

**MODELO CONSENSUADO DE LA INNOVACIÓN DE LA INNOVACIÓN  
EDUCATIVA EN ESPAÑA.  
CLAVES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA EDUCATIVO  
INNOVADOR**

**REDE, Red por el Diálogo Educativo**

Los sistemas educativos, sea cual sea su configuración, tienen como finalidad lograr que cualquier persona pueda hacer un uso efectivo de su derecho a la educación. Sin embargo, alcanzar esta finalidad no resulta nada fácil, porque exige, entre otras cosas, que el sistema educativo pueda co-evolucionar con el sistema social del que forma parte, superando sus limitaciones y aprovechando sus oportunidades. Esto significa que, pese a lo que suele creerse, los sistemas educativos, como el resto de los subsistemas sociales, no son un simple reflejo del sistema social, sino que evolucionan juntos de acuerdo con sus propias características y con su propia lógica.

Sin embargo, la realidad educativa no siempre refleja esta evolución paralela. A pesar de los grandes avances en innovación y tecnología, nuestro sistema educativo sigue en ocasiones anclado en las estructuras, procesos y metodologías heredados de las últimas décadas. No parece que, como colectivo, hayamos sido capaces de adaptarnos al ritmo de cambio con el que otros sectores y profesionales han evolucionado. Urge por tanto solucionar el desfase existente entre la velocidad que lleva la sociedad -y que será mayor en un escenario futuro-, y la velocidad a la que evoluciona nuestro sistema educativo.

La capacidad del sistema educativo para responder a esta doble demanda depende, en gran medida, de su capacidad innovadora, es decir, de la capacidad para generar respuestas educativas que permitan ampliar las fronteras de la educación (entendidas como las líneas imaginarias que dibujan en cada momento aquello que se considera posible y deseable hacer). Y dado que los sistemas educativos no deben limitarse únicamente a reflejar los cambios sociales, la respuesta de los sistemas educativos puede suponer tanto una ampliación como un retroceso en las fronteras de la educación. Sólo las innovaciones educativas contribuyen a ampliar estas fronteras, es decir, sólo las

innovaciones con valor educativo logran introducir mejoras que cambien las líneas que definen lo que es posible y deseable en cada momento.

En los últimos años hemos asistido a la aparición de numerosos elementos - procesos, herramientas, personas, etc.-, en el escenario educativo. Ello ha contribuido significativamente a generar una ventana de oportunidades para muchos centros y profesores, que han encontrado en esta variedad, respuestas a los problemas con los que se enfrentan cotidianamente. Sin embargo, este enorme movimiento en torno a la innovación educativa también ha generado un daño colateral: disfrazar de innovación cosas que no lo son.

En innovación educativa es tan relevante señalar las buenas prácticas como ser conscientes de las malas. Por ello, es necesario definir una visión compartida de la innovación educativa, que permita advertir sobre “modas” y/o “malas prácticas innovadoras”, que no dejan de reproducir modelos y procesos caducos disfrazados de nuevas herramientas y dinámicas, y que están impactando negativamente en la cultura profesional generando escepticismo, rechazo al cambio, inmovilismo, cansancio y apatía entre la comunidad educativa.

Desde este marco, el objetivo de este grupo de trabajo y documento no es tanto conocer experiencias o proyectos de innovación, analizarlos e identificar aquellas elementos que comparten o que les permiten ser exportadas o generalizadas, sino extraer de ellas aquellas características que permitan construir un sistema educativo innovador que recoja e impulse las innovaciones por un lado, y que promueva procesos de mejora continua por otra, dentro de un marco de cultura de la innovación como eje constitutivo del sistema educativo. En definitiva, el debate que abrimos es sobre innovación educativa, no sobre innovaciones educativas.

Este documento surge, por un lado, del estudio y análisis del fenómeno de la innovación educativa tanto desde su dimensión académica, como desde la práctica compartida de los profesionales educativos que han puesto en marcha diferentes proyectos en sus centros; y por otro, del debate y reflexión conjunta de los miembros de REDE.

# 1. DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN: ¿HAY INNOVACIÓN EDUCATIVA EN ESPAÑA?

## 1.1 De la individualidad a lo colectivo: La necesidad de transitar de la experiencia a la transformación

España no destaca como un país innovador. Nuestro posicionamiento dentro del *European Innovation Scoreboard* nos sitúa dentro de la categoría denominada “innovadores moderados”. Es decir, nuestra capacidad institucional para innovar es muy mejorable. Sin embargo, si descendemos de la escala país a la escala individual, nos encontramos con cada vez más iniciativas innovadoras, impulsadas por una fuerte creatividad y entusiasmo individual. A ello se une que muchas de ellas se están desarrollando en entornos y por cauces al margen de la estructura clásica del sistema de ciencia, tecnología y universidad.

De igual manera, en el sistema educativo, desde hace más de cuatro décadas, proliferan proyectos, experiencias y programas de innovación, evidenciando una brecha entre una vocación innovadora de gran parte del profesorado y el desempeño innovador del sistema (un buen ejemplo de esta singular historia son los movimientos de renovación pedagógica). A ello se une que muchas de ellas se están desarrollando en entornos y por cauces al margen de la estructura formal del sistema educativo, y en muchas ocasiones buscando como “trampear” el propio sistema.

