

La innovación para la mejora de los centros escolares

José Luis Muñoz Moreno

Departamento de Pedagogía Aplicada. Universitat Autònoma de Barcelona

joseluis.munoz@uab.cat

Cuadernos de Pedagogía, Nº 476, Sección Opinión, Marzo 2017, Wolters Kluwer, ISBN-ISSN: 2386-6322

Un equipo directivo comprometido, unos docentes implicados, el apoyo de la Administración y el respaldo de la Inspección son los elementos necesarios para poder innovar en la escuela. Pero ¿hacia qué ámbitos debe orientarse esta innovación? Y ¿qué tipo de liderazgo debe ejercer el equipo directivo ante la misma? En este artículo, el autor perfila las respuestas.

La innovación en educación es, hoy por hoy, un tema de actualidad y recurrente en el seno de la comunidad educativa, así como en la sociedad. Goza de eco mediático porque los medios de comunicación hablan a menudo de ella. Algunas convocatorias que pretenden impulsarla han despertado un cierto entusiasmo en una parte sustancial del profesorado y han excitado una avalancha de solicitudes para participar en ellas. Y es objeto de reflexión, debate y discusión en foros externos e internos de equipos directivos, claustros de profesorado y asociaciones de familias de alumnado.

La atracción que despabilas es de una magnitud holgada, y todo indica que la voluntad de cambio en educación ya no es una cuestión restringida a unas pocas personas convencidas. Cambiar para mejorar la realidad educativa de los centros escolares es una inquietud que cobra potencia, bien sea a través de la presión social como del mismo panorama educativo.

Sin embargo, a veces acontece que cuando un concepto se pone de moda, tiende a desvirtuarse. De otro lado, una de las características que sobresale de la innovación, tal y como sucede en otras dimensiones del fenómeno educativo (participación, calidad, etc.), es que no se localiza una perspectiva teórica y práctica, universal, comprensiva y homogénea, capaz de explicar y hacer entender la pluralidad de facetas que se le pueden atribuir.

Por eso, y desde nuestra mirada, las múltiples y diversas aportaciones realizadas alrededor de la innovación, especialmente en los últimos tiempos, constatan su significación frente al cambio. De hecho, aquí vinculamos la innovación con aquel cambio positivo y provechoso capaz de mejorar la esencia de los centros escolares; distanciándose así de la reforma, donde el cambio se circunscribe a la estructura del sistema educativo.

Desde abajo hacia arriba

Identificamos la innovación con un cambio que, enraizado en las necesidades de los centros escolares, genera mejoras en la práctica educativa, transforma el proceso de enseñanza y aprendizaje y contribuye al crecimiento personal, profesional e institucional en un contexto determinado. Esta idea se materializa en el momento en que el cambio se institucionaliza, es coherente con las demandas y requerimientos de su entorno, supone un progreso en el funcionamiento de los centros escolares y produce situaciones éticas y justas, más allá de las exigencias que siempre coexisten sobre eficiencia y rendimiento académico.

El núcleo de la innovación se ubica, de este modo, en el centro escolar; como ya empezaran a fijar los movimientos anteriores de escuelas eficaces, gestión basada en la escuela o reestructuración escolar. El centro escolar es el espacio organizativo prioritario donde tiene lugar el proceso de innovación, siendo, a la vez, el intérprete directo del mismo. La innovación se lleva a cabo por personas pero desde la propia institución y en base a su finalidad y objetivos. En palabras de Bolívar: "La mejora no puede hacerse por encima de lo que sienten y piensan los agentes concernidos" (2009, p. 31). Así, es una vibración que irrumpie desde abajo y, aún pudiendo resultar compleja en ocasiones, destapa la posibilidad de mejorar en el instante que las comunidades educativas quieran, puedan y sepan.

