

# CAPÍTULO 1

---

## Enfoques de la innovación educativa: modelos para la mejora de las instituciones educativas

*M.C. Domínguez Garrido, Antonio Medina Rivilla  
y Adiel Ruiz Cabezas*

### 1. Introducción

---

Las instituciones escolares son ecosistemas sociales de carácter educativo que pretenden que los estudiantes se eduquen a lo largo de su vida adquiriendo hábitos, competencias, (destrezas, valores, actitudes,) etc., que integrados en un proyecto vital sienten las bases del pensar, actuar y ser más humano y glocalizador que cada persona pueda alcanzar.

Las organizaciones educativas se enfrentan a las necesidades y cambios continuos de la sociedad del conocimiento, la pluralidad cultural y la complejidad. Ante tales cambios se precisa de modelos pertinentes para comprender y propiciar las transformaciones, logrando descubrir el verdadero sentido y el ritmo equilibrado entre los logros conseguidos en la diversidad de prácticas educativas.

Sin un equilibrio entre una innovación y la asunción creadora de la misma durante un tiempo adecuado; la institución educativa se convierte en una veleta sin rumbo, movida por un agitador cambio.

En este tema el estudiante aprenderá algunos modelos para la innovación de las instituciones educativas y se estimulará a adquirir la mejora continua y la asunción crítica de estilos de cambio, construyendo modelos y perspectivas desde las que comprender y sentar las bases de la innovación educativa.

Senge (2004: 41) expresa que una estrategia orientada al aprendizaje aspira a predecir un cambio autosostenido de manera que continuamente acelere su propio crecimiento y desarrollo al operar como un ciclo de refuerzo.

Los modelos que aportan las bases para un cambio profundo en las instituciones han de identificar las claves para propiciar y reconocer la pertinencia y calidad de tal cambio.

Precisamos que las instituciones educativas mejoren los procesos de aprendizaje y de la enseñanza creando auténticas interacciones y redes comprometidas con la calidad.

El conocimiento de esta unidad ha de implicarle en el diseño de modelos que fundamenten el “cambio profundo”, generen culturas de mejora y promuevan un avance integral de las instituciones.

## 2. Competencias

---

Las **competencias a perfeccionar** y mejorar en esta unidad son:

1. Gestión y planificación de la actividad profesional.
2. Diseño y dirección de procesos de mejora, calidad e innovación de las instituciones formativas.
3. Trabajo en equipo.
4. Comprensión de los conocimientos básicos acerca de la innovación e investigación educativa.
5. Construcción de modelos para la innovación de la cultura y clima de las instituciones formativas.
6. Reflexión acerca de la responsabilidad ética y de las repercusiones sociales de la investigación e innovación educativas.

## 3. Objetivos

---

- Identificar los modelos de innovación para mejorar las prácticas educativas de las escuelas.
- Diseñar algún modelo de innovación de las organizaciones educativas, en coherencia con las bases teóricas y las innovaciones que conoce.
- Construir un modelo de innovación que promueva los procesos colaborativos e interculturales en las instituciones educativas elegidas o implicadas.

- Aplicar un modelo holístico, integrado al desarrollo de la cultura y el clima innovador de las escuelas.
- Analizar los modelos de proceso, gestión y colaboración, y estimar sus potencialidades para la mejora de las instituciones formativas.
- Valorar las oportunidades y limitaciones de los modelos de calidad, estimando la virtualidad del modelo Europeo de Calidad.
- Valorar las oportunidades del modelo de mejora de la escuela.
- Proponer y justificar un modelo holístico, integrado, complejo y flexible que propicie los procesos de toma de decisiones, las culturas y los climas de las instituciones formativas.

## 4. Mapa conceptual



## 5. Caso a estudiar para construir algún modelo que mejore las instituciones educativas: seleccione alguna escuela

---

Los contextos rurales tienden a propiciar situaciones complejas y en algunos de ellos (Mora, Béjar, Bailén, etc.) aunque son unos entornos en evolución y no estrictamente rurales, se llevan a cabo culturas creativas que facilitan las innovaciones. Estas escuelas son escenarios que incitan a los estudiantes a implicarse en la mejora educativa en curso, bien por la inclusión de programas de calidad, por la anticipación al bilingüismo o por el desarrollo de competencias y sistemas de búsqueda de sentido; nos preguntamos:

- ¿Qué modelos inspiran las innovaciones de las escuelas?
- ¿Qué papel incumbe a los equipos directivos, al profesorado y a las familias?
- ¿Qué se espera de estas culturas?

Este tema ha de descubrir ¿qué componentes constituyen los modelos de innovación de las instituciones educativas? Conscientes de que son tantos como enfoques y perspectivas están inspirando las prácticas educativas.

Seleccione alguna institución educativa y formule las claves de la innovación realizada, plantee algún modelo que emerja aquella experiencia y amplíe su reflexión de la práctica innovadora a la sistematización del saber y del hacer en las instituciones formativas. Construya algún MODELO que le facilite su comprensión y las bases para desempeñar la competencia de innovación en las instituciones formativas.

## 6. Modelo sistémico: la institución escolar como sistema

---

Los sistemas para Roberts y Kleiner (2014) son entramados de elementos interrelacionados con un propósito común, que actúan con una estrecha conexión entre todos sus componentes. El sistema tiene un doble aspecto: estructural, formado por un esquema constituido de elementos conectados y otro dinámico que orienta el proceso de ejecución y el comportamiento de este conjunto de elementos para alcanzar un fin.

Roberts y Kleiner (2014) siguen las claves del proceso de crecimiento del cambio profundo, cuyo eje es el refuerzo continuo en el que se apoya. Estos autores aportan varios sistemas para explicar la visión dinámica: abierto, social, de proceso y sistema vivo. Estas realidades de sistemas y la forma de actuar de

cada uno constituyen la base del pensamiento sistémico, en el que se apoyan las reflexiones y decisiones que hemos de llevar a cabo en las instituciones escolares.

## 6.1. Sistema abierto

Este conjunto está formado por elementos caracterizados por una continua interacción y transformación de las entradas hasta alcanzar el desarrollo integral del conjunto de sus componentes. El sistema depende de la calidad de las entradas, de su evolución y de las tareas que desempeña en interacción con el medio.

La apertura del sistema implica que se establece una estrecha y continua relación con su medio, entre sus componentes más relevantes y la nueva forma de intercambio y transformación integral, mediante la adaptación continua de las entradas, la interacción y la evaluación en sí del sistema.

La innovación de las escuelas depende de las entradas e incidencias que influyen en ellas, singularmente las derivadas del entorno próximo: rural, urbano en evolución, urbano, etc., así como del apoyo derivado de reformas educativas que estimulen las ideas, modelos y proyectos de las escuelas.

Las instituciones formativas son entidades sociales implicadas en la actividad más creativa de la transformación de las comunidades: la educación. Las escuelas se han de caracterizar por una apertura permanente al medio próximo y remoto, desarrollada de modo bidireccional y teniendo en cuenta la glocalización. La comunidad circundante de la escuela debe sentirse acogida por ella y facilitar la creación de programas a realizar de relación entre la escuela y la comunidad comarcal para conseguir un desarrollo sostenible e intercultural, comprometido con la transformación y la calidad de vida en las regiones y en las comarcas.

Un sistema abierto mejora cuanto más conocidos sean sus límites, el tipo de entradas, el conocimiento que comporten y sobre todo si logramos ampliar los márgenes del sistema, mediante la comprensión en toda la complejidad de cada una de las entradas, pero trabajándolas en su relación holística con el sistema en su globalidad.

