



Gregory Sbitnev. Huevo decorativo, Moscú, (1908). Fotografía Imagen MAS. Museo Art Nouveau y Art Decó Casa Lis, (Salamanca).

Casa Lis. Museo de Art Nouveau y Art Decó (1905-1906)

Huevo Decorativo

La Casa Lis es un palacete urbano enclavado sobre la antigua muralla de la ciudad de Salamanca, mandado construir por D. Miguel de Lis (1855-1909). El encargado de llevar a cabo este proyecto fue Joaquín de Vargas y Aguirre (1857- 1935), natural de Jerez de la Frontera, que desembarcó en Salamanca para ocupar la plaza de arquitecto provincial.

Actualmente el edificio es la sede del Museo Art Nouveau y Art Déco y en sus salones y dependencias se exhibe una parte de los fondos donados por D. Manuel Ramos Andrade (1944-1998), anticuario y coleccionista que vio cómo en 1995 la Casa Lis, con un recuperado esplendor, abría de nuevo sus puertas, ésta vez para exponer sus colecciones únicas en España.

A lo largo del siglo XIX las artes decorativas quedaron ancladas en el pasado con una repetición sistemática de modelos y con unos acabados cada vez de peor calidad por la ausencia del carácter artesanal. La máquina había impuesto unos sistemas de producción que primaban la cantidad sobre la calidad. Esta situación generó una reacción, los artistas del Arts & Crafts buscaron nuevos modelos de expresión y formas de creatividad, abogaron por la equiparación de las artes decorativas y las bellas artes prestando una especial atención a la calidad del detalle y a los acabados exquisitos. Esa inquietud estética fue el germen de un nuevo estilo, el Art Nouveau. A través de sus diecinueve colecciones el recorrido por sus salas muestra al visitante la producción de los talleres europeos de artes decorativas de los periodos Nouveau y Déco. Joyas de Masriera o Fabergé, vidrios iridiscentes de los talleres Loetz, Kralik, Pallme König o de la escuela de Nancy con piezas de Émile Gallé, los Hermanos Daum o Paul Nicolas. Muebles de Homar, Majorelle, Busquets. Porcelanas de Rosenthal, Royal Copenhagen, Mariano Benlliure, Gustave Guetant o Zuloaga. Los fondos que atesora la Casa Lis muestran la trayectoria de autores tan importantes como Émile Gallé con sus vidrios de capas superpuestas y sus exquisitos muebles o la evolución de Rene Lalique que partiendo de la joyería Art Nouveau orienta su creatividad al diseño del vidrio en las décadas posteriores.

Texto extractado de < <http://www.museocasalis.org/nuevaweb/> >



RAÍCES Y ALAS. PERSPECTIVAS DE LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA EN ESCUELAS CATÓLICAS

ROOTS AND WINGS. ESCUELAS CATÓLICAS AND THE PEDAGOGICAL INNOVATION PERSPECTIVE

Irene Arrimadas Gómez

Directora del Departamento de Innovación Pedagógica (Escuelas Católicas)

Resumen

Desde Escuelas Católicas queremos seguir facilitando al máximo la tarea educativa de responsables institucionales, equipos directivos y profesores. Por eso, es fundamental que reflexionemos juntos sobre las estrategias de innovación que debemos poner en marcha en los centros y aulas para mejorar las oportunidades de aprendizaje de cada alumno y reforzar el proyecto educativo del centro. Es imprescindible la planificación de los procesos de innovación hacia una mejora sostenible y con sentido, desde la reflexión-acción sobre investigaciones pedagógicas de éxito y su aplicación en las aulas, junto con la evaluación diagnóstica del centro y la participación de toda la comunidad educativa. Este proceso lo hemos sistematizado en el Pensamiento de Innovación educativa (PIE) que narramos en este artículo.

Palabras clave: Proyecto Educativo de centro, innovación sostenible, evangelización, trabajo en equipo, liderazgo distribuido, liderazgo transformacional, organización que aprende, planificación estratégica, formación del profesorado

Abstract

From Escuelas Católicas (Catholic Schools) we want to continue facilitating the educational task of institutional managers, management teams and teachers. Therefore, it is essential that we reflect together on the innovation strategies that we must implement in the schools and classrooms to improve the learning opportunities of each student and reinforce the educational project of the organization. It is essential to plan innovation processes towards a sustainable and meaningful improvement, from reflection-action on successful pedagogical research and its application in classrooms, together with the diagnostic evaluation of the school and the participation of the entire educational community. We have systematized this process in the Educational Innovation Thought (PIE) described in this article.

Key Words: school project, sustainable innovation, evangelization, teamwork, distributed leadership, transformational leadership, learning organization, strategic planning, teacher training



I. Presentación: quiénes somos y cómo nos organizamos

Escuelas Católicas (EC) es la marca de la Federación Española de Religiosos de la Enseñanza-Titulares de Centros Católicos (FERE-CECA) y de Educación y Gestión (EyG). FERE-CECA asocia desde 1957 a los titulares de los centros educativos y EyG los representa en su vertiente empresarial desde 1989. Actualmente integra a 2.000 centros educativos católicos, la mayoría con algún nivel concertado. Gran parte de ellos son centros integrados que cuentan con más de una etapa. Si separamos por niveles educativos hablaríamos de 1.776 centros de Educación Infantil, 1.716 de Educación Primaria, 1.646 de Educación Secundaria (ESO o FP Básica) y 777 centros de Bachillerato o FP de Grado Medio o Superior, es decir, de 5.915 entidades pedagógicas. En ellos se educan 1.204.179 alumnos y hay 101.260 trabajadores, de los que 82.554 son docentes. Escuelas Católicas supone el 15% del total del sistema educativo y el 58% de la enseñanza privada concertada, lo que la convierte en la organización más representativa de este sector.

La razón de ser de Escuelas Católicas es ayudar a las entidades titulares y sus centros a desarrollar, desde su identidad, su papel evangelizador y educativo. Por ello, trabajamos para responder con profesionalidad a los retos de cada momento y anticiparse a los futuros, así como para contribuir a la excelencia educativa-pastoral de los centros.

