone asumir riesgos (el profesorado renuncia a determinados aspectos de su práctica anterior).
- Cambiando la norma, no cambia la realidad, por tanto, no puede ser inmediato. Las organizaciones complejas, como las escuelas, tardan entre tres y cinco años en adoptar un nuevo método de trabajo.
- Los cambios han de estar al alcance de la capacidad de los profesores. Se necesita apoyo y supervisión adecuados.

Factores que pueden dificultar la introducción de una innovación:

- Falta de comprensión.
- Falta de destrezas necesarias.
- Las actitudes hacia la innovación.

Cuando una escuela carece de una cultura de cambio y de mejora apropiada puede buscar remedio en los procesos de reflexión y planificación para la mejora. Estos procesos colectivos no se preocupan sólo de las innovaciones sino del cambio de cultura, es decir, de los valores y normas organizativas y de aumentar su capacidad para gestionar los cambios.

Los cambios en los centros educativos debieran 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. La suma de aprendizajes individuales no garantiza que se produzca aprendizaje colectivo. La competencia colectiva no equivale a la suma de competencias individuales. La competencia colectiva está determinada no sólo por el grado de competencia individual sino también por la interacción competente entre las personas.

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.

Para que se produzca desarrollo institucional, para que las escuelas se conviertan en escuelas inteligentes, capaces de regular su propio aprendizaje colectivo necesitan prestar atención a tres dimensiones fundamentales de desarrollo y mejora:

- Desarrollo personal
- Desarrollo del currículo
- Desarrollo de la dirección

Las puertas de los profesionales de la enseñanza sólo se abren desde dentro.

Las herramientas diagnósticas en los procesos de innovación

El progreso en las escuelas se sustenta en su capacidad interna de mejora. Esta cultura se manifiesta, entre otros, en tres aspectos que funcionan de modo interrelacionado:

- Los procesos cíclicos de revisión, planificación, implementación e institucionalización de las mejoras planteadas.
- Un conjunto de técnicas y estrategias para poner en marcha los procesos anteriores.
- La capacidad y disponibilidad para trabajar de modo sostenido y en colaboración.

Al equipo directivo le corresponde liderar y gestionar los procesos mencionados, para contar con una imagen real ajustada, una imagen deseable que genere ilusión y entusiasmo colectivos y para guiar el camino de una a otra.

Fases del proceso:

1. Documentar la realidad. ¿Dónde estamos?

La evaluación. Descripción de la realidad acompañada de un juicio de valor.

La evaluación implica recoger información sistemática que cualifique la toma de decisiones.

Herramienta de diagnóstico: Lista de control

- Finalidad: Detectar aspectos generales de preocupación compartida en el funcionamiento del centro.
- Tiempo: media hora.
- Contexto: La valoración individual de cada uno de los aspectos requiere la confirmación del grupo para ser tomada en cuenta como diagnóstico inicial, revisión o auditorías de funcionamiento. Las áreas de preocupación serán objeto de una indagación más pormenorizada para dar un significado exacto a la coincidencia en las valoraciones.
- Material: Un ejemplar de la “lista de control” para cada participante.
- Puesta en práctica: Individualmente se pasa revista al listado y se marca la apreciación personal de acuerdo a la escala: +2: muy bien; +1: bien; 0: regular; -1: mal; -2: muy mal. Una comisión reducida tabula los resultados y los presenta al grupo que ha hecho el análisis, resaltando las áreas de satisfacción y aquellas en que se necesita un mejor conocimiento de la situación o una intervención inmediata. Esta herramienta se debe adaptar a las características y necesidades de cada centro.

La gestión de la enseñanza-aprendizaje en Secundaria	+2	+1	0	-1	-2
Contenidos y metodología de las áreas de currículo: • Música • Lenguas modernas • Catalán • Castellano • Matemáticas • Ciencias • Tecnología • Historia • Geografía • Arte • Filosofía • Educación Física • Plástica • Otros...					
Procedimientos de enseñanza: Ajuste de la propuesta de trabajo al nivel del alumnado • Atención a todo tipo de alumnos • Motivación del alumnado • Uso de aprendizaje experiencial • Calidad del ambiente de aprendizaje • Gestión del aula • Destrezas docentes					
Comportamiento y destrezas de aprendizaje: Capacidad del alumnado para: • Estudiar de modo autónomo • Trabajar en grupo • Hacer y comprobar las observaciones • Clasificar y ordenar ideas • Hacer generalizaciones • Hacer preguntas pertinentes					