El sistema abierto ha de lograr la interacción entre todas las entradas y la valoración de la pertinencia de cada una, atendiendo a su amplitud y al análisis e incidencia de las mismas en el conjunto de los componentes del sistema. Las escuelas han de valorar la calidad de las entradas al sistema, su naturaleza y pertinencia, generando una profunda relación entre ellas y evaluando su contribución a los logros del sistema para alcanzar la educación integral de los estudiantes y la transformación positiva de la Institución educativa y de la comunidad en su conjunto.

## 6.2. El sistema social: la interacción humana

Los citados autores Roberts y Kleiner, (2014) consideran que el elemento más característico de las organizaciones y la base de su desarrollo son las relaciones sociales que se generan entre los implicados en las mismas. Las personas de mayor rango en las organizaciones asumen la obligación de las normas y de impulsar su dinámica, así como de implicarse en ellas para promover los cambios más pertinentes. Estas relaciones han de ser empáticas y colaborativas y contribuir a conformar la base del clima social de la organización. Medina (2008) y Van Houtte (2005) han aportado concepciones valiosas acerca del tipo de clima y de las relaciones que más inciden en el desarrollo de las acciones formativas y en la complementariedad entre la cultura y el clima de la institución. Roberts y Kleiner, (2014) señalan algunos puntos claves que han de tenerse en cuenta para entender la incidencia del sistema social en el éxito de las personas de la organización:

- a) Identificar los grupos de la organización y sus interacciones.
- b) Las percepciones que los agentes de la organización tienen de las fuerzas que operan en la misma.
- c) El entendimiento y compromiso con las metas de la organización.

En consecuencia, todos los miembros de la escuela han de ser conscientes de los grupos formales e informales, de las metas que se pretenden y de la verdadera fuerza que incide y determina el papel y la acción de la escuela en sí misma y en su contexto. Los agentes de la institución educativa han de ser conscientes de las relaciones existentes entre todos sus miembros, del papel que ejercen y de la perfección que todos los docentes, estudiantes y familias tienen de la realidad plural y compleja de la organización. Hemos de trabajar en la identificación de la imagen personal y relacional que se va construyendo de la vida de la escuela, así como profundizar en las percepciones que tenemos, los papeles que asumimos y los retos socio-relacionales que la organización plantea.

El conocimiento de tales relaciones, de sus percepciones y del proyecto de cambio en el que todos han de implicarse es sustancial si se desea que una innovación triunfe.

## 6.3. Sistema de proceso: la organización como flujo de información

Los sistemas que han precedido la reingeniería de procesos (Martín, 2007), la diagramación y los sociotécnicos tienen en común la identificación del papel de la información en ellos, el análisis de la tendencia al cambio y la potencialidad de las modalidades de formación.

La escuela, como institución educadora, se configura como una organización que genera y administra los procesos formativos, básicos en la acción de enseñar y aprender. La energía esencial de la institución escolar la constituye el conjunto de las actividades de sus miembros y prioritariamente el proceso de enseñanza-aprendizaje que se caracteriza por una búsqueda permanente de sentido, intensidad, calidad y valor de los procesos educativos que promueve. La reingeniería plantea una visión creadora de los procesos y sienta las bases de la toma de decisiones, apoyadas en ideas originales y en actuaciones flexibles, reconsiderando las numerosas posibilidades e implicando a todos los participantes en los procesos y en las intervenciones más pertinentes.

El sistema debe ser revisado continuamente y sometido a un análisis escrupuloso de cada uno de sus procesos, mejorándolo continuamente y actualizando la estructura del mismo. El componente fundamental de los procesos es la información que late en los mismos y que requiere actualizarse y ampliarse continuamente, teniendo muy presentes los cambios de la institución. La organización necesita rediseñar los procesos pero fundamentando las decisiones y dando razones de las diversas opciones y de los marcos a los que han de adaptarse. La innovación educativa se basa en la creatividad de los procesos y en el diseño permanente de los mismos delineando nuevos caminos que optimicen las decisiones y mejoren las prácticas comunicativas. Los procesos rediseñados han de ser percibidos favorablemente por la mayoría de los miembros de la organización, quienes deben participar en su planificación y adaptación continua, creando un clima de creatividad y actualización, que sea propicio para construir las claves para una innovación fecunda de las instituciones educativas.

#### 6.4. Sistema vivo: el mundo formado por entidades autónomas

La dinámica de la vida y la energía a juicio de Roberts y Kleiner (2014) son los componentes esenciales del universo, formado por numerosos sistemas vivos, interconectados y en continuo fluir. Estos sistemas se basan en la complejidad y poseen una visión holística, entendida desde la teoría del caos.

La fuerza del sistema es natural a él y evoluciona permanentemente en interacciones y procesos complementarios, orientándose hacia un plan continuo de evolución y de transformación, necesitado de un impulso en continuo desarrollo. El cambio del universo depende prioritariamente del proceso de mejora y del desarrollo de los seres vivos presentes en él, y su razón de ser es la evolución y el desarrollo integral de todos los que en él participan. Entre los seres vivos, los humanos son los más propicios al desarrollo y al cambio, aunque no siempre con la tendencia y las relaciones humanas más creativas y pacíficas. Se necesita de un diálogo común y un óptimo aprovechamiento de la energía presente en el sistema, que caracterice a los seres en interacción y que mejore el clima de las organizaciones en las que trabajan.

Las instituciones creadas por los seres humanos y entre ellas las educativas, se destacan por avanzar el conocimiento y sentar las bases para que cada persona aprenda a aprender, a compartir e innovar y a valorar la adecuación y pertinencia de las múltiples interacciones. Estas interacciones consolidan la energía del sistema y logran un fuerte impacto en el desarrollo de las mismas.

La energía se utiliza para detectar el nivel de armonía entre el conjunto de participantes en el proceso formativo y las organizaciones en general. Roberts y Kleiner (2014: 126) se preguntan acerca de las claves de la identidad de las organizaciones más allá de los cambios y descubren que han de reforzarse en los siguientes aspectos: las creencias y los valores más representativos de la organización, las implicaciones de sus miembros y el protagonismo que asumen todos los agentes de la institución. Estas claves han de completarse con la actualización de los propósitos y el avance en la toma de conciencia y en la creación de una cultura de la reflexión y de la colaboración entre todos los miembros de la institución.

La concepción sistémica que aportan los autores citados ha de adecuarse a la especificidad de las instituciones educativas y valorarse en la medida en que logren las culturas más pertinentes para los centros formativos. Los sistemas y modos de pensar en ellos se mejoran y transforman al utilizar los diferentes modelos propuestos y adaptarlos atendiendo a la pertinencia de los procesos, a la calidad de las entradas y a la interrelación entre todos sus elementos; reconociendo el gran valor de cada ser humano y la fuerza de los proyectos formativos, siempre abiertos a la mejora. En esta línea Bertalanffy (1969) nos ha planteado la necesidad de construir el conocimiento y el pensamiento sistémico como interacción de los elementos y superación de la mera sumatoria de los mismos en un sistema. Los sistemas abiertos han de identificar las verdaderas necesidades y expectativas, en nuestro caso de los estudiantes, las familias y la sociedad en su conjunto, pero sin olvidar el reconocimiento de la docencia del profesorado y su implicación en la institución educativa.

Los sistemas sociales nos aportan la trascendencia y singularidad de las relaciones sociales en las que hemos de participar intensamente y considerar los valores e identificar los problemas, implicándose en el desarrollo de la cultura y del clima institucional. La institución ha de considerar las diversas percepciones de sus miembros, el desarrollo de los roles y las tareas realizadas en el marco del centro y de la comunidad educativa, comarcal o urbana, con proyección universal.