Nuestra institución es una organización amplia, con una sede nacional y sedes autonómicas que posibilitan tener presencia en todas las comunidades autónomas, con un estilo de organización y de trabajo que pone a las personas en el centro y atiende a sus necesidades. Desde nuestra identidad desarrollamos funciones y actividades en búsqueda permanente de la innovación y la mejora continua, desde la cercanía en la atención a todas las instituciones, centros y alumnos, especialmente a los más necesitados. Son señas de identidad de Escuelas Católicas el interés por la inclusión y la atención a la diversidad, con apertura y mediante la cooperación con otras organizaciones y realidades educativas.

El futuro de la escuela católica está en ser la mejor escuela, una escuela innovadora y creativa, que existe para ofrecer al alumno el protagonismo de su aprendizaje, el deseo de dirigir su vida, de mejorar cada vez más en algo importante y de trabajar para una causa que va más allá de sí mismo. Estamos aquí porque este proyecto nos mueve la vida, porque surge de nuestra identidad evangelizadora y toma impulso desde la amplia experiencia acumulada a lo largo de nuestra existencia educadora.

Seguiremos avanzando en nuestras organizaciones educativas si visualizamos qué necesitamos reconfigurar y cambiar para que todo ello siga siendo factible, pero con prudencia para poder ver en la innovación el mejor futuro para todos. Así entendemos el hecho de «innovar» como una forma diferente de abordar las cosas para mejorarlas, que debe partir de lo que somos y estar centrada en el alumno, teniendo presente nuestras raíces y la realidad vigente, y a partir de ahí, reflexionar, planificar y compartir aquello que llevemos a la práctica, haciendo seguimiento y evaluación constante, para poder volver al inicio del proceso.

Estos principios enlazan con nuestra razón de ser y estar, en clave positiva, en el sistema educativo español, porque no cabe duda de que la escuela católica aporta sentido a la sociedad democrática y un extraordinario valor en clave de equidad, calidad, innovación, compromiso... Son las instituciones libres las que generan ciudadanos libres y es importante visibilizarlo, difundirlo y recordarlo siempre para poder desarrollar proyectos educativos singulares. Por ello, es necesario saber quiénes somos y lo que hacemos para tener en cuenta nuestra perspectiva.

2. Educación e innovación educativa

Podemos afirmar que los logros educativos conseguidos en la pasada centuria nunca habían sido alcanzados previamente hasta ahora, aunque nos empeñemos en alimentar una moda de informaciones pesimistas. Ahora se habla mucho de la crisis de la enseñanza, aunque la podríamos equiparar a la crisis de crecimiento de un joven sano, no a la decadencia de un anciano que ya vivió sus mejores años (MUÑOZ-REPISO, 2000). En realidad, en cualquier época, deseamos creer que todo educador, administrador o investigador responsable ha intentado cumplir con su misión de la mejor manera posible, introduciendo un enfoque riguroso y contextualizado en la forma de abordar su misión.

Los estudiantes y las familias de hoy son producto de unos determinados rasgos que nos indican las fuentes sociológicas, epistemológicas, psicológicas y pedagógicas. Lo que ocurre en los sistemas educativos y en cada escuela en particular está influido por todas ellas, y a la vez, la educación contribuye a que los niños y la sociedad sean lo que son. Todo está relacionado en espiral. Por eso es tan importante que los actores de la educación tengamos una adecuada comprensión de lo que nos están señalando dichas fuentes y una conciencia clara de nuestro papel activo en la construcción del futuro desde cada proyecto de vida que se teje dentro de cada alumno.

El problema actual es que debemos aumentar la calidad desde la personalización y eso requiere un enorme esfuerzo innovador. Para ello, contamos con conocimientos consolidados de cuáles son los procesos y medios que dan lugar a los mejores resultados educativos, que incluyen medidas estructurales, organizativas y curriculares. Pero en este concepto se esconden diversos significados, puntos de referencia y finalidades contrapuestas. Como prueba solo tenemos que contemplar las múltiples reformas legislativas, o la reducción al logro de mejores resultados en las evaluaciones externas, o en la exclusiva mejora de los procesos de gestión...

De ahí la imperiosa necesidad de reflexionar colectivamente como centro e institución sobre el propósito de la labor educativa, sin caer en recetas superficiales. Ese propósito que nos permita progresar hacia los ideales de verdad, belleza y bondad que anhelamos para cada niño, en paz, en libertad y con equidad, buscando el éxito de todos y cada uno (ALVIRA, 2016).

Tampoco es fácil acertar con la clave de lo que debe aprender un buen ciudadano del siglo XXI (en el terreno cognitivo, socio-afectivo, valores, espiritualidad y trascendencia...), que vivirá en una sociedad futura que estamos construyendo ya cada día y que tendrá que usar sus competencias con responsabilidad y libertad. En esta «era del conocimiento», la gran división se establece entre las sociedades o individuos capaces de producir avances con lo que saben y los que se limitan a recibir información. Afortunadamente, el movimiento competencial pone una vez más de manifiesto que todos somos diferentes y que tenemos múltiples capacidades, distintas unos de otros, útiles todas ellas para vivir, con la certeza de que la educación necesaria hoy en día exige atención específica y personalizada para que cada estudiante alcance su mejor evolución.

Entendemos que una competencia es un atributo híbrido, ya que incluye una combinación de habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes, que puede ser adquirida en todo tipo de contextos, formales, no formales e informales, de manera intencionada o no, y que sirve para resolver de forma adecuada una tarea en un contexto definido (European Commission, 2012). Las competencias se adquieren a través de experiencias educativas diversas, y necesitan de una mirada y un acompañamiento adecuado. Se trabajan en la familia, en el entorno social, en la escuela... Ámbitos que deben ir de la mano, profundamente relacionados para hacer plenamente efectiva la educación del niño.

La escuela tiene la misión de ayudar a cada uno a ser quien puede ser y a prepararle para que constru-

ya su vida utilizando todos sus recursos personales. Debe guiarle en la adquisición de unos aprendizajes que le van a resultar imprescindibles para desarrollar una vida plena y feliz. Nuestros centros escolares deben estar a su lado, conscientes de su responsabilidad, exigentes en su hacer, provocadores de sus capacidades. Para que el milagro suceda es imprescindible la educación, pero no cualquier educación. Es necesario despertar una nueva visión educativa y un acompañamiento adecuados que nunca parecen estar suficientemente desarrollados en el contexto escolar.