Hay profesores innovadores. Hay centros innovadores; incluso hay redes de centros innovadores. Pero lo que no hay es un sistema educativo innovador. La innovación se desarrolla no gracias al mismo, sino en muchas ocasiones, a pesar de él. Y así conviven, mezclados, dos mundos educativos, uno tradicional y otro que abarcar diferentes niveles de disrupción, tanto dentro de un mismo centro, como dentro del sistema educativo nacional en su globalidad:

*“En el mundo escolar impera una micropolítica de arreglos informales, resistencias al cambio y conflictos por el significado de los cambios e innovaciones prescritas. De tal manera que el resultado final está basado en “híbridos pedagógicos”, donde se entremezclan prácticas antiguas y nuevas que forman un “currículum de hecho” que no coincide con el currículum oficial o con las prácticas diseñadas por los*

*prescriptores. [...] Predomina un pluralismo pedagógico constituido por mestizajes que combinan aspectos tanto tradicionales como innovadores en mixturas flotantes y variables” (Martínez- Celorrio, 2016, p.53).*

España, como otros países, carece de una estrategia y de las herramientas adecuadas para sostener el proceso de mejora continua que requiere la co-evolución del sistema educativo. Carecemos de un sistema educativo que permita saltar de las experiencias individuales o de centro a la transformación del sistema educativo en su conjunto. Esto significa que la innovación, como tal, no está inserta ni en la estructura ni en la cultura del sistema educativo. Y esta es, probablemente, una de las mayores debilidades de nuestro sistema educativo.

## **1.2 Diagnóstico: El estado de la innovación educativa en España**

El Estudio sobre la innovación educativa en España (2011), publicado por el Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE), supone seguramente el mayor estudio a nivel nacional sobre la situación de la innovación educativa en la enseñanza no universitaria en todo el territorio nacional.

Aunque han pasado varios años desde el trabajo, muchas de las conclusiones derivadas del mismo constituyen un diagnóstico inicial que sigue siendo actual y que permite trazar un escenario caracterizado por:

1. Un enorme movimiento en torno a la innovación educativa. La omnipresencia de la innovación –incluso la que dice serlo y no lo es-, está inundando absolutamente todos los ámbitos, prácticas y discursos, y la educación no es ajena a ello. Y ese movimiento, que no sólo surge desde el sector educativo, sino que también es impulsado desde otros sectores económicos y sociales, ha originado una fuerza que debe ser aprovechada.
2. Sin embargo, la dispersión de iniciativas resta capacidad de empuje a esta fuerza: el apoyo y el fomento de la innovación se articula desde marcos de gestión educativa diferentes, con distintos niveles de apoyo según los centros, las redes de profesores o las comunidades autónomas.

3. A ello se une una baja difusión, publicación y divulgación de las experiencias de innovación educativa. Existen canales o plataformas más o menos formales, pero no hay un proceso sistemático dirigido a la creación de redes que permita la recogida, análisis, difusión y comunicación de las experiencias y proyectos existentes.

4. Tampoco existe un proceso claro de evaluación y validación de las experiencias. Se necesita un marco de evaluación global, no sólo una evaluación parcial de las propuestas, sino de las líneas y ejes estratégicos de innovación educativa, a nivel local, autonómico y nacional.

5. Tampoco contamos con una estrategia de sostenibilidad: falta continuidad en los proyectos, no se monitoriza qué pasa con los mismo cuando terminan – si continúan y cómo, si se interiorizan en las dinámicas de los centros, si se van transformando en nuevas innovaciones, si los pilotos se escalan, etc. -. Así nos encontramos con proyectos repetidos, con iguales puntos de partida, y con escaso aprendizaje de experiencias anteriores, que dificultan la transformación a gran escala.

6. No existe un impulso e implicación clara, coordinada y sistemática por parte de la Administración – en ninguno de sus niveles-. Las convocatorias de innovación son en su gran mayoría rígidas, dirigidas fundamentalmente al reparto de dinero, con escasa flexibilidad para recoger particularidades de los proyectos –particularidades que constituirán posiblemente los elementos diferenciadores y de innovación de las propuestas-, y lineales – sin atender a la especificidad de situaciones ni a las necesidades concretas de los centros y las realidades educativas que los configuran-. En definitiva, el rol de la administración educativa está fundamentalmente centrado en el reparto inicial de recursos, y en el control posterior del uso de los mismos, y cada comunidad autónoma prioriza sus temáticas y formatos sin atender a ningún intento de convergencia común.