El camino favorable para la innovación mucho tiene que ver con la conjugación de elementos distintos, tales como la implicación de una parte importante del profesorado, el compromiso de los equipos directivos, el apoyo de la Administración educativa y el respaldo de la Inspección, un clima autónomo o una cultura colaborativa que beneficien el inicio, desarrollo y obtención de los resultados deseados con las actuaciones emprendidas. No debe ser mero márketing educativo, ni tampoco un producto que sirva para vender, comprar o incluso elegir entre "escuelas avanzadas" y las demás.

La investigación dirigida por Carlos Marcelo (Instituto de Formación del Profesorado, Investigación e Innovación Educativa, 2011) sobre la innovación educativa en España establecía que los centros escolares innovadores se correspondían con aquellos que:

- Cuentan con un profesorado profesionalmente experto, que tiene entre seis y diez años de antigüedad, está involucrado activamente en los procesos de planificación de los proyectos y se muestra dispuesto a asumir riesgos y ejecutar nuevas iniciativas.
- Tienen un equipo directivo interesado por los proyectos, que apoya la innovación, facilita el trabajo en equipo del profesorado, fomenta la cooperación entre los miembros de la comunidad educativa y promueve un buen ambiente.
- Mantienen un particular cuidado por la calidad y la mejora de la enseñanza y el aprendizaje; perciben que la innovación posee impactos válidos sobre la docencia; respiran una atmósfera buena de trabajo y saludable; disfrutan de la participación de las familias y la comunidad educativa, y logran el apoyo de la Administración educativa con información, recursos, orientación, asesoramiento.

Precisamente, en relación con el rol de la Administración educativa ante la innovación, este estudio ponía de relieve que, en los países con sistemas educativos descentralizados, esta tenía un carácter menos prescriptivo y más indirecto que en países pivotados bajo la centralización educativa. En los primeros, el centro escolar es el principal protagonista de la innovación. De ahí que resulta complicado que el centro escolar responda a sus necesidades y problemáticas desde una política educativa que impone la innovación desde arriba. Emerge así, sin anular la ayuda que la Administración educativa pudiera prestar, la conveniencia de dar mayor autonomía al centro escolar para autogobernarse, tomar decisiones según la propia realidad y como vía oportuna de garantizar la innovación y, especialmente, el éxito educativo de todo el alumnado, desde la equidad, la inclusión y, en definitiva, la justicia social.

Planteamos, a continuación y en la lógica que venimos defendiendo, dos interrogantes que, aun no siendo los únicos ineludibles a resolver, son esenciales y sustanciales en el recorrido de la innovación por mejorar el centro escolar: ¿hacia qué ámbitos de mejora debe orientarse la innovación? y ¿qué liderazgo deben ejercer

los equipos directivos ante la innovación?

¿Qué ámbitos de mejora?

La innovación debiera reparar en lo que ya hace el centro escolar y plantear la intervención conforme al futuro y, por ende, lo que se debería hacer. No se trata tan solo de satisfacer necesidades o resolver problemáticas, sino también de anticiparse a ellas incidiendo en las razones de las disfunciones vividas. Conlleva esto combinar respuestas y proceder desde una óptica global que considere mejorar en los ámbitos curricular, profesional, organizacional y social. La innovación, así y con Gairín (2011), se encamina en estos cuatro ámbitos:

- La mejora curricular. El programa formativo ajustado a las necesidades educativas del alumnado y la sociedad, con metodologías activas de enseñanza y aprendizaje, con los recursos suficientes y con los correspondientes mecanismos de evaluación, adquiere mayor probabilidad de conseguir efectos positivos.
- La mejora profesional. La efectividad de la innovación se conecta con las particularidades de las personas que intervienen. Su pertinente selección, su idónea formación inicial y permanente o su fuerte compromiso profesional, sin obviar condiciones laborales más óptimas, pueden dispensar ventajas en el diseño y desarrollo de la innovación.
- La mejora organizacional. El contexto institucional de aplicación de la innovación tiene que allanar el terreno para su elaboración. La innovación no debe truncarse por falta de instalaciones adecuadas, ausencia de recursos suficientes, actitudes reticentes al cambio o miedos infundados. Planteamientos institucionales, estructuras organizativas y sistema relacional tienen que orquestarse para la estupenda marcha de la innovación.
- La mejora social. La innovación no puede permanecer aislada de la comunidad educativa donde se inserta ni del contexto social en el que se emplaza. La existencia de contradicciones y valores contrapuestos entre centro escolar y entorno, entre lo formativo y lo sociocultural, perjudica la capacidad y efectividad del cambio pretendido a nivel institucional y socioeducativo.

