

Facultad Internacional Signorelli Brasil



Diplomado en Innovación de las Instituciones: planificación y evaluación estratégica.

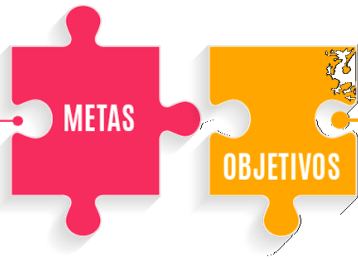
Módulo: Gestión de la Innovación en Educación.

**Profesora: Estela Socías
Muñoz
2018**

Ejes temáticos



- *Educación*: Cambios ocurridos en los últimos años, habilidades del siglo XXI.
- *Gestión educativa*: Dimensiones, calidad educativa, elementos claves.
- Diferencias entre *mejora, reforma, cambios, innovación*.
- *Gestión de la innovación*: Modelos explicativos



Objetivos del módulo

- Comprender la gestión educativa como proceso de innovación en las instituciones educativas.
- Conocer las dimensiones de la gestión educativa.
- Conocer los modelos para gestionar los procesos de innovación educativa.
- Reflexionar sobre los factores que obstaculizan los procesos de innovación, así como las estrategias que favorecen su desarrollo en la educación.

Referencias Bibliográficas

- Cassasus, J. (1999). La Gestión: en busca del sujeto. Santiago de Chile: UNESCO.
- Concepts, L. (2016, August 25). 21st Century Skills Definition.
- Correa, S., Correa, A. & Álvarez, A. (s.f.). La gestión educativa un nuevo paradigma.
- García, B., Esclarín, A. P., Rodríguez, I., García, N. O., & Signet, V. (2004). La gestión educativa al servicio de la innovación.
- Gento Palacios, S. (1996). Instituciones educativas para la calidad total. *Revista Complutense de Educación*, 7(1).
- Giménez, A. (2016). El papel de la gestión de centros educativos en un modelo de aprendizaje basado en competencias. *Páginas de Educación*, 9(1), 5-15.
- Havelock R. G. y A. M. Huberman (1980). Innovación y problemas de la educación. Teoría y realidad en los países en desarrollo, Ginebra, Suiza, UNESCO-OIE.
- Huberman, A. M (1973). Cómo se realizan los cambios en la educación: una contribución al estudio de la innovación, París, Francia, UNESCO-OIE.
- Learnovation. (2009). Inspiring Young People to Become Lifelong Learners in 2025. Documento prospectivo 1. Bruselas: MENON.
- Molano, A. D. R. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70.
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- Murillo, F.J. y Krichesky, G.J. (2015). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 13(1), 69-102.
- OREALC/UNESCO (2007). Red Innovemos. Fichas de registro de experiencias de innovación educativa.
- Robalino, M. y Eroles, D. (2010). Nuevos tiempos, nuevos desafíos: calidad de la Educación con enfoque de derecho e innovaciones educativas. Oficina de UNESCO, Quito y Red Innovemos (OREALC/UNESCO). Presentación para el Encuentro “Educación e Innovación 2010”, organizado por el Ministerio de Educación de Ecuador y VVOB, 2 y 3 de diciembre 2010, Cuenca, Ecuador.
- Sallán, J. G., & Rodríguez-Gómez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educación*, 47(1), 31-50.
- Scott, C. L. (2015). El futuro del aprendizaje 2¿ Qué tipo de aprendizaje se necesita para el siglo XXI?. <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002429/242996s.pdf>
- Stoner, J. (1996). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Cotec. (1998a). Temaguide: Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para las empresas. Tomo 1 [Libro en línea]. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- Unesco. (2008.) Eficacia escolar y factores asociados en América latina y el caribe.
- Unesco (2016). Serie “Herramientas de apoyo para el trabajo docente”. Texto 1 innovación educativa. Lima.
- Unesco (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas, Lima.
- Wagner, T (2010). Overcoming The Global Achievement Gap (en línea). Cambridge, Massachusetts: Universidad de Harvard.
- Weber, M. (1976). *Wirtschaft und gesellschaft: grundriss der verstehenden soziologie*. Tübingen: Mohr.

Introducción del módulo



Vivimos en un mundo de constantes cambios. (sociales, políticos, económicos, culturales).

Surge la necesidad de procesos de transformación para dar respuesta a las nuevas necesidades y retos que trae consigo los cambios.



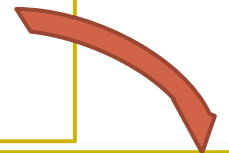
Grandes desafíos son comunes a todas las organizaciones humanas en el presente:

1. Redefinir su misión
2. Construir una nueva visión que oriente su labor
3. Buscar nuevas formas de organización
4. Romper las viejas estructuras por otras más flexibles que permitan adaptarse a entornos cambiantes.