Más recientemente, Martínez-Celorrío, como parte del Informe España 2016 (Blanco y Chueca, 2016), ha dibujado un mapa de lo que denomina “escuelas avanzadas”, centros que están a la “vanguardia del cambio pedagógico”. Se trata de escuelas que “no se han limitado a renovar el hardware la tecnología material, sino que se han lanzado a redefinir y crear por sí mismas un nuevo software o

paradigma educativo siendo protagonistas y creadores del mismo” (pg. 49). Este mapa está constituido por 114 centros distribuidos por prácticamente la totalidad del territorio, y que han integrado modelos de innovación como el aprendizaje basado en proyectos, la globalización curricular, comunidades de aprendizaje o escuelas democráticas, hasta centros que pertenecen a iniciativas específicas como el proyecto Horizonte 2020 impulsado por los jesuitas catalanes, el modelo Amara-Berri del País Vasco, la red de Escola Nova 21 o el programa de Escuelas Changemakers lanzado por Ashoka. Un mapa que mezcla modelos de innovación educativa ya consolidados y generalizados, con iniciativas y proyectos específicos promovidos por centros concretos u organizaciones, bajo la premisa de que todas ellas comparten un decálogo de características que las diferencian del resto de centros del sistema educativo (decálogo que se expondrá más adelante).

## **2. HACIA UNA VISIÓN COMPARTIDA DE LA INNOVACIÓN: QUÉ ENTENDEMOS (Y QUÉ NO) POR INNOVACIÓN EDUCATIVA**

Asistimos a un enorme movimiento en torno a la innovación educativa. La omnipresencia de la innovación se hace presente en todas las instituciones, prácticas y discursos, y la educación no es ajena a ello. La nube de definiciones complica la convergencia de conceptos que actualmente configuran los discursos de innovación educativa, y que se utilizan como sinónimos cuando no lo son. Hablamos de “buenas prácticas”, “escuela innovadoras o avanzadas”, “pedagogías emergentes”... pero ¿es posible incluirlos a todos ellos, a la vez que mantener sus matizaciones, dentro de un mismo paraguas conceptual?

La innovación no es una realidad que admita una única lectura. El contexto de aplicación, sus necesidades, y las posibilidades y capacidades de innovación de un aula, centro o sistema, implican diferentes modos de entenderla y aplicarla. Sin embargo, es necesario establecer un marco conceptual amplio que permita definir una visión compartida del concepto de innovación, una visión de doble dimensión académica y social, y que proporcione criterios para fijar una línea de demarcación que permita identificar aquello que podríamos considerar innovación educativa y aquello que no.

Por tanto, caracterizar la innovación es una tarea compleja, pero necesaria antes de formular ninguna propuesta sobre el tema. No sólo implica realidades y significados múltiples, sino que, especialmente en el ámbito educativo, convergen discursos,

procesos, fines e intereses diferentes, que en ocasiones pueden ser contradictorios. Reconocer esta realidad implica asumir la definición de un marco conceptual lo suficientemente amplio para aceptar la diversidad implícita de término, y que permita la superación del viejo debate entre tradición y modernidad, que en ocasiones limita la conceptualización de lo que es innovar.

Nuestra propuesta se construye sobre cuatro pilares básicos que permiten definir esta visión compartida de qué entendemos por innovación educativa. Este marco conceptual entiende que la innovación educativa ha de estar basada en conocimiento, implica una mejora, ha de ser colectiva, y, por último, garantizar la inclusión y participación.



Figura 1. Gráfico del marco conceptual de innovación educativa propuesto por REDE. Fuente: Elaboración propia

- *La innovación educativa debe estar basada en conocimiento (no en inercias u opiniones)*

El conocimiento es uno de los elementos sobre los que se construye la innovación y es anterior a ella. En educación, frente a otros ámbitos, existe una mayor tendencia a no integrar el conocimiento en la toma de decisiones. A pesar de contar con conocimiento contrastado, la toma de decisiones educativas -a todos los niveles, desde el aula hasta las políticas públicas- tiene una marcada tendencia a hacerse desde opiniones personales, inercias, tradiciones e intuiciones, más que desde hechos, datos, teorías y experiencias o prácticas contrastadas.

El concepto de conocimiento educativo va más allá del conocimiento científico y académico. A los resultados derivados de la investigación -cuantitativos y cualitativos-, a los datos y las reflexiones generadas desde el plano teórico, ha de unirse también el derivado de las prácticas de éxito contrastadas, el que es resultado de la propia experiencia profesional de los docentes, de los procesos reflexivos de su práctica docente, de la voz de los alumnos y las familias, y de toda la comunidad educativa. Este saber de tipo informal -lo que Polanyi denominaba conocimiento tácito- debe ser incorporado y combinarse con otros de naturaleza más formal, para generar un cuerpo

de conocimiento coordinado que oriente y facilite la puesta en marcha de iniciativas o procesos de innovación.

- *La innovación implica mejora (no es sólo cambio)*

Partiendo del contexto relacional entre sistema social y educativo ya expuesto, entendemos la innovación no sólo como un cambio- como la entrada de “algo nuevo”-, sino como un cambio que implica necesariamente una mejora, es decir, una contribución significativa al aprendizaje y sus condiciones.

El concepto de mejora implica necesariamente la generación de valor: valor educativo y social. Es decir, capacidad, ya sea en las organizaciones, en las prácticas, o en los recursos, para lograr que cada vez más personas, en las condiciones de aprendizaje adecuadas, alcancen el máximo nivel de desarrollo personal y social. Las innovaciones educativas deben tener como finalidad y deben contribuir de un modo significativo a mejorar las condiciones que hacen posible que cada vez más personas puedan desarrollar las capacidades y/o competencias que le permitirán convertirse en sujetos de sus propios proyectos de vida y, a la vez, en participantes activos en la construcción de la sociedad.