La innovación concentrada en estos ámbitos, y desde un prisma amplio, nos aproxima a la idea de centro escolar como una institución de evolución. Es prosperar hacia la mejora educativa, incumbiendo a los diferentes contextos y responsabilizando a todas las personas implicadas, porque solas no podemos. La innovación sobre la que se ambiciona operar puede ser de naturaleza dispar, aunque su doble propósito último sea coincidente: *a)* desplegar la personalidad, aptitudes y capacidades de todos al máximo de sus posibilidades, para un desarrollo autónomo desde el respeto hacia los derechos humanos y las libertades fundamentales; *b)* ofrecer una educación de calidad para todos, comprometida con un proyecto emancipador que garantice la igualdad de oportunidades en favor del derecho a una formación para la ciudadanía, la paz, la solidaridad y la justicia social. A la postre, el centro escolar debe estar al servicio de la sociedad que justifica su existencia y huir de la burocratización en sus formas de organizarse, el anacronismo y la involución, para condensar los esfuerzos en el bien común.

¿Qué liderazgo?

El papel de los equipos directivos en el centro escolar es, sin lugar a dudas, determinante en la innovación, por cuanto nos referimos a responsables institucionales y por el liderazgo que puedan llegar a desempeñar con respecto a ella. La innovación focalizada en el cambio y la mejora del centro escolar, y por supuesto del proceso de enseñanza y aprendizaje, evidencia la envergadura que atesora el liderazgo pedagógico de los equipos directivos.

Su actuación, en tanto que agentes de la innovación que dirigen pedagógicamente, debiera ocuparse y preocuparse, con Gago y San Fabián (1993), por, entre otras cuestiones: un proyecto educativo acorde a las peculiaridades del centro escolar, elaborado y compartido por la comunidad educativa; un currículo abierto donde los equipos docentes decidan qué y cómo enseñar y se impliquen en la configuración del proyecto curricular; una autonomía real del centro escolar para edificar su organización pedagógica; una potenciación de las funciones directivas como actividad de equipo; una delimitación de las funciones de los niveles intermedios (jefatura de estudios, secretaría académica y otras comisiones, grupos y responsables); una cierta estabilidad de los equipos docentes para garantizar la continuidad de los proyectos comenzados; una política de desarrollo profesional que relacione promoción del profesorado con formación y mejora permanente; un ejercicio de la dirección con acceso a formación continua e incentivos para implementar nuevas proposiciones; una corresponsabilidad de las familias con la educación y su colaboración en actividades; una descarga de las tareas administrativas y rutinarias en el personal no docente y bajo supervisión del equipo directivo, o un apoyo técnico de la Administración educativa a los equipos directivos.

El liderazgo pedagógico centrado en estos aspectos y siendo compartido, bien lejos de egos personalistas, puede elevar los frutos de la innovación con las transformaciones soñadas conjuntamente. No obstante, los equipos directivos no siempre actúan como agentes de la innovación, bien por falta de interés, por incapacidad e incluso por imposibilidad contextual. Algunas maneras de dirigir revientan las propuestas porque no permiten hacer nada a los demás, otras provocan impasibilidad porque se encastillan en querer hacerlo todo en solitario. Por tanto, el liderazgo pedagógico puede aportar, al centro escolar que opta por la mejora, la dinamización de los procesos de cambio, que suministra a los auténticos protagonistas de la innovación tomar sus propias decisiones, acordar la actuación y puntualizar las modificaciones que quieran confirmar. En breve, más y mejor participación y democracia.