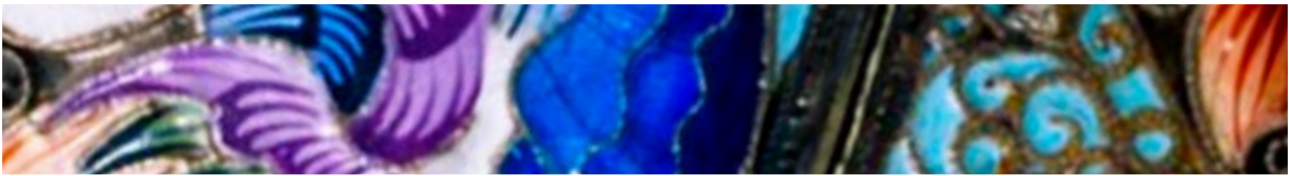
Aunque no es posible en estas páginas abordar el tema en su totalidad, es necesario analizar la educación hoy desde diversos ángulos para lograr una comprensión creciente del tema porque abarca toda la vida y requiere una redefinición de los momentos formativos, un valiente replanteamiento de los fines y de los métodos pedagógicos y, sobre todo, una actitud abierta y renovada, profesional, valiente y esperanzada por parte de los educadores.

De esta visión y misión de nuestras organizaciones educativas surge la necesidad de reconfigurar y cambiar porque innovar es una forma diferente de abordar las cosas para mejorarlas. Partimos de lo que somos y de la realidad vigente, estamos centrados en el alumnado y tenemos presentes nuestras raíces pedagógicas. A partir de ahí, reflexionamos, planificamos y compartimos aquello que llevamos a la práctica, haciendo seguimiento y evaluación constante, para volver siempre al inicio del proceso.

La innovación no es una actividad puntual. Se trata de un proceso participativo que se vive al contemplar la vida en las aulas, en el centro, en sus prácticas y en la organización, pero que solo funciona en movimiento (HERNANDO, 2015). Un concepto vivo y universal del que aprendemos en otros ámbitos del conocimiento cuyo propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, variando o transformando métodos e intervenciones, introduciendo novedades que parten del alumno y provocan cambios y mejoras en los distintos procesos educativos desde nuestra identidad. Porque sin problema que resolver, sin necesidad, sin desafíos o sin toma de conciencia y sueños de mejora compartidos, no hay innovación que merezca la pena vivirse.

También vemos que la innovación se desarrolla de un modo diferente en diversas circunstancias. Sin embargo, a pesar de las peculiaridades propias de cada ámbito y proyecto, existen principios comunes de los que podemos aprender de un modo coherente para nuestro proyecto de escuela.

Tenemos claro que no podemos innovar por lo que otros nos digan: debemos hacerlo «desde den-



tro», es decir, que surja de las mismas personas que lo vamos a llevar a cabo (ESTEVE, 2009). Tampoco se trata de olvidar el pasado porque tiene que servirnos para darnos «alas», impulso, para crecer, aprender, y seguir formándonos. Menos aún lo podremos hacer solos, porque nace del conocimiento y experiencia compartida de muchas personas que se implican en conseguir la misma misión de la organización. Así, no solo es necesario la lente angular del líder para intuir y prever el futuro, sino multitud de lentes reflexionando, llevando a la práctica, evaluando y volviendo a poner en acción distintas estrategias con el mismo objetivo.

3. Movimiento «Por la innovación educativa». Nuestro plan de acción

«Hacer la formación más sensible, relevante y significativa para los profesores y su práctica pedagógica, sus necesidades, problemas y aspiraciones en sus contextos de trabajo; construir espacios donde los profesores puedan reflexionar y pronunciar sus propias voces sobre la educación, contrastándolas con otros compañeros y proyectándolas colegiada y críticamente en proyectos de acción educativa».

(Smyth y Kent).

Somos conscientes y creemos firmemente en el poder de la educación para construir una sociedad mejor en nuestro contexto VUCA. Por ello, compartimos con el científico ALAN KEY que «el mejor modo de predecir el futuro es inventándolo». Y de esto saben mucho las escuelas innovadoras, puesto que nacen con unos distintivos muy claros en su cultura y funcionamiento que impulsan su potencial de cambio: una visión muy certera de cuál es su meta, un fuerte compromiso para conseguirla, y su identificación como organización que aprende (GATHER, 2000). Los centros educativos innovan a través de un sistema de aprendizajes coordinados entre la acción colectiva y la individual, donde su base de conocimiento parte de diversas fuentes (sociológica, psicológica, epistemológica y pedagógica, donde la inspiración de Ausubel, Dewey, Doman, Feuerstein, Gardner, Malaguzzi, Montessori, Perkins, Piaget, Swartz, Vygotski, etc. cobra mucho sentido), y tras contextualizar ese conocimiento y verlo con las gafas de su identidad y misión, lo ponen en práctica y lo evalúan en equipo para

aprender de la experiencia a través de la reflexión y debate. Todo ello supone dar el primer paso creando las condiciones necesarias para el cambio.

En Escuelas Católicas contamos con las sólidas raíces que conforman nuestras instituciones, con una clara visión de lo que significa el liderazgo pastoral y pedagógico y con una consolidada comunidad educativa de la que todos sentimos que formamos parte. Ante esta visión educativa compartida, se está produciendo un proceso de reflexión profunda sobre nuestra misión como escuela católica desde los diferentes «carismas» en el mundo de hoy, que se materializa en las revisiones de los proyectos educativos con un enfoque prioritario hacia los modelos pedagógicos que den respuesta a las necesidades de los alumnos sin perder de vista la identidad del centro. Nuestras instituciones están dando pasos hacia modelos pedagógicos que (FERE-CECA, 2010):

- Fundamentan su proyecto educativo en la contextualización del carácter propio basado en los valores evangélicos;
- Reflexionan sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en el alumno;
- Orientan la acción educativa a la personalización del aprendizaje y para ello las TIC suponen un gran aliado a los procesos de enseñanza-aprendizaje, gestión y comunicación del centro;
- Actualizan y personalizan las programaciones didácticas para conectarlas con las líneas derivadas del proyecto educativo;
- Introducen metodologías activas/participativas en que el trabajo cooperativo es fundamental;
- Establecen el rol del docente como guía o mediador de un aprendizaje más autónomo del alumnado;
- Apuestan por trabajo en equipo de los docentes implicados en los procesos educativos, promoviendo experiencias interdisciplinares y globalizadas;
- Generan modelos de organización del centro al servicio del aprendizaje de los alumnos;
- Generan un estilo de liderazgo distribuido, basado en el compromiso y la participación de toda la comunidad educativa en la puesta en acción de la misión y visión del centro;

— Establecen redes de colaboración entre centros educativos y también con otras instituciones.