- *La innovación ha de ser colectiva (no individual)*

Si en algo hay consenso generalizado es en que el centro, el nivel meso, es la unidad mínima de cambio. La innovación surge y se desarrolla en contextos de escuela y a través de proyectos de centro. El centro constituye la unidad mínima para que, por un lado, la innovación responda a demandas y necesidades reales de cada comunidad y contexto educativo, y por otro, tenga un nivel de impacto básico, pueda ser replicada y/o escalada, ofrezca garantía de sostenibilidad y futuro, y garantice la implicación de todos los agentes y actores del proceso educativo.

No se trata de eliminar las innovaciones que suceden a nivel de aula, pero la realidad demuestra que precisamente a pesar de la abundancia de “grandes archipiélagos” de innovación educativa -múltiples conjuntos de pequeñas islas en las que navegan profesores solos con sus propuestas de aula-, la transformación a mayor escala no se produce, y mucho menos, el cambio sistémico necesario para dar la vuelta al sistema. En definitiva, hay que apostar por “más escuela y menos aula” (Fernández Enguita, 2016).

- *La innovación debe garantizar la inclusión y la participación (no dejar a nadie atrás y no abrir nuevas brechas)*



En ocasiones, la innovación puede debilitar la inclusión. No es un fenómeno exclusivo del ámbito educativo. La Comisión Europea, en la formulación de los retos sociales que aborda el programa Horizonte 2020, ya advierte sobre este riesgo, y pone como ejemplo fenómenos como la brecha digital o la segmentación del mercado laboral. Integrar las dimensiones de inclusión e innovación implica “explorar nuevas formas de innovación, con insistencia particular en la innovación y la creatividad sociales” (UE, 2014).

Por ello, toda innovación educativa debe garantizar no sólo la inclusión de todos – contribuir al aprendizaje de todos -, sino no generar una nueva brecha o exclusión. Y la inclusión real implica necesariamente participación. No se trata únicamente de garantizar que la innovación beneficia a todos, sino que ha de generar dinámicas que garanticen que todos participan de la construcción y desarrollo de la misma. Este principio tiene dos implicaciones prácticas:

- por un lado, el profesor debe ser un agente activo de la innovación, no un mero aplicador de la misma;
- y por otro, la innovación ha de ser compartida y reconocida por la comunidad educativa en la que se implanta.

De acuerdo con esta visión compartida, la innovación educativa puede adoptar una amplia variedad de formas. Puede ser innovación:

- a) de un proceso: planificación, gestión, evaluación, desarrollo curricular, metodología didáctica, formas de relacionarse con los otros, etc.;
- b) de una organización o de un servicio: centro educativo, departamento, servicio de orientación, de inspección, etc.;
- c) de una herramienta, tecnología o de recurso: juegos, aplicaciones informáticas, material didáctico, etc.;
- d) de un resultado, entendiendo como tal, el cambio en el tipo o nivel de aprendizaje, en cualquier de sus dimensiones (académica, social o personal).

En todo caso, debe quedar claro que considerar un cambio educativo como una innovación no es sólo una descripción, sino que es, ante todo, un juicio valorativo, razón por la cual necesitamos un conocimiento bien fundamentado, criterios y fuentes de información adecuados (es decir, a la vez, fiables, válidos y sensibles a las características de lo que estamos valorando), así como una comunidad de usuarios y unos agentes que impulsen tanto el intercambio de experiencias e ideas, como la valoración de las diferentes instituciones y experiencias innovadoras.

### 3. HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA EDUCATIVO INNOVADOR: UN NUEVO MODELO Y SUS CLAVES

#### 3.1. Los centros educativos innovadores: un referente para la ordenación del sistema educativo

Como ya hemos advertido, el objetivo de este documento no es definir las características de los centros innovadores. Sin embargo, conocer sus características sí permite orientar las propuestas que más tarde se formularán sobre la estructura del sistema educativo. Conocer sus principios didácticos, así como su marco de funcionamiento pedagógico, organizativo y su sistema relacional, permite orientar la búsqueda de las características del sistema educativo.

El análisis que recoge el informe impulsado por Ashoka (Fundación PwC, 2017) identifica nueve elementos clave que comparten los centros educativos que apuestan por una educación más integral y comprensiva:

- Alumno como sujeto activo y profesor como facilitador.
- Inclusión y atención a la diversidad.
- Evaluación por competencias.
- Aprendizaje cooperativo con agrupamientos flexibles
- Foco en la tutoría.
- Evaluación como instrumento de aprendizaje.
- Aprendizaje basado en proyectos.
- Cooperación entre el centro, las familias y la comunidad.
- Autoevaluación, evaluación entre iguales y del profesorado.

Martínez-Celorrio, en el ya citado Informe España 2016, también define las escuelas innovadoras a través de un decálogo de características diferenciales. Así, las escuelas “avanzadas”:

- Ejemplifican procesos de reestructuración escolar: organización, espacios, tiempos, metodologías y relaciones con el alumnado.
- Priorizan la centralidad del alumno a través de metodologías didácticas y evaluativas personalizadas.
- Apuestan por la globalización curricular, el aprendizaje por proyectos, y la interdisciplinariedad y transversalidad del conocimiento.
- Practican la evaluación formativa con retroalimentación hacia el alumnado.
- Apuestan por cambiar tiempos y espacios, a través de nuevos diseños de salas y aulas pensadas para el trabajo en equipo.
- Promueven la diversidad de edades en las aulas y grupos de trabajo.