La intervención de los equipos directivos se condensa en hacer primar una visión global y holística, en gestionar y liderar, así como en actuar, analizar y aprender persistentemente. Igualmente, recabar los triunfos anhelados al unísono exige asegurar unos planteamientos institucionales contextualizados y representativos de la comunidad educativa, unas estructuras organizativas al servicio de la realidad escolar y de la mejora curricular, profesional, organizacional y social, pero también requiere de un sistema relacional que encuentra en el liderazgo pedagógico un aliado imprescindible para la innovación.

Seguimos

Con todo, la innovación se desvincula de ser un modelo uniforme a seguir. Ahora bien, jamás debiera suceder que la innovación tuviera una incidencia negativa sobre la equidad y la inclusión. O sea, no hay que alimentar la segregación escolar y tropezar en la trampa del neoliberalismo por la competitividad entre centros escolares cuando interpreta la innovación como un producto rentable más en el mercado educativo. La innovación puesta al servicio del bien común no puede girar en torno a la diferenciación, el rechazo o la selección.

La democratización de la sociedad pasa por comprender la educación como el servicio público que ampara el derecho a la misma de todos y, aquí, la innovación debe aterrizar en todos los centros escolares; inclusive en aquellos sin tantas posibilidades como otros para incitarla. De hecho, ningún centro escolar público con el afán real de mejorar tendría que toparse sin la oportunidad de hacerlo. Para ello hacen falta políticas públicas distintas, porque esto va con una mejor sociedad.

Hay que escapar de la dialéctica cliente/proveedor, que lleva a la Administración educativa hacia la amenaza de la privatización. Entraña que no hay que abandonar la convicción de mejorar los centros escolares desde la innovación, sobre todo cuando venimos de un ayer herido por los recortes en materia de inversión educativa y por

una inagotable sucesión de legislaciones que marea e intranquiliza.

Quizás resultaría más provechoso reducir las ratios de centros escolares en entornos de alta complejidad social, precariedad extrema, pobreza y exclusión y con unos usuarios en posición de absoluta vulnerabilidad. O tal vez cabría consumar la descentralización educativa hacia centros escolares y municipios desde los ayuntamientos, favoreciendo su indispensable participación, corresponsabilizándolos competencialmente y avanzando hacia mayores cuotas de autonomía.

Fuese como fuera, la innovación anima y aviva ilusiones en muchas comunidades educativas y, pese a que las trincheras de resistencias al cambio nunca se ausentan, es una magnífica noticia que los centros escolares persigan mejorar. Ya no solamente para enseñar y aprender de otros modos, sino porque el centro escolar que está al lado del hogar debe ser el mejor para nuestra infancia y juventud, con independencia de donde vivamos.

Hablamos de poner la innovación al alcance de los centros escolares, sin excepción. En este rumbo, inseguridad, ignorancia o soledad no son excusa cuando verdaderamente hay predisposición, confianza y certidumbre para y por mejorar, intercambiando experiencias o creando, gestionando y compartiendo conocimiento. Porque el centro escolar debe cohabitar con su entorno, y porque la innovación será colectiva o no será.

Para saber más

Bolívar, Antonio (2009). "De 'la escuela no importa' a la escuela como unidad base de mejora", en *Punto.Edu. Revista del CIPES para la Gestión Educativa*, n.º 15, pp. 28-33.

Gago, Francisco Manuel; San Fabián, José Luis (1993). "La dirección pedagógica en los centros escolares", en Joaquín Gairín y Serafín Antúnez. *Organización escolar: nuevas aportaciones*. Barcelona: PPU.

Gairín, Joaquín (2011). "Innovación y mejora curricular", en Manuel Lorenzo Delgado. *Didáctica para la Educación Infantil, Primaria y Secundaria*. Madrid: Universitas.

Instituto de Formación del Profesorado, Investigación e Innovación Educativa (2011). *Estudio sobre la innovación educativa en España*. Madrid: Ministerio de Educación.