Y el profesorado es un elemento clave; numerosos estudios (como TALIS) muestran que la calidad del profesorado es uno de los factores que más influyen en el aprendizaje de los estudiantes (OCDE, 2019). Por tanto, apoyar y fortalecer una profesión docente de calidad es una prioridad de nuestra sociedad y para conseguir este objetivo es fundamental conocer el ambiente de aprendizaje de los centros y las condiciones de trabajo del profesorado. Los centros educativos mejoran en la medida que lo hagan sus profesores, y esto solo ocurre si creamos las condiciones institucionales idóneas para favorecer programas de formación y acompañamiento de calidad, redes de cooperación, puesta en marcha de proyectos compartidos, y reflexión en equipo sobre la práctica educativa para ser profesores más competentes. Hoy no se entiende el trabajo de modo individual, como escuelas cerradas y únicas: el mundo global en el que vivimos nos llama a colaborar y crecer juntos como escuelas vivas, a crear puentes que refuercen la tarea que realizamos (HERNANDO, 2015).

Desde Escuelas Católicas seguimos adelante con nuestro profundo compromiso de apoyar y acompañar a los centros e instituciones en la revisión de los proyectos educativos, partiendo de su misión y visión, y de desarrollar formas más eficaces de trabajar por una mejora de la calidad de su oferta educativa a través de la actualización de los métodos de enseñanza que mejoren las oportunidades de aprendizaje y de la organización de programas de formación más eficaces que impacten en la práctica docente. No nos conformamos solo con formación, es necesario mover a la acción y a la puesta en práctica de lo aprendido, compartiendo reflexión, buenas prácticas y acompañamiento en el proceso.

Por ello, hace diez años pusimos en marcha el movimiento «Por la innovación educativa» que está protagonizado por una amplia comunidad de instituciones y docentes conectados de toda España con el objetivo de re-diseñar proyectos, generar recursos, compartir experiencias y comunicar éxitos, creando una red de escuelas innovadoras a través de la web¹ y del blog², formación presencial y on-line, vídeos y conversaciones por Twitter con el hashtag #profesinnovadores. Desde sus comienzos, esta iniciativa cuenta con una muy numerosa comunidad de docentes (ya somos más de 15.000) que comparten experiencias de transformación e innovación educativa en sus propios colegios, con el impulso generado principalmen-

te por los programas de formación «Profesores para el cambio y la innovación» (desde 2010 hasta 2014), «Profesores en Acción» (desde 2014 hasta 2019) y el novedoso «#profesinnovadores» (2019-2020). Estos programas han supuesto una oportunidad única para impulsar el trabajo de miles de equipos de educadores innovadores que están haciendo vivo el reto de transformar su didáctica para convertirse en las escuelas del siglo XXI. En este Movimiento tan especial, Escuelas Católicas comparte el camino con muchas instituciones (Misioneras de Nazaret, Compañía de María, Salesianos, Maristas, Hijas de la Caridad, Claretianos, Spínola, y un largo etc.) que comparten con tremenda generosidad su profunda experiencia en la gestión del cambio hacia la innovación pedagógica y pastoral.

El movimiento busca seguir dando apoyo a los proyectos educativos de los centros en la implantación de modelos pedagógicos innovadores, de liderazgo educativo y de renovación metodológica, que se enraizan en la identidad y la experiencia de cada una de nuestras instituciones. Con el mismo espíritu que ha liderado el movimiento durante estos últimos diez años, Escuelas Católicas en colaboración con numerosas instituciones y docentes cree y trabaja por el objetivo de consolidar una trayectoria clara de innovación educativa.

El movimiento está ofreciendo una experiencia formativa enriquecida y renovada, práctica, personalizada y participativa, diseñada en nuevos escenarios de aprendizaje para contribuir a la mejora de las actividades que se desarrollen en el aula y generando un ambiente propicio para el «enganche emocional» a los muchos docentes y directivos que participan, puesto que ofrecemos formación y acompañamiento con fundamento y sentimiento, que trasmite conocimiento con emoción, experiencia y vinculación. Pero hace falta crear los efectos necesarios en la formación para que el participante haga suya la experiencia porque nuevas formas de aprender conllevan renovadas maneras de impartir la formación. Desde los inicios del movimiento se ha seguido un estilo propio, un nuevo paradigma formativo que nos acompaña y nos define. Algunas de sus claves son:

- muchas «preguntas estrella» que nos invitan a explorar y alcanzar los objetivos;
- una rigurosa y actualizada fundamentación pedagógica;
- «reflexionar para actuar» y «aprender haciendo» como «mantras» del movimiento;
- ejes transversales como el aprendizaje cooperativo, la cultura del pensamiento, la tecnología al ser-

1. < www.esuelascatolicas.es >

2. < www.porlainnovacioneducativa.es >

vicio de la metodología y la evaluación de todos los procesos;

- diversidad de agentes educativos, de contenidos, e incluso de espacios, que se combinan para mejorar la efectividad de la formación y la transferencia al aula;
- ponencias inspiradoras al inicio de cada uno de los módulos de formación, talleres conjuntos y específicos para equipos directivos y docentes, y metacognición como cierre para iniciar el proceso siguiente;
- comunidad virtual de aprendizaje muy activa donde dejar evidencia y poner en común lo aprendido a través de las redes sociales, Moodle y especialmente del portfolio digital que realizan los participantes, porque aprendemos en comunidad y comunicamos lo que hacemos. Aquí merece una mención especial el documental realizado por Escuelas Católicas «Un viaje por la innovación educativa»³;
- abriendo todavía más nuevos focos para la innovación observando lo que hacen otros compañeros a través de un extenso programa de visitas pedagógicas a centros, con más de 160 colegios visitados por toda la geografía española;
- y todo ello diseñado, impartido y organizado por el consolidado, comprometido y generoso equipo de tutores del que tengo el honor de formar parte.⁴Departamento de Innovación Pedagógica de Escuelas Católicas;