- Impulsan la participación activa y la jerarquía horizontal de la dirección, el profesorado, las familias y los alumnos.
- Se preocupan por crear un clima afectivo y emocional positivo.
- Cuentan con un profesorado reflexivo, que se implica con una cultura profesional colaborativa, y una fuerte identidad de centro.
- Son organizaciones abiertas al entorno, y forman redes y alianzas mutuas que integran aprendizaje formal, no formal e informal.

Este repaso por las características que comparten los centros innovadores revela un marcado consenso en qué elementos definen a las escuelas del cambio, tanto pedagógica, organizativa como curricularmente, así como su relación con la comunidad educativa y con otros agentes sociales. ES la búsqueda y garantía de estas características las que deben orientar el diseño del modelo de innovación que se presenta a continuación.

### **3.2. Propuestas claves para un modelo nacional de innovación educativa**

La innovación educativa debe partir del conocimiento profundo de la realidad, de la necesidad o anhelo de cambio, y de una visión creativa e inclusiva que nos permite afrontar tales desafíos. Supone un proceso de crecimiento que demanda sistematización, intencionalidad, contextualización, aplicabilidad, sostenibilidad y evidencias sobre su eficacia. Todo ello permite la modificación de actitudes, ideas, culturas, aprendizajes, contenidos, modelos, prácticas pedagógicas, relaciones y experiencias, siendo el objetivo último la mejora educativa.

La capacidad innovadora del sistema educativo puede adoptar dos formas: a) una forma interna, que le permite generar e impulsar innovaciones, y b) una forma externa, que le permite generalizar y exportar/escalar innovaciones. Un sistema educativo bien ordenado necesita crear oportunidades para estas dos vías de innovación, por lo que las propuestas aquí planteadas han de estar orientadas hacia ambos ámbitos. La convergencia de ellos dará como resultado la transformación del sistema, más allá de la suma de las innovaciones específicas que ya se están realizando en aulas y/o centros.

La OCDE (2015) en su publicación titulada Política educativa en perspectiva 2015. Hacer posibles las reformas dedica un capítulo completo al desarrollo y sostenimiento de aprendizajes innovadores. A partir de la pregunta “¿Qué factores deben tener en cuenta los responsables políticos al diseñar e implementar políticas para crear ambientes de aprendizaje innovadores?”, define cuatro elementos claves que caracterizan los ambientes de aprendizaje innovadores:

- (a) mantenerse informados sobre los “principios de aprendizaje basados en la investigación”;
- (b) innovar en los elementos y la dinámica del núcleo pedagógico;
- (c) convertirse en organizaciones formativas con fuerte liderazgo en estrategias de diseño, aprendizaje, evaluación e información de retorno, y
- (d) abrirse a las asociaciones, incluidos otros centros escolares y ambientes de aprendizaje, para crear capital profesional y mantener la renovación y el dinamismo.

Sin ánimo de reproducir los principios formulados por la OCDE, sí pueden constituir un marco adecuado sobre el que construir una propuesta general de sistema educativo innovador. Estos cuatro factores, entendidos en su globalidad -y sin compartir necesariamente la totalidad de las medidas que recoge el documento-, ofrecen una estructura organizativa que permite articular las claves de un nuevo modelo de innovación, en las que enmarcar las propuestas generales organizadas en las dos formas descritas anteriormente:

- Propuestas orientadas a la generación innovaciones educativas (forma interna), que englobaría los primeros dos elementos: principios de aprendizaje basados en la investigación e innovación en elementos y dinámicas pedagógicas (puntos a y b).
- Propuestas orientadas a la generalización de innovaciones educativas (forma externa), que recogería los elementos vinculados con las organizaciones y la apertura (puntos c y d).

Desde esta propuesta de marco organizativo, para que el sistema educativo pueda ser un medio favorable a la innovación educativa, debería incluir los siguientes elementos en su ordenación:

- Articular un modelo de innovación basado en conocimiento.
- Colocar los procesos educativos en el eje del modelo.
- Posicionar al centro educativo como escenario prioritario de transformación.
- Definir alianzas como elementos clave de los procesos de innovación educativa.

### ***3.2.1. Articular un modelo de innovación basado en conocimiento***

En coherencia con el marco conceptual propuesto anteriormente, el modelo de innovación ha de basarse en conocimiento educativo -tanto científico como práctico y profesional-, así como fomentar y promover el conocimiento generado en los centros

educativos como consecuencia de su participación activa en el diseño, desarrollo y evaluación de innovaciones educativas.

En este sentido, las características que definen los centros innovadores constituyen un referente de qué aspectos deben ser potenciados en la construcción del nuevo modelo: las políticas y estrategias que se planifiquen deben estar orientadas a impulsar y favorecer estos elementos dentro de los centros y entre equipos docentes, a la vez que facilitar la difusión del conocimiento científico y técnico relevante entre las instituciones educativas, de modo que pueda ser apreciado por su valor educativo, esto es, por su contribución a mejorar las condiciones iniciales de aprendizaje de una determinada institución educativa.