El sistema educativo es esencialmente dinámico y sus procesos se dan como una auténtica reingeniería del cambio y de la transformación continua. Las escuelas son organizaciones de aprendizaje y de desarrollo del mismo mediante procesos representativos en los que ha de colaborar toda la comunidad escolar para conseguir una plena cultura de innovación. La vida y la interacción social es la esencia de la escuela y de las organizaciones formativas en las que han de implicarse todos sus miembros apoyando el modelo de desarrollo para la mejora más apropiado a cada entorno y a las personas afectadas. La innovación formativa requiere que se generen las vivencias del sistema y se amplíe la toma de conciencia de todos los miembros de la organización o al menos de una mayoría destacada.



## 7. El modelo intercultural para una nueva institución educativa

---

La pluralidad cultural es una realidad en las instituciones formativas y en las organizaciones empresariales dado que la realidad social es compleja, diversa y emergente y se demanda la búsqueda de la verdadera génesis de los seres humanos, habitantes de un planeta interdependiente y en continua evolución. Los procesos interculturales han de aportar nuevas realidades colaborativas entre las culturas, basadas en la complementariedad y el enriquecimiento entre grupos en escenarios en interacción.

El modelo de creatividad y mejora que caracteriza estos procesos formativos en las escuelas, ha de ser el intercultural. Domínguez (2006) subraya la realidad y presencia de numerosas culturas en las escuelas actuales y la urgencia de atender esta diversidad mediante la aplicación del principio de la interculturalidad, como orientación y base para la construcción de un clima adecuado al desarrollo de las personas y de la institución educativa. La práctica formativa intercultural se construye mediante una relación de colaboración y de interacción empática entre las culturas presentes en la clase y en la escuela, asumiendo desde la lengua común y mayoritaria las aportaciones de las restantes, integrando los textos artísticos, las narraciones, la especificidad de calidad de vida y las diversas formas de resolver los problemas y de compartir valores y estilos de vida.

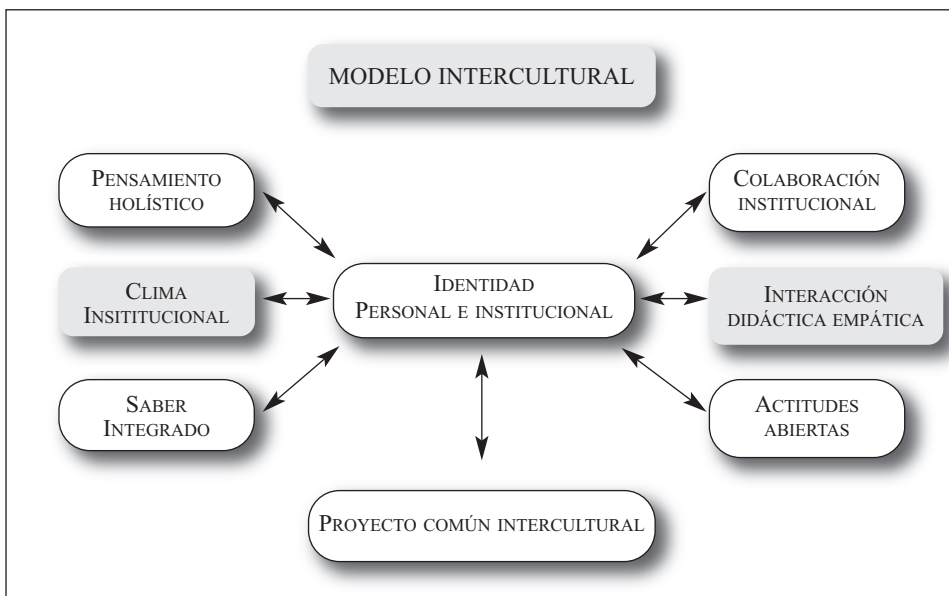
El clima del aula ha de incorporar las distintas aportaciones y los valores de cada cultura, potenciando las relaciones sociales, el diálogo y nuevos estilos de encuentro, en torno al proyecto común de la institución educativa. Todos los miembros de la institución educativa han de estimar la pluralidad de aportaciones, de vivencias y de perspectivas, trabajando conjuntamente para hacer realidad el principio de interculturalidad.

La creación de nuevas relaciones y de marcos de convivencia son la verdadera garantía para que la escuela logre convertirse en la institución social más implicada con los estilos de búsqueda y de reconocimiento de la complejidad y pluralidad de la nueva sociedad, enfocada a entenderse y a construir los lazos para una convivencia en paz, solidaria y de auténtica plenitud humana. La innovación de la escuela necesita de modelos coherentes y comprensivos de la multiculturalidad pero trabajados desde la perspectiva del reconocimiento de cada ser humano en su amplitud cultural y en el derecho a una educación integral, que potencie el desarrollo sustentable de las comunidades y alcance una nueva sociedad universal con auténtico respeto y apoyo a lo local.

Los planes de estudio han de incorporar el trasfondo y auténtico desafío de las sociedades abiertas y complejas, que requieren un estilo de atención a las cambiantes realidades, caracterizadas por un intenso movimiento que pone en tela de juicio la propia estabilidad y permanencia de los saberes. La escuela de la sociedad

del conocimiento se caracteriza por la invitación a la reflexión, al intercambio y a la búsqueda de nuevos sentidos que implican para el profesorado una actitud y un compromiso epistemológico acorde con los marcos de conocimiento, el desafío transdisciplinar y la búsqueda de la ecoformación como manifestación del respeto de los seres humanos a la deteriorada realidad planetaria, requerida de soluciones creativas, de nuevos modelos de pensamiento y el compromiso de todas las culturas con los retos ingentes.

La realidad intercultural que ha de caracterizar a la escuela necesita de procesos de interacción didáctica flexibles, de discursos abiertos y de diseño de medios que sean pertinentes para el avance intercultural. La pregunta que nos hacemos se concreta: ¿Cómo avanzar en un modelo de innovación intercultural de la escuela que esté fundamentado en una interacción didáctica empática y colaborativa? La interacción didáctica ha de generarse como núcleo de la integración y encuentro entre las culturas, apoyada en el pensamiento sistémico, los sistemas sociales y el dominio de nuevas identidades. Esta interacción precisa del intercambio y de la participación de todos los agentes de la institución, para que colaboren en la construcción de la nueva sociedad en la que hemos de aprender a ser y a convivir, como auténticos responsables de un mundo en interdependencia y en la búsqueda de proyectos de desarrollo personal, institucional, comunitario e intercultural. La interacción didáctica se explicita en el aula como una relación profunda entre las personas y los diferentes grupos culturales, avanzando en procesos de reflexión y búsqueda de sentido de la interculturalidad. Los componentes del modelo de la interculturalidad colaborativa serían:



El modelo intercultural se fundamenta en el diálogo entre las culturas, el pensamiento holístico y la interacción didáctica empática, constituidos en los aspectos básicos del clima de la institución que se configura mediante los procesos instructivos en los que el saber se adapta y reelabora en coherencia con los problemas, concepciones y necesidades de la cultura del aula, encontrando la sintonía con el rigor académico y la respuesta rigurosa a los nuevos modos de entender y de aceptar las formas pertinentes de relaciones humanas. La interculturalidad de la institución se basa en el desarrollo de actitudes abiertas y de solidaridad entre todos los miembros de la escuela, al participar en el diseño y puesta en práctica de un proyecto formativo institucional de carácter plural y de incorporación de las diferentes perspectivas culturales.

Estos modelos culturales han de propiciar la identidad de las personas y de la escuela en su globalidad, al asumir los papeles más coherentes con las demandas de la sociedad de la información y de la complejidad, atendiendo a los seres humanos en la microsociedades de cada aula, en las que se aprehende la cultura con una perspectiva más universal, interrelacionada y de emergencia de valores y vivencias claramente diferenciadas.