• Extraer información de los libros • Razonar • Generar ideas y llevarlas a la práctica • Solucionar problemas • Evaluar procesos y resultados					
Áreas transversales del currículo: • Ed. ambiental • Ed. para la salud • Coeducación • Ed. para la ciudadanía • Ed. para la paz • Otros...					
Desarrollo personal y social: • Capacidad de comportamiento socialmente aceptable • Capacidad para colaborar con otros • Desarrollo de habilidades sociales • Capacidad para aceptar responsabilidades • Organización de la orientación • Organización de la tutoría					
Continuidad y progresión del currículo: • De ESO a ESPO y ciclos formativos • De profesor a profesor • De ciclo a ciclo • Cuso a curso					
Organización general: • Asignación de tareas al profesorado • Agrupamientos de los alumnos					
Provisión de oportunidades de aprendizaje: • Para todos en general • Para los más capacitados • Para alumnos con NEE					
Uso del tiempo: • Criterios para la elaboración del horario • Uso del tiempo por los profesores • Uso del tiempo por los alumnos • Uso del tiempo por otras personas del centro					
Calidad de los recursos materiales: • Libros • Equipamiento • Material • Espacios • Mobiliario Uso de los recursos materiales					
Estrategias de coordinación y planificación. Eficacia de las reuniones: • Informativas • Decisorias • Seguimiento de los acuerdos					
Planificación de la formación del profesorado Planificación del cambio y de las mejoras					
Estrategias para la toma de decisiones: • Efectividad • Implicación del profesorado • Implicación de las familias (cuando sea aconsejable) • Implicación de los alumnos (cuando sea aconsejable)					
Entorno: • Calidad del entorno escolar • Limpieza					

● Estado de conservación ● Cuidado del centro por parte de todos ● Imagen del centro					
Información sobre los alumnos: ● Sistemas ● Cantidad y calidad					
Efectividad de los procesos administrativos: ● El día a día ● Sistemas ● Rutinas					
Comunicación con: ● Profesorado ● Alumnado ● Padres y madres ● Consejo Escolar ● Otras escuelas ● Inspección y Delegación ● Centro de Recursos, ICE					
Desarrollo personal y profesional: ● De los profesores ● De los directivos ● Programa de desarrollo					
Procedimientos para evaluar: ● El currículo en general ● Los materiales curriculares ● Los modos de enseñar ● El progreso individual ● La organización/la administración ● La tutoría ● La planificación ● El profesorado ● Los sistemas de evaluación					

2. Anticipar un futuro deseable. *¿A dónde queremos ir?*

La planificación. La anticipación de un futuro deseable

El proceso de planificación es la menos tan importante como el resultado de la planificación. Los planes y proyectos son un subproducto del proceso de planificación, es decir, los medios usados en el proceso de planificación son vitales. Es necesario contar con la participación de los implicados, compartir las distintas interpretaciones de la realidad e identificar y ponerse de acuerdo en las acciones que hay que emprender. Un plan tiene que movilizar a la acción y su valor radica no tanto en la articulación de las metas que se propone sino en su capacidad de activar la actuación conjuntada de los profesionales.

Herramienta: El análisis del campo de fuerzas

Es a la vez una herramienta diagnóstica que permite a un grupo examinar aquellos factores que puedan facilitar y dificultar un cambio o una innovación, con la intención de desarrollar un plan de acción apropiado.

- **Finalidad:** Hacer un diagnóstico detallado y compartido por los miembros de grupo y diseñar un plan de mejora, de modo ágil y consensuado.
- **Tiempo:** De una a dos horas, dependiendo de número de personas.
- **Contexto:** Todos los factores que operan en una situación están en un equilibrio dinámico. Pero ese punto de equilibrio está en cambio constante debido a que unas fuerzas se debilitan y otras se fortalecen. Los factores que facilitan o dificultan el cambio surgen de la predisposición de los individuos o de los grupos, pero también de otras variables; por ejemplo: el tiempo puede ser limitado, los recursos disponibles hacen imposible la implementación del cambio, la presión externa es tan fuerte que hacen el cambio ineludible.
- **Material:** Una transparencia y rotuladores de transparencias para cada grupo.
- **Puesta en práctica:**
 1. Elegir un problema identificado como resultado de una actividad de evaluación y especificar, con la mayor claridad posible, la naturaleza del problema y los factores que actúan sobre él.
 2. Considerar la situación deseada a la que hay que tender. ¿Qué características tiene la nueva situación?
 3. Hacer una lista de aquellos factores que pueden desplazar la situación en la dirección deseada y aquellos factores que obstaculicen el movimiento en esa dirección. Asegurarse de que se incluyen: las motivaciones y actitudes de los que están involucrados, las normas organizativas y los planteamientos institucionales de centro, las presiones externas de diversa naturaleza.
 4. Dibujar un mapa de fuerzas. Establecer valoración propia de la intensidad de las fuerzas.
 5. Considerar las estrategias que se puedan usar para cambiar el equilibrio de fuerzas. ¿Cómo reducir las fuerzas que obstaculizan el cambio y cómo favorecer las que lo favorecen? Se necesita pensar sobre:
 - ¿Qué fuerzas son más fáciles de modificar?
 - ¿Qué fuerzas van a tener mayor impacto, una vez modificadas?
 - ¿Qué fuerzas a favor pueden contrarrestar aquellas en contra?
 6. Trasladar los resultados a un plan de acción, identificando las fases y los recursos.

3. Gestionar los cambios. *¿Dónde llegaremos?*

La implementación de los cambios. Herramienta: Preguntas-clave ante un proceso de innovación

Hay tres variables fundamentales en todo proceso de innovación:

1. 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, por ejemplo incorporar una nueva estrategia didáctica, presenta una mayor dificultad que se vería acrecentada si en lugar 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.
2. La estrategia de implementación en sí misma o la 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...