La evaluación y transferencia de las innovaciones educativas son dos elementos clave del modelo basado en conocimiento. Por un lado, es necesario validar y medir el impacto real de las innovaciones educativas, su gestión, proceso y sostenibilidad. El objetivo no es únicamente valorar el grado de éxito de un proyecto concreto -en términos de mejora educativa-, sino crear un cuerpo de conocimiento coordinado y unitario, basado en conocimiento tanto empírico como práctico, que sea de utilidad y oriente la toma de decisiones pedagógicas y políticas. La evaluación también ha de concebirse como un proceso de innovación en sí mismo: si hacemos cosas distintas, es necesario evaluar desde un marco diferente. Integrando nuevos modelos de evaluación, instrumentos, indicadores, proceso y agentes.

Por otro lado, los procesos de validación de las innovaciones han de estar enfocados no sólo hacia una evaluación de sus resultados e impactos de las innovaciones, sino hacia un auténtico proceso de transferencia de conocimiento en su sentido más amplio. La vinculación entre innovación e investigación ha de ser permanente, recíproca y desarrollarse de manera paralela. La innovación tiene que convencer a la comunidad educativa no sólo a través de un marco de conocimiento adecuado, sino también a través de la práctica con resultados transformadores.

Pero valorar el impacto real de las innovaciones implica poder analizar de manera práctica y real las mismas, sus procesos y sus resultados. Es decir, transparencia y visibilidad, lo que su vez supone observación y análisis. La evaluación debe integrar procesos sistemáticos de visita, observación y análisis colectivo de la innovación o una muestra de ellas. Es preciso visibilizar las buenas -y malas- prácticas, con el fin de integrarlas en el conocimiento unitario y coordinado al que ya se ha hecho referencia.

### *3.2.2. Colocar los procesos educativos en el eje del modelo*

La innovación debe focalizarse en el núcleo pedagógico de los proyectos y experiencias, integrado por estudiantes, profesorado, centro, contenidos, currículum y recursos. Entender esto, implica superar las políticas de “dotación de equipamiento” -un enfoque que, por ejemplo, ha predominado en las iniciativas de transformación digital de los centros- no cambian culturas ni procesos educativos, y en ocasiones, disfrazan de innovación procesos que no lo son, generando efectos colaterales negativos entre la comunidad educativa.

Colocar los procesos educativos en el eje del modelo tienen una doble implicación. Por un lado, supone que la actual configuración institucional (relación centros-aulas, o aulas-profesorado, profesorado-familia ..., etc.) no puede ni deber ser considerada como la única deseable, ni como la única posible, sino que debe estar abierta a su revisión permanente a la luz de las oportunidades que ofrecen las innovaciones educativas.

Y por otro, implica reconocer al docente como sujeto activo y central de los procesos de innovación, y por tanto reconocer la actividad investigadora e innovadora como parte de su quehacer profesional y de su horario laboral, así como la necesidad de integrar competencias vinculadas con la innovación como parte de su perfil profesional.

### *3.2.3. El centro educativo como escenario prioritario de transformación*

Las innovaciones y las mejoras deben estar centradas en la escuela, entendida como la unidad de mejora y de rendición de cuentas. En este sentido, las políticas deben apoyar la autonomía de los centros y el desarrollo de sus propios procesos de innovación: “Descentralizar y otorgar autonomía a los centros es una forma de distribuir poder que persigue aumentar la eficacia, adaptarse mejor al alumnado y encauzar la participación democrática de los agentes” (Martínez-Celorio, 2016).

Es necesario favorecer medidas que permitan ordenar las diferentes etapas educativas de modo que los centros educativos puedan ser agentes activos en la creación de una respuesta educativa eficaz, dotar a los centros de un reparto de un porcentaje de tiempo escolar propio, y evitar que la sobrecarga de contenido pueda impedir la adaptación de las prácticas de enseñanza a las características y singularidades de cada uno de los sujetos de aprendizaje.

Situar el punto de partida del sistema educativo en los centros favorece la flexibilidad y adaptación necesaria para el desarrollo de las innovaciones, y permite articular equilibrios entre el respeto a la singularidad y diversidad de cada situación y contexto educativo, con la necesidad de generalizar y exportar las innovaciones. Las

innovaciones educativas deben estar soportadas por agentes e instituciones que asuman la responsabilidad de controlar tanto sus fundamentos como sus consecuencias y, a la vez, contribuir activamente a su difusión y adaptación a otras instituciones y/o agentes.

El liderazgo es un elemento clave dentro de los centros para garantizar el cambio, bien por parte de docentes concretos o de equipo directivos capaces de generar la innovación, demostrar su eficacia, e involucrar y convencer –“contagiar”-, al resto de la comunidad educativa. Convertir al centro en eje de los procesos de transformación requiere de liderazgo en los equipos directivos, que han de asumir su rol como impulsores de la innovación. La falta de profesionalización de los puestos directivos es uno de los elementos estructurales que dificultan la puesta en marcha de iniciativas innovadoras en los centros educativos.