Mandt (2008:178) ha propuesto que las escuelas desarrollen un proyecto común que acoja a todas las culturas y propicie la formación en un plano de plena igualdad:

- Dar a todos los estudiantes las oportunidades para que desarrollen en un plano de igualdad sus talentos y sus habilidades.
- Estimular la curiosidad y el deseo de aprender.
- Impulsar a los estudiantes en el desarrollo de estrategias de aprendizaje y capacidades de pensamiento crítico.
- Promover el fomento de la identidad y la adquisición de la conciencia crítica.
- Impulsar en el profesorado la asunción de modelos y estilos de actuación que configuren la conciencia intercultural y el diseño de nuevas tareas.
- Facilitar a las familias las claves para colaborar y estimular el trabajo de las escuelas, construyendo las bases para un desarrollo plural e intercultural.
- Armonizar el dominio de la lengua común para todos, a la vez que estimular el cuidado y el aprendizaje de la materna.

En línea con esta visión de la práctica intercultural y con el papel de los docentes, los estudiantes y las familias en la construcción de la escuela intercultural, Liddicoat y Diaz (2008) subrayan el valor de la lengua y los modos etnográficos de cada cultura que han de ser objeto prioritario de la escuela, logrando los procesos de aprendizaje que armonicen el dominio de la lengua común mayoritaria y la peculiar de cada cultura, tal como señalan Spindler y Hammond (2006), Van Houtte (2005), al proponer que los inmigrantes no sean considerados objetos, sino

sujetos singulares de avance, conocimiento compartido y pleno desarrollo de una nueva visión de las prácticas educativas.

Los planes de estudio han de ser trabajados desde una perspectiva emergente e internacional para que generen nuevas formas de aprendizaje y de estudio que respeten lo local y cultural, pero orientadas y desarrolladas desde una visión más universal. Hemos de desarrollar la competencia intercultural desde un enfoque creador de sentido, de síntesis y de complementariedad entre las diversas culturas.

Se intensifica el debate en Europa acerca del nuevo espacio de Educación Superior, basado en la armonía de títulos, modalidades de aprendizaje, tareas, créditos y nuevas formas de evaluar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y de orientar su desarrollo a lo largo de la vida, implicando a docentes y estudiantes en una comunidad de aprendizaje permanente. El escenario tendrá una orientación ecoformadora, transdisciplinar e integradora de los saberes, contribuyendo al fomento de modelos innovadores de escuela de carácter intercultural, comprometidos con un equilibrio entre el respeto a la identidad y la diferencia diacrónica de las culturas.

Todo ello sin obviar el reto de la síntesis y complementariedad entre ellas, a partir de sus problemas vitales y de la auténtica interrelación entre todos los seres humanos, valorando la pluriculturalidad y el entendimiento entre las lenguas, con un uso adecuado de la materna pero optando por construir una síntesis superadora de estilos y procesos fecundos de comunicación e intercambio en lenguas comunes, entre todos los participantes en el centro educativo (Ruiz y Medina, 2014).

## 8. Modelo científico de gestión

---

Las organizaciones precisan de modelos de toma de decisiones que armonicen la eficiencia con la auténtica realidad y los objetivos formativos de la organización educativa. Los modelos de gestión se han centrado: en la formulación y consecución de objetivos, la optimización de tiempos, la regulación de procesos, tales como se propone en el modelo FQM de gestión, los círculos de calidad, etc.

Le invitamos a construir un modelo centrado en la calidad de los fines de la institución educativa y en la adecuación de los procesos, así como en un estilo para tomar decisiones eficientes y en armonía entre todos sus elementos:

- Objetivos de la organización.
- Sistemas de comunicación.
- Liderazgo desempeñado.
- Metodología de trabajo.
- Criterios para la toma de decisiones.

- Niveles de satisfacción de los agentes del centro.
- Cultura caracterizadora.
- Clima percibido.
- Modalidades de organización.
- Evaluación (modelo, pruebas, criterios, indicadores y técnicas).
- Proyecto integral y claves de la innovación.

El modelo científico tiene en cuenta las aportaciones referidas de sistematización del conocimiento, las realidades diferentes de los sujetos y la estructura e interrelación entre todos sus componentes.

El modelo científico pretende la selección y optimización de las decisiones, acordes con la aplicación de una metodología rigurosa y la modelización de la realidad educativa, mediante la identificación de las bases más relevantes, las variables y los criterios más incidentes en la calidad global de la institución y en la utilización de métodos rigurosos, que justifiquen y desarrollen cada uno de los elementos y su interrelación, mediante las fases y la realización de los proyectos en las escuelas y en las comunidades.

El proceso científico se centra en la identificación de los elementos constitutivos de la organización, la estimación de cada uno de ellos, su interrelación con los demás y en detectar el conjunto de acciones y tareas que caracterizan cada proceso organizativo. El modelo científico emplea el saber organizativo disponible y valora su potencialidad para mejorar los procesos formativos y la práctica utilizando la tecnología disponible y asumiendo el error y probabilidad más adecuada y actuando con rigurosidad aplicando mayor objetividad y cuantificación en la toma de decisiones.

La toma de decisiones, como base de la gestión, requiere llevarse a cabo desde un proceso técnico de elevada calidad y apoyarse en el conjunto de variables identificadas, estimando la interdependencia entre ellas.

La dirección que aplica este modelo cuantifica las prácticas y precisa los verdaderos componentes de la organización, profundizando en las manifestaciones que caracterizan y objetivan la acción en las escuelas e identifican las metas relevantes, los métodos y medios para lograrlas, empleando la tecnología más adecuada y la evaluación-control analítica y efectiva para la estimación del comportamiento e interrelación entre los componentes.

La modalidad de escuela que mejor responden a este enfoque, a juicio de Gairín (2002), son las escuelas eficientes, eficaces y de calidad que cumplen los estándares y criterios establecidos a modo de claves para responder a las exigencias de las instituciones educativas de mayor nivel. Este modelo tiene como objeto estandarizar los criterios y detectar aquellos indicios que provoquen las innovaciones, utilizando el modelo propuesto por Gairín (2005) y que presenta una mayor amplitud que el anterior, definido como de gestión científica (que se ampliará en el capítulo de este autor).



**Figura 1.** Adaptación del modelo Foro XXI de Gestión de Calidad

Otra perspectiva para esta evaluación de la institución es el modelo realizado por Gento (1998: 58) que ha desarrollado y reelaborado esta perspectiva.

**Tabla 1.** Modelo Europeo de calidad

LIDERAZGO	GESTIÓN DE PERSONAL (90-9%)	PROCESOS	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL (90-9%)	RESULTADOS
100 PUNTOS	POLÍTICA Y ESTRATEGIA (80-8%)	140 PUNTOS	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (200-20%)	(150-15%)
10%	RECURSOS (90-9%)	(14%)	IMPACTO EN LA SOCIEDAD (60-6%)	
500 PUNTOS (50%)		500 PUNTOS (50%)		

Los modelos se caracterizan por identificar los elementos más representativos de las instituciones educativas que el docente, los directivos y cuantos desarrollen programas innovadores han de identificar y trabajar.

La evaluación se ha incorporado como la función holística que retroinforma del desarrollo de las organizaciones y elabora modelos caracterizadores de los elementos esenciales para la mejora integral de la institución.

Se destacan estos modelos a juicio de Gairín (2002) por identificar la escuela como una unidad orgánica y holística y aplicar estrategias coherentes con las necesidades de las escuelas y de las comunidades del entorno y destacar la incidencia de la cultura escolar en el desarrollo institucional.

## 9. Modelo cultural-interpretativo

---

Las instituciones educativas se caracterizan por construir su propia identidad, elaborando procesos culturales y climas que le son propios y generando líneas y proyectos educativos. Las escuelas son singulares, pero son organizaciones características de la sociedad del conocimiento, que requieren una auténtica adaptación a la complejidad social, europea-mundial y a las demandas de las transformaciones tecnológicas, internacionales y ecoformativas, con nueva toma de conciencia e imaginación internacional.