3. 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 sólo en el momento inicial sino a lo largo del proceso.

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

B. La estrategia 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 del 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 / información con los no participantes?

C. El contexto, la situación

1. ¿Los agentes de cambio tienen crédito personal y profesional?
 - ¿Estatus / autoridad?

- ¿Estilo / 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?
 - ¿Disposición a cambiar horarios?
 - ¿Disposición a cambiar estructuras?
 - ¿Disposición a asumir nuevas tareas?

4. Liderar los proyectos de mejora

Liderazgo compartido en la organización escolar

Análisis de un grupo

Es una herramienta diagnóstica para analizar la estructura organizativa en la que sitúan los cambios, la perspectiva de las personas afectadas por el cambio y las relaciones mutuas en relación con el poder, la motivación y la comprensión.

Poder:

Una innovación puede fallar porque el poder que la respalda es insuficiente. En este contexto, “poder” es un término incluyente, que puede indicar el poder legal, posicional y la capacidad para ejercer presión o conceder incentivos. Puede provenir de personas dotadas de conocimientos de experto, de una personalidad carismática o de una especial credibilidad.

Motivación:

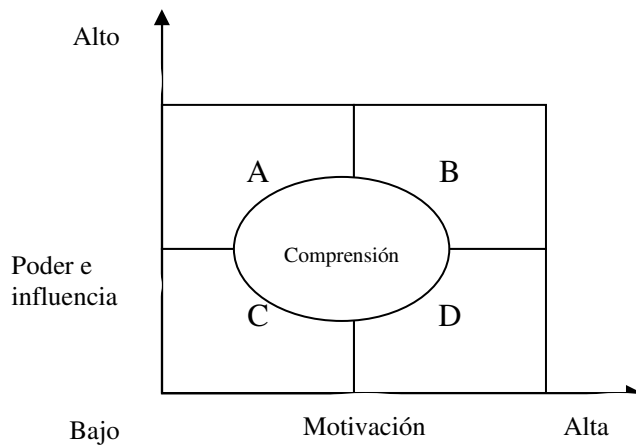
Implica la actuación positiva de apoyo, sea porque se considera que el cambio es valioso en sí mismo o porque es percibido como un medio para alcanzar otros fines.

Comprensión:

La falta de comprensión de la naturaleza, propósito y valores subyacentes conduce también al fracaso. Quizá sea necesario en algún momento extender el análisis a los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en un cambio concreto.

Situemos en el gráfico siguiente a todos los miembros de un grupo que van a ser afectados por la innovación:

- Los miembros de cuadrante A tienen un considerable poder e influencia pero no apoyan la innovación.
- Los del cuadrante B tienen poder e influencia y apoyan activamente la innovación.
- Los del cuadrante C ni tienen poder ni apoyan la innovación.
- Los del cuadrante D son defensores de la innovación, pero carecen de poder e influencia.
- Las personas que entienden la innovación se sitúan dentro del círculo y quedan fuera aquellos que carecen de comprensión o tienen una comprensión limitada.



Decálogo del equipo responsable, coordinador del proyecto para la dinamización y cuidado de las personas

1. Potenciación. Se precisan y se han de compartir metas significativas profesional y emocionalmente, oportunidades y recursos que lleven a resultados que compensen. Ojos para mirar, cambio de perspectiva.
2. Permeabilidad. Mi manera de relacionarme con cada uno y por qué puede interesarle esto o no. Actuar en consecuencia. Cada persona es una biografía que se abre si se siente valorada, respetada y escuchada.
3. Comunicación básica. Escucha activa, mostrar acuerdo, preguntar para saber y comprender. Entender a cada persona desde su biografía.
4. Puerta abierta a la comunicación bidireccional. Pedir retroalimentación siempre.
5. Motivar. *Obras son amores...* Datos y hechos para aportar evidencias, ejemplos y experiencias vividas que se puedan “ver” y “tocar”. Expresar reconocimiento. El *feedback* o retroalimentación como fuerza orientadora.
6. Facilitar la dinámica del grupo. Preparar sesiones, cuidar el escenario, crear clima interpersonal confortable, motivar la participación, recordar los objetivos.
7. Gestionar situaciones difíciles.
8. Impulsar la organización interna.
9. Dar juego a cada persona en función de sus competencias, apetencias y equitativamente.
10. Planificar el trabajo.

Ojos para mirar (McGregor, Teoría X, teoría Y)

Perspectiva Y. Énfasis en:	Perspectiva X. Énfasis en:
Competencias, fortalezas, mejores prácticas	Deficiencias, errores, fallos, puntos débiles
Factores de protección. Hacen menos probable la aparición de un problema, aun en presencia de factores de riesgo	Factores de riesgo. Hacen más probable la aparición de un problema
Recursos y oportunidades	Obstáculos y dificultades
Poder y control compartidos	Impotencia e indefensión
Resiliencia (energía y resistencia a la adversidad)	Vulnerabilidad