Pero hablar de liderazgo supone no hacerlo sólo desde la dimensión de los equipos directivos. La innovación educativa se alimenta -y especialmente se sostiene en el tiempo-, gracias a una red de liderazgos compartidos:

- Liderazgo institucional, que integra a la administración educativa, entidades locales -el rol de los municipios puede ser muy relevante-, y de la universidad, en término de acompañamiento en los procesos de investigación y reflexión.
- Liderazgo directivo, que asumen los equipos directivos.
- Liderazgo pedagógico, impulsado por los equipos de docentes.

Apostar por el centro como unidad de cambio no sólo tiene implicaciones en términos de construcción colectiva, sino también de implantación y reconocimiento:

- la implantación de un proceso de innovación va más allá de cuestiones técnicas, y debe contar con el reconocimiento informado de toda la comunidad educativa;
- y ello supone reconocer a los centros educativos no universitarios como organizaciones que, como parte de su capacidad profesional, pueden contribuir activamente a generar y a generalizar innovaciones educativas, impulsando además su reconocimiento social como centros con una mayor capacidad profesional docente y, por tanto, con mayor capacidad para generar y generalizar innovaciones educativas.

En el marco de actuación de escuela, y en consonancia con el concepto inclusivo de innovación presentado, los centros con bajos niveles de desempeño deben ser objeto de especial atención, y las políticas han de garantizar que cuentan con un conjunto de apoyos extras que garantice la generación y desarrollo de innovaciones en estos escenarios.

### *3.2.4. Las alianzas como elemento clave de los procesos de innovación educativa*

Es necesario explorar fórmulas que permitan aplicar modelos de alianzas en el ámbito educativo. El objetivo es generar espacios de cooperación entre diferentes agentes e instituciones, de distinta naturaleza, que se alían para innovar más y mejor.

El sistema educativo debe operar desde procesos de innovación abierta, en los que el conocimiento interno del propio sistema y sus agentes se combine con conocimiento externo. Se trata de articular, de manera práctica, la red de liderazgos compartidos a los que anteriormente se hacía mención, convergiendo los tipos de liderazgo con las dimensiones de las alianzas:

- Una dimensión interna, generada a partir de los profesores, alumnos, equipo directivo, otros servicios educativos -inspección, orientación, etc.-, familias, ... En definitiva, los representantes del liderazgo directivo y pedagógico, que implica todo lo que tiene su origen y relación directa con el centro educativo.
- Y otra dimensión externa, creada a través de alianzas con actores o colaboradores ajenos al núcleo de la escuela (liderazgo institucional): administración local y autonómica, otras organizaciones sociales y culturales, universidad, empresas, otros grupos profesionales, movimientos vecinales, etc. Desde este marco, es prioritario promover vías de encuentro y comunicación entre centros educativos y las agencias de innovación (incluidos los departamentos universitarios) de modo que se construyan redes de innovación educativa que permitan la convergencia de los proyectos e iniciativas específicas o locales, así como promover la convocatoria de proyectos de investigación e innovación educativa tanto en el ámbito universitario como no universitario y, especialmente, de colaboración entre centros e instituciones de los dos ámbitos.

Dentro de esta dimensión externa, ha de hacerse una mención especial al rol que la administración local como impulsora y catalizadora de la innovación educativa. Los ayuntamientos, como entidad pública más cercana a la escuela y su comunidad inmediata, puedan tener capacidad para “escolarizar el municipio”, ejerciendo un papel importante dentro del marco del denominado liderazgo institucional.



## 4. HACIA UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA: EL PROCESO DE TRANSICIÓN HACIA UN NUEVO MODELO

“Una cosa es identificar los rasgos de los centros escolares y los ambientes de aprendizaje innovadores y poderosos; y otra implementarlos de manera extendida, para crear y mantener los ambientes de aprendizaje” (OCDE, 2015). La transición hacia un sistema educativo innovador no es un proceso inmediato ni sencillo. Supone articular una estrategia conjunta, global y combinada que afecta no sólo a todos los niveles de la administración -nacional, autonómica especialmente-, sino también a todas las organizaciones, servicios y agentes del sistema educativo, cada uno desde el marco de sus competencias, responsabilidades y funciones.

### 4.1. El rol de la Administración educativa: Implicaciones en el diseño de políticas públicas

En el marco descrito, el rol de las instituciones públicas es esencial en la construcción de una estrategia de innovación educativa que permita la gestión de la innovación, la convergencia de agentes, innovaciones y recursos, y cuya actuación ha de ir más allá del actual reparto de recursos y la supervisión de los mismos. La implicación de la administración debe concretarse en:

- Diseñar un sistema nacional de innovación educativa, dotado de un modelo de gobernanza que lo haga social, económica y educativamente sostenible. El marco de propuestas que se define se aleja de la difusión de las intervenciones y se acerca hacia esfuerzos para coordinar mejoras en las capacidades, estructuras y cultura de las escuelas, prestando especial atención a la calidad de la enseñanza como fuente primaria para la mejora del rendimiento.
- Recoger, analizar y difundir todo el conocimiento generado para y a partir de las innovaciones, y garantizar el acceso rápido, fácil y accesible de toda la comunidad educativa al mismo.
- Este sistema ha de articularse en torno a innovaciones en desarrollo, y no desde las políticas de equipamiento o planificación, que permitan construir innovación real desde la práctica, sin doblar iniciativas, repetir las o generar procesos paralelos.
- Articular un marco regulatorio flexible, que permita el desarrollo del principio de autonomía de los centros, y que incorpore fórmulas concretas de apoyo a los procesos de innovación educativa que pongan en marcha los centros.