Esta perspectiva, de la que Van Houtte (2005) ha expresado: que hemos de continuar desarrollando y entendiendo la cultura de las instituciones como el cuerpo invisible más representativo de los valores y normas que las caracterizan, mientras el clima, básicamente expresado y experimentado en las múltiples formas de relación entre todos los participantes en las organizaciones y especialmente en las educativas, es sintetizado en el conjunto de percepciones.

La verdadera innovación de las actuaciones en la escuela (Medina, 2008) radica en la potencialidad y caracterización del clima social que se construya, adapte y mejore entre todos los agentes de la escuela y cuya base radica en la identidad, calidad y potencialidad empática y colaborativa de las relaciones sociales generadas.

La innovación de las instituciones educativas desde este modelo se basa en asumir los estilos culturales y las formas de interacción entre todos los implicados como el reto sustancial de la escuela, dado que trabajamos e interactuamos en la medida en que somos conscientes de los verdaderos papeles de cada agente, de la finalidad formadora de la escuela y de su impacto en todas las personas y en la comunidad, como escenario de acción y de garantía de las nuevas formas de desarrollo integral de los seres humanos.

La visión cultural se centra en el conocimiento de las claves de las organizaciones, en los símbolos y significados que las constituyen y en la incidencia de las emociones y sentimientos, como elemento sustentante de las opciones y relaciones entre todos los participantes en la institución. La investigación en la cultura de las escuelas es esencial para este conocimiento y mejora (Spindler y Hamoon, 2006).

La organización emergen en continua interacción, a veces en oposiciones tensas, que han de superarse para identificar y potenciar el sentido integrado y trans-

formador de cada Escuela-Institución como realidad común, cultura emergente y síntesis de las energías de colaboración al servicio de cada ser humano en su proyecto vital, personal y social.

Las innovaciones han de partir de la búsqueda colaborativa y del conocimiento mutuo, así como impulsar la empatía en continuo desarrollo para entender las diferentes perspectivas de los agentes del centro y establecer la armonía y la búsqueda de acuerdos en interacción y corresponsabilidad, dando nuevas claves para entender la opción holística de la institución, su sentido educativo y su compromiso con todas y cada una de las personas y las familias, construyendo una escuela atenta e implicada con las realidades emergentes, cada vez más impactantes y transformadoras, logrando asumir las opciones de cada ser humano y el respeto a las decisiones armónicas de la mayoría.

La visión interpretativa nos demanda una apertura y adaptación que hemos ajustado desde el “Principio de Flexibilidad”, tanto para el agrupamiento de los estudiantes, como para interactuar con todos los implicados en el centro, desarrollando la escuela desde un nuevo modelo de formación integral, con proyección en el avance sostenible de las comarcas, pero sensible a los cambios globales e internacionales (Medina, Domínguez y Gento, 2008).

La visión de las aulas y escuelas se actualiza como fruto del intercambio relacional y cultural, dando verdaderas oportunidades a cada participante para que aprenda a pensar, compartir y construir una institución abierta a nuevos significados, valores y colaboraciones tanto entre culturas, como en los programas y opciones transdisciplinares y ecológicas.

La innovación desde este enfoque es un compromiso abierto al intercambio cultural y a la creación de un clima de flexibilidad colaborativa y apertura ante las opciones de vida y de búsqueda continua de sentido.

## 10. Modelo de mejora de la escuela

---

Los nuevos trabajos que avalan este modelo se caracterizan por implicar a esta institución escolar y convertirla en una organización transformadora de la sociedad entre aquellos que han consolidado diferentes equipos de investigación e innovación (Medina, Domínguez y Gento, 2008; Medina y cols., 2013, 2014).

El modelo de Leithwood y cols. (2006, 2012) representa una valiosa aportación a la mejora de la escuela y a la identificación de las formas y aspectos de la organización de las instituciones que inciden en el rendimiento de los estudiantes y en su desarrollo integral como seres humanos.

La base previa, entre otros, señalamos la de Leithwood y cols. (2006, 2012) que han elaborado el Proyecto de Mejora de las escuelas de Manitoba (MSIP) que evidencia los impactos más positivos en el aprendizaje de los estudiantes,



según Earl y Lee (1998). Este proyecto se basa en la intensa participación y colaboración en la escuela de: docentes, familias, comunidad, estudiantes y de la administración junto a colaboradores externos.

En esta línea destaca la aportación del Proyecto: mejorando la calidad de la educación de todos (IQEA) de Harris (2001) y (Harris y Young, 2000), quienes identifican los elementos que más inciden en el incremento del rendimiento de los estudiantes. Ambos proyectos subrayan los siguientes aspectos que inciden en la mejora del rendimiento de los estudiantes: combinar el desarrollo y mejora de la escuela con el de los procesos de planificación, con gran implicación de la comunidad, apoyados en la participación interna y externa de la mayoría de los agentes, claridad y focalización, las metas de enseñanza y aprendizaje propiciadoras del desarrollo profesional de los docentes y del liderazgo, y aplicar una evaluación formativa y sumativa. Estos aspectos han de trabajarse a juicio de Harris y Young (2000) y Earl y Lee (1998) con “urgencia, energía y diligencia”, poniendo un gran empeño personal y comunitario.

El proceso de planificación ha de llevarse a cabo de modo colaborativo, entendiendo la realidad y expectativas de todos los implicados y respetando sus acciones formativas, pero actuando con oportunidad, dedicación y energía.

El equipo de Leithwood y cols. (2006: 444) subraya el gran valor de los procesos de planificación para la mejora continua de las escuelas, evidenciando los componentes básicos de este proceso:

- *Los contextos* de la Organización: La cultura escolar y el papel de las administraciones.
- *Las dimensiones sociales* de la planificación: liderazgo, colaboración, trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones.

Al análisis del proceso de planificación para la mejora de la escuela lo realizan apoyándose en el trabajo de Hargreaves y Hopkins (1991), quienes establecen las fases para la realización de tal proceso:

- *Iniciación* de la planificación, como innovación.
- *Realizar* el diagnóstico de las fortalezas y debilidades del plan.
- *Establecer* prioridades y metas.
- *Aplicar* el plan en el contexto y lugar.
- *Evaluar* los resultados del plan y su aplicación.

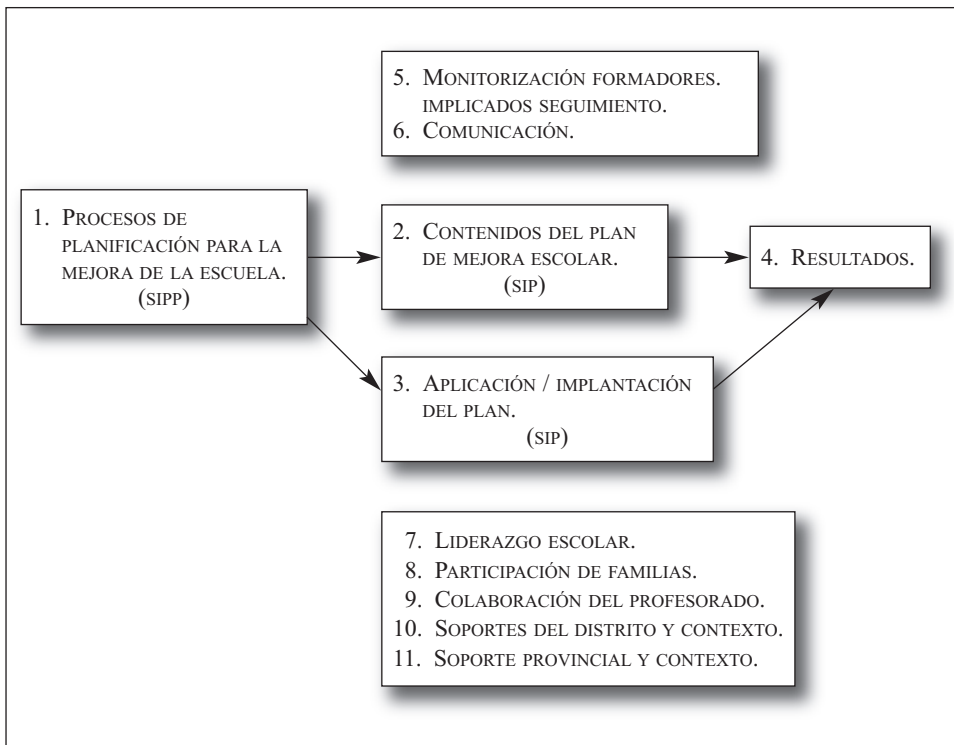
Gairín (2002, p. 149-150) señala las fases para implantar innovaciones en los centros:

- *Fase previa*: crear las condiciones para la innovación (diagnóstico del contexto, necesidades, obstáculos en el clima relacional, mejoras posibles).
- *Planificación*: diseñar, determinar las acciones a realizar (formular objetivos, negociar la mejora, comunicación, actuaciones, revisión, distribución de funciones y papeles, temporalización y empleo de recursos, etc.).

- *Aplicar*: puesta en práctica del plan (desarrollo del plan, mecanismos de seguimiento y revisión).
- *Evaluación*: estimar lo realizado y su impacto innovador.
- *Institucionalización*: incorporar la innovación a la vida del centro (transferencia, permanencia e integración a la cultura).

La puesta en práctica del plan de innovación ha de estimar: los resultados de los procesos de mejora, el papel del director/a, las actuaciones del equipo de docentes, el apoyo de la administración y lo realmente deseado en la innovación.

Leithwood y cols. (2006: 448), proponen una representación del modelo para mejorar el rendimiento de los estudiantes y lograr la cultura de colaboración entre todos los agentes implicados en las escuelas y cuya participación es esencial para su transformación.



Los componentes del modelo han sido sometidos a una rigurosa investigación para determinar la valoración que un número representativo de docentes de escuelas elementales daban a los componentes del modelo, destacando los más valorados por su incidencia en los resultados de y en la mejora integral de la escuela. Se presentan los siguientes componentes y los resultados alcanzados en una escala de 1 (menor) a 5 (mayor) estimación:

1	CONTENIDOS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN PARA LA MEJORA.	4.11-.79
2	PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES (EN CASA 4.04-.26).	3.95-.73
3	LIDERAZGO ESCOLAR.	3.90-.65
4	RESULTADOS.	
5	MONITORIZACIÓN (SEGUIMIENTO).	3.88-.75
6	APLICACIÓN (IMPLANTACIÓN).	3.74-.85
7	COMUNICACIÓN.	3.71-.81
8	PLANIFICACIÓN/PROCESOS DE PLANIFICACIÓN PARA MEJORAR LA ESCUELA (SIPP).	3.71-.72
9	COLABORACIÓN ENTRE EL PROFESORADO.	3.62-.80
10	SOPORTE DEL DISTRITO Y DEL CONTEXTO.	3.53-.80
11	APOYO/SOPORTE PROVINCIAL Y DEL CONTEXTO.	3.02-.78
	<b>RESULTADOS DE LA INSTRUCCIÓN.</b>	3.82-.85

Un análisis de los datos evidencia, tal como confirman los autores que el “contenido formativo”, (objetivos, estructura, métodos, cultura, tareas, medios, etc.) que caracteriza un programa y su adecuada puesta en práctica con determinación, rigor, empatía y colaboración, justifica una mayor integración en la vida de las escuelas y unos resultados más elevados para los estudiantes, así como para los directivos y docentes que también mejorarían, al igual que la instrucción.

Los contenidos instructivos han de centrarse en las necesidades locales, el incremento cultural, el dominio de las TIC, etc. Las prioridades de los docentes y directivos constituyen algunos aspectos básicos del programa para la mejora de las escuelas, que hemos de valorar y trabajar en equipo. La implicación de las familias en la vida y el trabajo de las escuelas es vital para su mejora, quienes han de colaborar como microgrupo en las actividades escolares y reconocer el papel y valor de las mismas, aportando los recursos a las escuelas y con su colaboración evitar el malestar y el estrés del profesorado.

El liderazgo es sustancial, pero ha de ser participativo y colaborativo, para que promueva que el profesorado, las familias, los administradores y los expertos externos apoyen y aporten sus ilusiones y acciones a la mejora integral de la escuela. El liderazgo del director/a ha de proporcionar recursos, impulsar el trabajo en equipo y facilitar la toma de decisiones colegiadas. El liderazgo ha de compartir la información y propiciar su difusión entre todo el profesorado y la comunidad educativa.

Los resultados más valorados en la mejora son: el desarrollo personal, el avance de la cultura escolar y la escuela abierta, la escuela basada en el trabajo en equipo y la implicación de las familias, así como el incremento del rendimiento y la formación integral de cada estudiante.

*Se estiman resultados adecuados*, la mejora de los estudiantes en actitudes, conducta, aprendizaje y logros globales de la escuela, así como el incremento de las interacciones entre las familias, culturas diversas y las escuelas; alcanzando una más intensa implicación de las familias en la vida de las escuelas y en la cercanía a los objetivos y estilos de compromiso con la mejora de la institución educativa en general.

El seguimiento/monitorización del plan es básico, mediante la aplicación de evaluaciones y la estimación del progreso alcanzado, detectando los resultados positivos y actuando en consecuencia. El equipo que representa el liderazgo de la escuela ha de implicarse en la mejora integral del modelo y de las pruebas e indicadores de evaluación.

*La fase de aplicación o puesta en práctica del plan es esencial* y hemos de dedicar intensidad y energía, valorando el tiempo de puesta en acción, considerando los aspectos más relevantes.

*La mejora de la aplicación depende de las oportunidades dedicadas al desarrollo* del plan, al apoyo de expertos en su implantación y a la colaboración de todos y de cada uno de los agentes de la comunidad escolar. La organización aprende nuevas ideas, si es capaz de desarrollar prácticas de calidad y aplicar las decisiones a la solución de los problemas detectados con la puesta en acción del plan de mejora.

La comunicación en el diseño y especialmente en la puesta en práctica del plan constituye un elemento esencial. La tarea de comunicación es decisiva para el desempeño del liderazgo, la mejora del proceso formativo en su globalidad, la creación de un clima adecuado de discusión y transformación continua; promoviendo una cultura de búsqueda de sentido, de comprensión y de compromiso con la innovación y las tareas más formativas.

El diseño del plan para la mejora es una tarea sustancial en la que han de participar todos los miembros de la escuela y de su contexto (administradores, expertos, familias) con mayor implicación de los líderes, profesorado y estudiantes.

El plan es una visión de futuro y de convocatoria a todos los implicados que requiere experiencia y bases en la planificación de los procesos para la mejora, actuaciones y búsqueda de recursos humanos y materiales; pero *el plan en su integridad ha de ser asumido por toda la comunidad como prioritario para la mejora global de la escuela*.

La colaboración entre el profesorado alcanza en este estudio una valoración media-alta, pero con una alta fiabilidad de .80, sin embargo se constata en otras investigaciones (Earl y Lee, 2000), su elevada incidencia con el diseño y en la puesta en práctica del programa pretendido.

La discusión final se concreta en que las aproximaciones internas y externas al cambio se combinan en una única configuración y que las comunidades de aprendizaje profesional y las de promoción de culturas de colaboración son esenciales para alcanzar tal situación transformadora en las instituciones formativas.