La formación establece puentes entre los contenidos y las prácticas que configuran los pasos en la innovación pedagógica, que abarcan principalmente:

- la personalización del aprendizaje basado en que la enseñanza se adapta a las necesidades de cada alumno enfatizando la equidad y asegurando que todos tienen las mismas oportunidades de tener éxito (con los «paisajes de aprendizaje» desarrollados por Escuelas Católicas como enfoque metodológico principal, que ofrece una nueva forma

de programar por Inteligencias Múltiples y la Taxonomía de Bloom⁵);

- las herramientas para crear una cultura de la innovación que desarrolla claves desde la Neurociencia y la Pedagogía para activar, experimentar, consolidar y anclar el aprendizaje de los alumnos;
- la fuerza del liderazgo compartido, distribuido y transformador, con técnicas para llegar a ser un líder en el ámbito personal, relacional, en equipo y en comunidad;
- la evaluación como espacio de crecimiento, seguimiento y relación con los diferentes agentes (alumnos, profesores, familias), apoyada en protocolos para el acompañamiento docente (portfolio, reuniones, feedback) y herramientas para el proceso de evaluación-aprendizaje;
- y la fórmula de la creatividad para favorecer la flexibilidad cognitiva y la creación colectiva como actitud y forma de funcionar en el centro y en el aula.

Esta desafiante propuesta se dirige a directores y profesores en equipo que trabajan en un marco de transformación sistémica del currículum, roles, organización y espacios, desde la firme convicción de que el directivo o líder ha de ir de la mano del docente, con una visión compartida.

3.1. La innovación con sentido se planifica

«Se necesita una profesión (docente) que alimente constante y colectivamente la base de su conocimiento y su correspondiente experiencia, donde las prácticas y su impacto se sometan a pruebas transparentes, se desarrollen, se pongan en circulación y se adapten. Es necesario que se produzca una amalgama continua de precisión e innovación, además de búsqueda y experimentación».

(Hargreaves y Fullan, 2015)

Por el recorrido descrito hasta ahora puede parecer que, a día de hoy, todo el mundo habla de la necesidad de innovar y de que las innovaciones abundan. Del mismo modo, podríamos decir que uno de los principales problemas no es la ausencia de innovación en las escuelas, sino más bien la presencia de demasiados proyectos inconexos, episódicos y adornados de manera superflua, como nos advierte FULLAN (2012).

3. < <https://www.youtube.com/watch?v=3yhitAWrX4A>, > con más de 23.000 visualizaciones,

4. El equipo está compuesto por Pilar Ballesteros @albonubesP, Charo Fernández @yalocin, Loli García @loligarciaXXI, Carmen González @flosfolum, Izaskun Gutiérrez @kqmimoa, Abraham Gutiérrez @abraham_abe24, Raúl Diego @raulillodiego, María Fernandez @mariafergago, Montse Poyatos @mpoyatos, Alfredo Hernando @alfredohernando, Siro López @_Sirolopez_, Eline Lund @eline_bl, Mar Martín @marmarmur, Ana M^a Martínez @nosolopiano, César Poyatos @cpoyatos y el Departamento de Innovación Pedagógica de Escuelas Católicas.

5. Ver el amplio material disponible, vídeos explicativos y experiencias de centros en < <https://www.escuelascatolicas.es/innovacion-pedagogica/paisajes-de-aprendizaje/> >

Este cambio de época que estamos viviendo nos cuestiona interrogantes como: «¿qué vale la pena aprender?». Preguntas difíciles de responder en un mundo en continuo proceso de transformación donde es muy fácil «perder el rumbo». Por eso, es tan importante afianzar la visión compartida del aprendizaje y preguntarnos ¿para qué cambiar?, y planificar acciones de mejora presentes y futuras que nos ayuden a llevarla a la práctica. En este contexto, el éxito de toda organización educativa reside en su capacidad de innovar, pero no de cualquier manera; para lograrlo, debemos decidir su «sentido».

Diversas investigaciones internacionales sobre cómo los centros escolares de éxito trabajan la gestión del cambio y la innovación demuestran que es necesario desarrollar una visión muy certera de cuál es su meta, junto con un proceso planificado de cambio fundamentado en la investigación científica, que responda a los retos, que esté contextualizado en cada escuela y produzca mejora del sistema, con reflexión y evaluación continua, dirigiéndolas al centro en su totalidad y con una profunda identificación como organización en proceso continuo de crecimiento. Estas escuelas parten de unas razones explícitas de por qué y para qué innovar, poniendo al alumno en el centro para conseguir que cada uno de ellos desarrolle un proyecto de vida, y desde estos fundamentos, reflexionan, planifican y comparten aquello que llevan a la práctica, haciendo seguimiento y evaluación constante, para volver al inicio del proceso. Y todo ello de manera colaborativa, con un fuerte compromiso de la comunidad educativa al completo, junto con un estilo de liderazgo distribuido y transformacional, compartido y generoso, donde se combina la acción colectiva y la individual. Estos centros no improvisan ni se someten a los dictados de la modernidad aceptando por buena cualquier transformación, por muy de moda que esté, sino que encuentran el equilibrio entre lo que les ofrece el futuro, sopesando a la vez lo que sigue siendo válido de su experiencia y trayectoria. Al mismo tiempo, hacen sostenible la innovación porque planifican sus acciones con creatividad y eficacia, sin perder de vista sus finalidades educativas.

Para hacerlo realidad hacen falta nuevas maneras de pensar y actuar crítica y creativamente, e incorporar estructuras, formas de liderazgo y organización de los centros y la comunidad educativa que posibiliten generar la cultura de innovación para el apren-

dizaje, entendida como el ecosistema que permite crecer a todos y cada uno de sus miembros en torno a un proyecto compartido, de tal forma que llegue a un punto en el que ya estará «infusionada» en los modos de pensar y actuar de los centros (DEL POZO et al., 2016). A su vez, es fundamental conseguir que los conocimientos que existen en los centros puedan ser compartidos y actualizados porque la innovación necesita aprendizaje tanto individual como colectivo (SENGE, 1992).