- Es necesario articular acciones dirigidas a generar una cultura de la innovación a través de convocatorias orientadas a los equipos docentes y directivos que permitan construir y fortalecer identidad y pertenencia al centro, por encima de las identidades disciplinarias.
- Definir un marco de competencias docentes que permita al profesorado adquirir el conocimiento y competencias necesarias para innovar. No se trata sólo de enseñar el uso instrumental de herramientas digitales o la puesta en práctica de nuevas metodologías didácticas, sino que debe incluirse también cuestiones relacionados con el liderazgo, la capacidad para trabajar en equipo y coordinar equipos, el pensamiento crítico, la planificación estratégica y basa en objetivos, etc.
- Fortalecer la profesión docente y el desarrollo de su carrera profesional, de manera que la innovación constituya uno de los elementos centrales sobre el que construir dicha carrera. Ello implica asociar reconocimiento, promoción y tiempo de trabajo para el diseño e implementación de los proyectos de innovación.

Las administraciones educativas deberían desarrollar dos líneas de actuación de apoyo a la innovación educativa, que pueden resultar complementarias: la centralizada, que parte de propuestas formuladas desde la administración mediante programas o planes educativos que puedan ser adaptados al contexto propio de cada centro; y la descentralizada, mediante la convocatoria pública de apoyo a las iniciativas innovadoras surgidas en los centros educativos ofreciendo el apoyo material y el asesoramiento necesario.

Según se establece en las leyes de educación, a las administraciones educativas les corresponde impulsar y favorecer la innovación y la investigación educativa y reconocer al profesorado que se involucra en su realización. Para desarrollar esta función, y diseñar y poner en práctica un sistema nacional de innovación e investigación educativa se propone la creación de una red coordinada de centros de niveles estatal y autonómicos, y en su caso local, que se encarguen de ser centros que impulsen el desarrollo profesional de los docentes y la divulgación de los resultados de la investigación e innovación educativa que tiene lugar en los centros.

Estos centros tendrían, entre otras, las funciones de:

- Diseñar y apoyar el desarrollo del currículo, articulando las diferentes iniciativas que sobre el mismo se realicen bien desde los centros, bien desde la administración.

- Definir los planes de formación del profesorado acorde con las nuevas tendencias y necesidades de innovación de los centros y las políticas públicas.
- Establecer y acordar un plan de actuación conjunto en el que se definan los temas prioritarios en función de las necesidades generales del sistema educativo, en confluencia con los compromisos asumidos con la Unión Europea, e integrando integración los temas propios de cada Comunidad Autónoma.
- Articular líneas de colaboración y trabajo permanente entre la investigación y la innovación educativa, y facilitar la colaboración entre los centros educativos y universidad, favoreciendo la convocatoria de apoyo público para el desarrollo de proyectos conjuntos de equipos docentes y profesores universitarios.

#### 4.2. Planificación del proceso de transición

Propuestas a corto plazo	Propuestas a medio plazo	Propuestas a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger, organizar y sistematizar un cuerpo de conocimiento educativo coordinado y unitario sobre innovación educativa.</li> <li>• Acciones de difusión y distribución entre los centros educativos.</li> <li>• Articular espacios y tiempos en los centros educativos para el trabajo de equipos de profesores.</li> <li>• Impulsar y apoyar las redes de centros innovadores existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de reconocimiento de la actividad docente e investigadora del profesorado (desarrollo profesional docente)</li> <li>• Desarrollo de un marco regulatorio flexible que favorezca el principio de autonomía de los centros.</li> <li>• Coordinar y planificar acciones conjuntas entre las redes de centros innovadores.</li> <li>• Lanzar convocatorias de proyectos conjuntos de innovación/ investigación entre universidad y centros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un sistema nacional de innovación educativa.</li> <li>• Articular líneas de colaboración y convergencia entre los centros educativos y las agencias de innovación autonómicas.</li> </ul>

#### Referencias bibliográficas

Martínez-Celorrio, X. (2016). Innovación y reestructuración educativa en España: Las escuelas del nuevo siglo. En Blanco, A. y Chueca, A. (Coords.) INFORME España 2016 (pp. 43-80). Madrid: Cátedra J. M. Martín Patino, Universidad Pontificia Comillas.

Fernández Enguita, M. (2016). Más escuela y menos aula. Madrid: Morata.

Fundación PricewaterhouseCoopers (2017). ¿Para qué educamos? Estudio sobre las bases de un marco amplio de éxito escolar. Madrid: PwC

OCDE (2015). Política educativa en perspectiva 2015. Madrid: Fundación Santillana.

Unión Europea (2014). Horizon 2020. El Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea. Bruselas: Unión Europea.