La innovación se incrementa y facilita si el contexto familiar y el de distrito, autonómico, provincial, zonal, comarcal y el entorno rural participan en el plan y en el conjunto de procesos realizados.

El modelo emerge de un estudio combinado y complementario de métodos y técnicas de investigación en los que los estudiantes, docentes, familias y administradores manifiestan y reflexionan acerca de sus percepciones, para transformar y dar nuevas bases a un plan de acción, a una cultura que sienta las bases para avanzar en su construcción y en el clima más adecuado para formar a los estudiantes, facilitar el desarrollo profesional de los docentes y dar respuesta a las administraciones educativas, con apoyo de las familias y de las diversas comunidades, pero impulsando aportaciones valiosas y estimulando la colaboración en el conjunto del plan.

## 11. Modelo del cambio profundo

---

Esta visión se identifica con la aportación de Senge (2004, 2014), quién considera que el modelo de cambio para ser profundo requiere de la colaboración de la organización en general, y de sus líderes en particular, en un claro convencimiento e inquietud para resolver los problemas y desarrollar las prácticas, experimentándolas y estimulando “grupos piloto” que muevan y den un nuevo sentido a la institución en su conjunto.

El cambio sólo es profundo si se apoya en procesos de refuerzo que lo consoliden (Senge, 2004, 2014), se necesitan nuevas reflexiones y teorizaciones que justifiquen los cambios a asumir y el desarrollo de tales innovaciones, atrayendo a destacados agentes que a su vez las impulsarán, dado que las innovaciones se consolidan con riesgo y después de numerosos intentos. Hemos de contextualizarlas e identificarlas con claridad y rigor, ya que numerosas innovaciones difícilmente se incorporan a la cultura, si no son aceptadas por todos los miembros de la organización, dado que numerosas brillantes ideas no se trasladan a la práctica, en ocasiones porque son percibidas como poco innovadoras y otras veces por ser claramente desestabilizadoras. Asimismo, algunas innovaciones tienden a explorarse desde la superficialidad y no desde el rigor y el verdadero impacto que puedan tener.

La innovación para asentarse ha de evidenciar que los resultados esperados se alcanzan, en nuestro caso, que la cultura, el clima y los resultados de los procesos formativos son de mejor calidad y que las redes personales se han incrementado y globalmente existe un estado de satisfacción con la tarea, compartida por todos los implicados.

Estas situaciones se ven reflejadas en las siguientes reflexiones de Senge (2004, 2014):

- El compromiso inicial es predominantemente asumido por unas pocas personas, pero puede implicarse a la mayoría del equipo de la organización, a las familias inquietas y a los agentes sociales.
- Las innovaciones parten de un inicio valioso y reducido que ha de crecer paralelamente e implicar en ella al mayor número de personas de la institución.
- Los resultados percibidos son considerados aún más útiles que los planes excesivamente detallados y en esta línea profundizar en el cambio iniciado, en las principales decisiones y en las opciones valiosas.
- Los procesos de crisis han de tener prioridad e identificarlos con claridad y repensar el tiempo activo y el cuantitativo, mediante el primero obtenemos más amplios logros y buscamos las oportunidades de la acción.

Cuanto mayor sea la capacidad puesta en acción, el trabajo intenso y la perfección de los momentos óptimos, se consolidará más intensamente lo que pretendemos llevar a cabo.

Los procesos de cambio han de superar las limitaciones y los obstáculos que se oponen a ellos, mediante una gran confianza en nosotros mismos y en la organización, aunque si son muy extensos es más complicado poner en marcha tales innovaciones.

El cambio es un requisito para la innovación, pero ésta añade un aspecto cualitativo y de evidencia de la mejora, que el cambio, en cuanto evolución no siempre lo implica, a la vez que el gran reto es contribuir a sentar las bases de la apertura, la reflexión y la creatividad, como requisitos y condicionantes del cambio.

Esta realidad de adaptación continua también afecta a las instituciones educativas, más caracterizadas por la cultura del equilibrio y de la conservación de lo valioso alcanzado, que por la apertura continua y la búsqueda de situaciones de plena flexibilidad y argumentadas adaptaciones a los grandes cambios, ahora centrados en la sensibilidad ante las relaciones sociales, la transcendencia de la cultura y el clima de las organizaciones.

## 12. Modelo de redes y desarrollo colaborativo de las escuelas

---

Un modelo original para promover las innovaciones en las escuelas es la creación de redes, basadas en instituciones con objetivos comunes y una estrecha relación en el desarrollo de los procesos, conectados por Internet y creando Webs propias que sintetizan diversas aportaciones educativas.

La red es el conjunto de participantes implicados en un proyecto de mejora de la escuela, que acoge a docentes de diversas organizaciones y niveles educativos, a veces con colaboración de expertos de la Universidad que comparten un objeto o problema de indagación e investigación con varias escuelas en diversos distritos, zonas y/o entre países (Sáez y cols., 2015).

El sistema de trabajo entre las escuelas de la red es el desempeño y la cultura de colaboración, al implicarse los miembros de las de las organizaciones en la solución de problemas, en el sentido y mejora de la tarea y en la búsqueda de modalidades diferentes de asumir los procesos formativos.

La creación de la red escolar se lleva a cabo, bien eligiendo una escuela como núcleo, que se convierte en la base de la red, o participan varias escuelas, o se generan procesos y estilos de actuación y transformación continua, entre grupos de escuelas.

La red surge a partir de alguna idea eje o de un proyecto de innovación compartida, que caracteriza al grupo de escuelas que se asocian, así desde los más diversos movimientos, núcleos asociativos y marcos de colaboración se han desarrollado, en torno a la UNESCO grupos de Escuelas Europeas, o diversos movimientos o entidades públicas y privadas que se caracterizan por sus objetivos y núcleos singulares de trabajo y colaboración.

Las redes se están consolidando entorno a distintas zonas escolares o movimientos rurales, que atienden a nuevos modelos ecoformativos y transdisciplinares, mediante una conciencia universal, y la elección de focos de creatividad y de análisis de innovación compartidos entre los grupos de docentes de las escuelas (Medina y Domínguez, 2008; Medina, Domínguez y Gento, 2008; Gutiérrez y Vera, 2015).

Las redes se forman como ecosistemas originales y producen innovaciones valiosas cuando se centran en problemas relevantes, formulan procesos de indagación e implican a varias escuelas en su génesis, diseño, desarrollo y mejora continua de las innovaciones pertinentes y justificativas de los estilos y proyectos de mejora que han de llevar a cabo el conjunto de personas y tareas implicadas en tal proyecto, convirtiendo la innovación elegida en un estudio de caso o de múltiples casos, a la vez que se circunscriben a los procesos de mayor relevancia.

La red se consolida como un nuevo ecosistema y un conjunto creativo de instituciones preocupadas por la mejora continua de la escuela, los procesos formativos y las claves didácticas a asumir por el profesorado, los estudiantes y la comunidad en su conjunto.

Un submodelo dentro de las redes y característico de las innovaciones es el “estudio de caso”, convirtiendo una escuela en protagonista del desarrollo del conocimiento y de la mejora integral en las percepciones y prácticas educativas. La red se integra por instituciones universitarias, escuelas implicadas y grupos de investigadores en colaboración (Yin, 2013)

Se han consolidado por el rigor y originalidad de los problemas investigados. “Diseño de medios y unidades didácticas para el desarrollo de la interculturalidad” o el “Agrupamiento flexible de los estudiantes y su incidencia en la formación integral” (Domínguez y Medina, 2004; Domínguez, Medina, Gento y Sánchez, 2007), evidencian:

- Selección de un problema o foco de investigación e innovación.
- Consolidación del equipo: universitario y de la escuela básica.
- Aplicación de métodos y actividades de integración de perspectiva heurística y didáctica.
- Desarrollo de un estilo de investigación e innovación colaborativa.
- Compartir en grupos de investigación y Jornadas los hallazgos alcanzados.
- Generalizar los hallazgos a redes de escuelas, docentes y familias del entorno.
- Realizar publicaciones pertinentes.
- Asumir la conciencia de innovación y mejora de los problemas, proyectos, procesos y marcos de innovación de carácter indagador.
- Consolidar equipos y proyectos de innovación en las escuelas, los distritos y contextos (rurales y comunitarios).