Tenemos claro que no hay «fórmulas mágicas» y que en la cultura de innovación para el aprendizaje lo importante es el proceso. Pero no partimos de cero; contamos con las sólidas raíces que conforman nuestros centros, con una clara visión de lo que significa educar y con una consolidada comunidad educativa de la que nos sentimos parte. Ante esta visión compartida, se está produciendo en muchos colegios un proceso de reflexión profunda sobre la misión de la escuela en el mundo de hoy que se materializa en revisiones permanentes de los proyectos educativos al servicio del aprendizaje de los alumnos. Por tanto, no se trata de hacer borrón y cuenta nueva. Hay que poner en valor la experiencia y trayectoria de cada centro para que desde ahí se pueda planificar el cambio, pero cada uno el suyo, puesto que no hay recetas, lo importante es el camino que recorramos juntos. Todos sabemos que se hace camino al andar.

Los colegios innovan a través de un sistema de aprendizajes coordinados entre la acción colectiva y la individual, donde su base de conocimiento parte de muchas fuentes y, tras contextualizar ese conocimiento, ponen en práctica las transformaciones y las evalúan en equipo para aprender de la experiencia a través de la reflexión y debate en una retroalimentación constante del proceso. En este sentido, parte de una realidad determinada y tiene lugar «desde dentro», es decir, surge de los mismos individuos que la van a llevar a cabo (ESTEVE, 2009). Y para desarrollar este tipo de transformaciones, hay que tener una visión sistémica y estructural del cambio, que también impactará en la cultura del centro. Ese es el fin que perseguimos: dejar de hablar de innovación, porque habrá llegado a un punto en el que ya estará «infusionada» en los modos de pensar y actuar de los centros (DEL POZO et al., 2016).

Sabemos que para que las innovaciones tengan continuidad y arraigo deben hacerse dirigiéndolas



al centro escolar en su totalidad, pensando en él y concibiéndolo como la verdadera unidad de cambio, donde las variables organizativas (planificación, seguimiento de los acuerdos, metodología del trabajo en equipo, utilización del espacio y del tiempo, resolución de conflictos, liderazgo distribuido...) tienen que ver con decisiones tomadas colaborativamente.

PETER SENGE escribe en «La Quinta Disciplina» (1992) que las organizaciones que aprenden aprovechan el compromiso de los miembros de la organización y su capacidad para aprender en beneficio de todos. Lo que plantea es que las organizaciones necesitan planificar, organizar, poner en marcha y mantener un sistema que permita conseguir que los conocimientos que existen en ellas puedan ser compartidos y actualizados para facilitar la innovación y el progreso continuos.

Para que podamos responder a estas dinámicas es imprescindible generar un determinado escenario organizativo en los centros, con estructuras más flexibles y abiertas, donde las personas trabajen principalmente en equipo con una mayor autonomía y responsabilidad, poniendo en práctica modelos de gestión y formación permanente basados en competencias. La innovación necesita aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos y la gestión de la innovación exige gestionar adecuadamente el talento, tanto individual como colectivo. La formación clásica ya no es suficiente; es necesario implantar un sistema en el que estén presentes las metodologías participativas, seguimiento, *coaching* y evaluación del impacto en la práctica docente, para que cada miembro de la organización pueda generar valor e innovación. Así, es necesario saber «quién lo hizo antes que yo, cómo le fue, qué funcionó y qué no funcionó, y por qué» (MARTÍNEZ ALDANONDO, 2010).

Estas escuelas tienen su propia atmósfera que las hace únicas y el estudio de su cultura nos ayuda a descubrir poco a poco la parte oculta del iceberg que pone alas a sus innovaciones. Estos centros no se someten a los dictados de la modernidad aceptando por buena cualquier transformación, sino que encuentran el equilibrio entre lo que les demanda el futuro, sopesando a la vez lo que sigue siendo válido de su experiencia y trayectoria, y hacen sostenible la innovación porque alcanzan, con creatividad y eficacia, sus finalidades educativas.

3.2. Pensamiento de Innovación Educativa (PIE) de Escuelas Católicas

Todos estos principios, analizados desde nuestra razón de ser, nos permiten plantearnos qué es innova-

ción educativa para nuestras escuelas y lo que es más importante, cómo hacerlo eficazmente y de manera sistémica, sostenible, con toda la comunidad educativa. Así, consideramos que es una serie de reflexiones, investigaciones, decisiones, intervenciones y procesos, con un grado de intencionalidad y sistematización, que parten de un epicentro, el alumnado, mediante los cuales se trata de introducir y provocar de manera colectiva cambios en las prácticas educativas vigentes con el fin de mejorar.

En las Escuelas Católicas hemos sistematizado este proceso en un enfoque de trabajo, llamado PIE (Pensamiento de Innovación Educativa)⁶ que está resultando útil para acompañar la reflexión colectiva de centros e instituciones a la hora de diseñar su propia ruta de innovación de manera flexible y sostenible. El PIE es una práctica de pensamiento colectivo enfocado a la acción, que dirige las fuerzas de transformación en comunidad para mejorar desde su identidad hacia la construcción de una nueva escuela que se manifiesta cada día en una espiral de crecimiento sostenible y mejora continua. Este enfoque se inicia con la evaluación diagnóstica de centro e institucional de los procesos de innovación educativa y pastoral y recorre todos los pasos para la reflexión desde las cuatro transformaciones⁷: el currículo, la metodología y la evaluación; la interacción profesor-alumno y del resto de la comunidad educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje; la organización y planificación pedagógica y los espacios de aprendizaje. Sobre estos pilares se lanzan otras cuatro preguntas: por qué, para qué, qué y cómo. Se confluye en la realización de la planificación del cambio partiendo del contexto e identidad de cada colegio o institución, en proceso de evaluación continua y reflexionando con otros. Así se puede generar un plan de acción compartido, escalonado, organizado y sistemático en virtud de los objetivos y recursos de cada uno. Son también temas clave para hacer frente a los desafíos a los que se enfrentan las instituciones: el liderazgo transformacional y el desarrollo de la cultura de centro, los planes de contingencia para prevenir y resolver obstáculos, la planificación de recursos, los horarios y espacios, la selección de personal, la carrera docente, etc.

El PIE nos ayuda a comprender la importancia de establecer procesos de pensamiento para la puesta

6. Elaborado por Irene Arrimadas, Charo Fernández, Loli García, Carmen González, Alfredo Hernando, Eline Lund, Mar Martín y César Poyatos. Publicado por FERE-CECA en 2019. Está disponible en < https://www.escuelascatolicas.es/pensamiento_innovacion_educativa/ >

7. Sugeridas por Jaap Westbrock y desarrolladas por Ferran Ruiz en su libro *La nueva educación* (2007).

en práctica de los planes de innovación en un estado continuo de investigación-acción-reflexión en el que se ha de ver implicada la comunidad educativa como «organización que aprende». Todos somos aprendices de innovación educativa en este proceso.

Hemos publicado el PIE en un documento vivo y práctico, abierto y gratuito. Es un «cuaderno de bitácora» para que pueda ser trabajado en los claustros y que lo podamos escribir, rellenar, compartir y darle la vuelta, porque el camino hay que recorrerlo en comunidad para así descubrir lo que es vertebral de un colegio o institución y llevarlo a la acción con esa centralidad.

Nuestra propuesta no trata de ser un modelo cerrado, todo lo contrario, siempre estará en proceso continuo de revisión. Cada centro e institución debe encontrar su propio camino y para hacerlo realidad, hacen falta nuevas maneras de pensar y actuar crítica y creativamente así como incorporar estructuras, formas de liderazgo y organización de los centros y la comunidad educativa que posibiliten crecer a todos y cada uno de sus miembros en torno a un proyecto compartido. La innovación necesita aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos y exige gestionar adecuadamente el talento, tanto individual como colectivo.

El PIE nos ayuda a reflexionar sobre los cambios que hay que ir introduciendo para seguir creciendo y así pasar a la acción mejorando nuestros procesos, comprendiendo y resolviendo las situaciones que nos afectan. Cada proyecto será un camino nuevo con muchas encrucijadas en las que habrá que ir tomando decisiones de manera colaborativa. No nos podemos olvidar que el PIE es principalmente un enfoque de pensamiento para llevar a la acción y no partimos de cero; llevamos en la mochila la tremenda experiencia en educación de los centros e instituciones que nos acompañan y alientan con urgencia a seguir en camino.

A través de un sencillo esquema, los equipos pueden reflexionar sobre los cambios que hay que ir introduciendo para seguir creciendo, y así pasar a la acción mejorando los procesos, comprendiendo y resolviendo las situaciones que nos afectan. Un enfoque que parte de la mirada y el análisis de cuatro fuentes:

- las ciencias sociológicas,
- las ciencias epistemológicas,
- la psicología y las ciencias del aprendizaje,
- la pedagogía y las ciencias de la enseñanza.

Esta visión del cambio parte de una profunda comprensión de estas fuentes en las que estamos inmer-

sos, interpretadas desde nuestra identidad. Ellas nos señalan las transformaciones que tenemos que acometer en nuestras aulas e instituciones para educar el ideal de persona que tenemos explícito en nuestro carácter propio. Esta es la inteligencia contextual que nos permite comprender dónde estamos y a dónde queremos ir después de todo la propuesta de innovación ha de partir de aquí.

El enfoque señala cuatro fases de reflexión:

- ¿Por qué?: origen y fundamentación.
- ¿Para qué?: finalidades y propósitos.
- ¿Qué?: naturaleza del cambio. Metas y objetivos.
- ¿Cómo?: actividades y tareas. Metodología.

Buscando la acción en cuatro dimensiones de transformación:

- El currículo, la metodología y la evaluación.
- La organización y planificación del centro.
- Los espacios y los tiempos.
- Los roles de alumnos, de profesores y del resto de la comunidad educativa.

Bajo el análisis de cuatro claves para la realización del proyecto:

- ¿Quién?: responsables.
- ¿Cuándo?: cronograma.
- ¿Con qué?: recursos.
- ¿Por dónde?: seguimiento, planes de contingencia y evaluación.

El enfoque se ha inspirado en metodologías activas, los principios universales del pensamiento para la innovación, la cultura de pensamiento, la metodología de proyectos o el pensamiento de diseño, entre otras, y en las cuatro transformaciones definidas por FERRÁN RUIZ en su libro «La nueva educación». «El Viaje a la escuela del siglo XXI» de ALFREDO HERNANDO también abrió nuestra mirada, así como la visión y experiencia de profesionales de instituciones y centros educativos que se encuentran unidos a nuestra red (Misioneras de Nazaret, Compañía de María, Salesianos, Maristas, Hijas de la Caridad, Claretianos...). Es un enfoque complementario al de otros modelos que utilizamos en los centros para la planificación y mejora, como pueden ser los de calidad (por ejemplo, EFQM o el Sello de Calidad EC) y el PEI (Proyecto Educativo Institucional), ambos impulsados por Escuelas Católicas. Todas estas experiencias inspiradoras y otras muchas son las que han hecho posible la creación de este enfoque, que nace desde el corazón de nuestras instituciones y pretende estar en continuo crecimiento.

Los resultados de la reflexión contribuyen al proceso de realización de los distintos documentos del centro (PEC, PGA, MAC...). No se trata de hacer algo distinto, sino de incorporar procesos de reflexión conjunta de manera sistemática y organizada.

El PIE consta de 10 claves que garantizan la eficacia de la reflexión para la planificación de la innovación:

1. Centrado en el alumnado. Es el centro del proceso y del cambio. Antes de generar ideas hay que entender realmente cuál es el centro de este proceso, sus necesidades, intereses, problemas, a través de la observación, el diálogo y la reflexión.
2. Parte de nuestra identidad. Toda innovación tiene que partir desde lo que somos. Eso es lo que da sentido a nuestro hacer. Volver a nuestras raíces e identificar de manera clara la esencia innovadora del pensamiento pedagógico presente en la espiritualidad de nuestra institución: el Evangelio y las orientaciones dadas por nuestros fundadores, enriquecidas y reformuladas a lo largo de nuestra historia. La innovación nace desde dentro.
3. Abierto a la sociedad y al mundo. Miramos hacia dentro, pero también hacia fuera. Conscientes de la importante función social de la escuela, el enfoque ayudará a establecer el impacto deseado que tendrá nuestra acción en la transformación de la sociedad desde los valores del Evangelio. Somos agentes de cambio, y desde ahí surge también nuestro PIE. Partimos de distintos contextos, de su análisis, pero todos con la finalidad de contribuir a una sociedad más justa y un mundo más humano.
4. Participativo. Busca la co-creación y transformar la cultura de centro. Se promueve la participación de toda la comunidad educativa desde una única visión, fortaleciendo a todos los agentes en el proceso de transformación. Proponemos co-crear y hacer de la innovación parte de la cultura de tu centro.
5. Enfoque de acción. PIE no es un enfoque analítico, es de acción. La intención es introducir mejoras, de manera rápida, sobre las ideas o conceptos que se estén desarrollando. Es importante entenderlo desde la proyección, experimentación e investigación-acción, basado en las herramientas, técnicas y principios para la innovación que hemos visto hasta aquí.
6. Trabaja desde la cultura de pensamiento. A través de distintas herramientas, proponemos un proceso de reflexión que ayude a definir y trazar la propia ruta de innovación. Con ellas se estimula el pensamiento crítico, creativo, reflexivo. Proponemos

mirar más allá de lo conocido, traspasar los límites, hacerse preguntas...

7. Organizado con herramientas participativas, visuales y tangibles. Fácil de comunicar. El enfoque trabaja con un lenguaje visual, permitiendo tratar la información ayudándose de imágenes, organizadores gráficos y palabras que permitan la comprensión del mismo. Mediante las imágenes se pueden identificar problemas, buscar soluciones, encontrar relaciones entre conceptos... todo ello de una forma más sencilla que si usáramos solo el lenguaje oral o escrito.
8. Da importancia al proceso, no solo al resultado. Tener claras las fases, las herramientas que se han de utilizar, nos llevará a ir teniendo cada vez más claras las ideas y el camino que se debe seguir, porque de ahí saldrán las líneas de innovación y su proyección.
9. Detrás del proceso hay personas. Personas que deben trabajar en equipo y de manera coordinada. Personas que van a ser las protagonistas del proceso y quienes conseguirán ponerlo en marcha. El enfoque a través de la reflexión sobre la práctica lleva a la mejora y cambio de la organización y de las competencias personales y profesionales de todos los agentes implicados.
10. Evaluación permanente, para un crecimiento continuo. Hacer sostenible la innovación educativa es su último fin. Con este enfoque se favorece el seguimiento y evaluación continua, permitiendo el crecimiento, la mejora permanente y la posibilidad de reajuste en todo momento del proceso.

Para la puesta en acción del PIE debemos entender que el PIE no se trata de un proceso lineal basado en un encadenamiento de acciones, sino de un enfoque de actuación flexible y adaptativo para la identificación de retos, delimitación de focos de actuación y construcción de los mismos. Saltamos de una fase a otra arrastrando las acciones realizadas, escogidas estas según el caso concreto o problema específico al que nos enfrentamos. No hay una fórmula exacta ni específica para la selección de herramientas que abundan en la publicación del PIE, así como la cantidad de las mismas. En cada situación o reto a desarrollar se irán tomando aquellas que nos ayuden a caminar hacia delante en la ideación del proyecto. El enfoque crece en espiral, permitiendo la retroalimentación en la búsqueda del siguiente reto e innovación; crece pequeño, pero poco a poco evoluciona generando una cultura innovadora de centro.

Deseo que con la lectura de estas páginas podáis alcanzar una visión clara del camino para acometer

transformaciones educativas flexibles, sostenibles y participativas en vuestros centros e instituciones. Desde la red que conforma Escuelas Católicas os invitamos a seguir en camino para que juntos, busquemos respuestas «con sentido». Con vuestro apoyo, queremos seguir difundiendo avances y ampliar el impulso a muchas más instituciones, profesores, equipos directivos y de orientación para seguir generando Movimiento por la Innovación Educativa.

Referencias bibliográficas

ALVIRA, J. M. (2016) «¿Intuición o formación?» *Revista Educadores*. N.º 258, pp. 64-65. Madrid: FERE-CECA.

DEL POZO, M. et. al. (2016). *Aprender hoy y liderar mañana*. Barcelona: tekman Books. 2016.

ESTEVE, J. M. «La formación de profesores». *Revista de educación*. N.º 350, pp. 15-30. Madrid: Ministerio de Educación.

EUROPEAN COMMISSION (2012). *Developing Key Competences at School in Europe: Challenges and opportunities for Policy*. Eurydice Report. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

FERE-CECA (2010). *Proyecto Educativo institucional (PEI)*. Madrid: FERE-CECA.

FERE-CECA. (2019). *PIE. Pensamiento de Innovación Educativa. Guía para impulsar proyectos de innovación pedagógica de centro e institución*. Madrid: FERE-CECA.

FULLAN, M. (2012). *Los nuevos significados del cambio*. Barcelona: Octaedro. 2.ª ed.

GATHER, M. (2004). *Innovar en el seno de la institución escolar*. Barcelona: Graó.

HARGREAVES, A. & FULLAN, M. *Professional capital. Transforming teaching in every school*. New York.

La Autora

Irene Arrimadas Gómez¹

Directora del Departamento de Innovación Pedagógica de Escuelas Católicas y Directora de la revista *Educadores*. Licenciada en Filosofía y Ciencias de la Educación. Coach ejecutiva para la dirección de centros educativos, Máster en Dirección de Recursos Humanos y formadora de formadores.

Su carrera profesional docente e investigadora comenzó en el Centro de Investigación y Documentación Educativa del Ministerio de Educación, vinculada a la Unidad Española de Eurydice. Ha sido profesora en la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Pedagoga en búsqueda de la innovación y el cambio educativo centrado en la mejora de las oportunidades de aprendizaje de cada alumno y en el desarrollo de comunidades que aprenden. Desde su profundo compromiso con las instituciones educativas, se implica en la creación de redes para generar experiencias y compartir proyectos pedagógicos innovadores y con sentido.

1. Gran parte de este artículo es fruto del trabajo en equipo realizado con Charo Fernández, Loli García, Carmen González, Alfredo Hernando, Siro López, Eline Lund, Mar Martín y César Poyatos, tutores del Programa #profesinnovadores de Escuelas Católicas. A todos y cada uno les quiero dar las gracias por su tremenda profesionalidad, dedicación y compromiso con la educación.