### 13. Evaluación de la innovación

---

Las innovaciones han de ser evaluadas mediante modelos y pruebas pertinentes, armonizando la perspectiva cualitativa y cuantitativa aplicando a este proceso lo aprendido en los restantes módulos de la maestría, pero con una visión integrada y holística y valorando el impacto real de las innovaciones en las escuelas y comunidades, aportando los logros alcanzados y su incidencia en los modelos de innovación y en el desarrollo y transformación continua de las escuelas, la cultura y el rendimiento de los estudiantes.

El modelo de evaluación de la calidad de los procesos de innovación educativa se basa en el método holístico y complejo, utilizando la encuesta, grupos de discusión, observación perseverante y estimación de la calidad de las prácticas educativas desarrolladas, completando la visión heurística con la didáctica e implicando a los agentes (autoevaluación) con procesos de coevaluación entre escuelas y de evaluaciones de expertos: inspección educativa y evaluadores profesionales.

Hemos de estimar la adecuación del modelo de innovación y la cultura del cambio creativo para lograr la mejora continua de las escuelas, su estilo de liderazgo y comunicación, el clima de trabajo y la cultura, así como la pertinencia y riqueza de los resultados formativos alcanzados.



La aplicación del modelo de evaluación y su adaptación a los procesos de innovación es esencial y en él adquiere su sentido y verdadero valor contextual y de impacto (Medina, 2003, 2009).

## 14. Síntesis

---

La temática analizada evidencia la importancia de los modelos para comprender la amplitud y proyección de las innovaciones en las escuelas y en la formación integral de los estudiantes y familias, así como en el desarrollo profesional de los docentes y su incidencia en el avance y transformación sustentable de las regiones y comunidades, con especial incidencia en el marco rural y en las zonas desfavorecidas.

Los modelos estudiados se complementan entre sí, aunque los sistémicos y pluriculturales han sintetizado los estilos de pensamiento de la cultura compleja y de la riqueza de la sociedad del conocimiento y de las TIC.

La complementariedad entre los modelos científicos y los interpretativos facilita una mejor comprensión de los hechos educativos al valorarlos en sus múltiples visiones y al llevar a cabo las innovaciones con la metodología y el rigor necesario.

El modelo para la mejora de la escuela de Leithwood y cols. (2006, 2012) y el del cambio profundo de Senge (2004, 2014) nos sitúan ante las necesidades del reconocimiento del valor de los cambios y de su proyección en el desarrollo integral y formativo de las personas y de las comunidades, avanzando en la pertinencia de implicar a toda la comunidad educativa en el cambio.

La propuesta de redes escolares y de cultura de colaboración entre ellas es la línea más fecunda en esta sociedad de intercomunicación y con honda incidencia intercultural, que se oriente a la consolidación de las redes sociales, comunidades de aprendizaje y generación de aprendizajes analíticos.

El núcleo final de estudio es la aplicación de una perspectiva evaluadora formativa y la estimación de su impacto, aplicando los métodos y técnicas en complementariedad para valorar la calidad e incidencia de la innovación en las escuelas, sus redes y el clima más propicio al cambio riguroso y sostenido.

## 15. Elementos para el aprendizaje, la evaluación y la estimación de lo aprendido

---

La guía didáctica contiene diferentes tareas, situaciones problemáticas y cuestiones de autoevaluación (Tabla 2).

**Tabla 2.** Elementos de la guía didáctica

TAREAS Y ACTIVIDADES	SITUACIONES PROBLEMÁTICAS	CUESTIONES DE AUTOEVALUACIÓN
<p>Construya un modelo que fundamente las innovaciones a desarrollar en una escuela dada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Realiza el esquema conceptual.</li> <li>– Establece las relaciones entre los elementos.</li> <li>– Diseña el proceso y fases de aplicación.</li> </ul>	<p>Una escuela rural situada en un entorno con gran recesión en la elaboración y producción de recursos agrarios, se plantea la innovación en los programas de formación de los estudiantes y familias.</p> <p>Redacte el Programa para el avance y consolidación de la formación de los estudiantes y de las familias para promover el desarrollo sostenible de la zona.</p>	<p>¿Qué modelo desarrolla el pensamiento sistémico prioritariamente? Justifíquelo.</p> <p>¿Quién ha desarrollado el modelo de Planificación de Procesos para la mejora de la escuela (SIP)? Explíquelo.</p> <p>Proponga las bases y elementos de su modelo innovador de la escuela actual y la de 2020.</p>
<p>Planifique las acciones más adecuadas para impulsar la mejora de la formación integral de los estudiantes y de una Comunidad educativa en un contexto regional local, glocalizador, etc.</p>	<p>Proponga algún programa para el desarrollo profesional del profesorado en el entorno que prefiera.</p>	<p>¿Qué elementos ha de tener un Programa de desarrollo sostenible? Descríbalos, justifíquelos y elabore el programa.</p>
<p>Gestione un proceso de mejora de una institución formativa elegida. Enumere las actuaciones de los distintos agentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Director/a.</li> <li>– Equipo de docentes.</li> <li>– Estudiantes.</li> <li>– Familias.</li> <li>– Administración educativa.</li> <li>– Responsables locales, etc.</li> </ul>	<p>Una institución educativa de su contexto identifica el problema de comunicación entre el equipo directivo y el claustro-equipo de docentes.</p> <p>Formule propuestas para una solución razonada de esta situación.</p>	<p>Redacte un conjunto de decisiones para desarrollar un clima de colaboración entre el equipo directivo y el profesorado.</p>
<p>Formule algunas actividades que faciliten la cultura colaborativa en un centro elegido.</p>	<p>Las tareas se realizan de modo aislado, sin conciencia colaborativa.</p>	<p>¿Qué tareas llevará a cabo la escuela para promover la cultura de colaboración? Fórmúelas.</p>
<p>Elabore una narrativa acerca de alguna innovación educativa que conozca y explique cómo ha mejorado la escuela a partir de ella.</p> <p>Proyecte la escuela del futuro: clase invertida, redes intensas, etc.</p>	<p>La cultura de la escuela es de ausencia de innovaciones, ¿qué propuestas les hace para avanzar en la mejora y en la transformación continua de una cultura de negociación de innovaciones?</p>	<p>La innovación requiere una toma de conciencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El equipo directivo.</li> <li>– El claustro.</li> <li>– La comunidad en su globalidad.</li> </ul> <p>¿Qué elementos precisa más innovaciones de la escuela en la que trabaja? Obsérvelas y expóngalas.</p>

TAREAS Y ACTIVIDADES	SITUACIONES PROBLEMÁTICAS	CUESTIONES DE AUTOEVALUACIÓN
<p>Seleccione algún método de indagación coherente con su modelo de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Descríbalo.</li> <li>– Elabore alguna técnica para recoger datos.</li> <li>– Proponga algún sistema para el análisis y estimación de la calidad de las innovaciones.</li> <li>– Estime el impacto de la innovación.</li> </ul>	<p>Enumere algunos de los obstáculos más destacados para aplicar con rigor las innovaciones planteadas.</p> <p>Desarrolle un procedimiento para anticiparse a las limitaciones para realizar las innovaciones.</p>	<p>Describa algún método para evaluar una innovación y enumere las técnicas a emplear para valorar la calidad de una innovación en una institución elegida/ en la que prefiera, trabaje, etc.</p>