Los sistemas educativos no escapan a esta situación general. En este contexto es preciso volver a pensar:



Hacia dónde deben ir y cómo deben organizarse y conducirse las escuelas; es decir, revisar tanto los objetivos que buscan cumplir en la sociedad, como sus modos de organizarse y funcionar para plasmarlos. Sólo desde una perspectiva de reflexión permanente y de innovación se puede conseguir una educación de calidad.



En este escenario de cambio, la gestión es necesaria

EDUCACIÓN

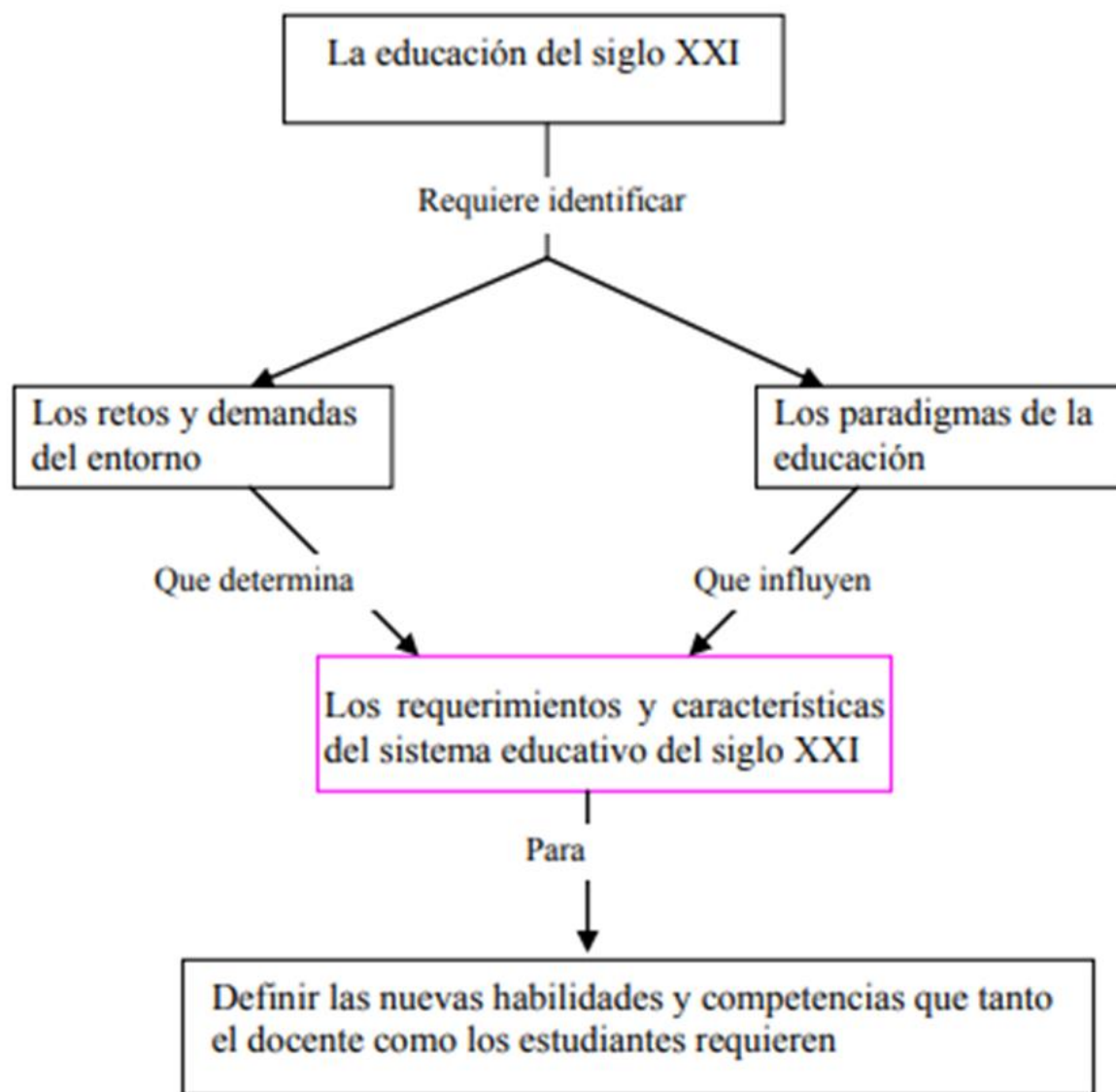
Su origen etimológico es del latín educare que se traduce como instruir, formar, es decir que Educación refiere al proceso de ser guiado.

La educación formal enfrenta en la actualidad muchos cambios y retos. Estas nuevas demandas provienen en parte de la actual **sociedad de la información y del conocimiento**. En forma cada vez más rápida se acumulan conocimientos en todas las áreas, al tiempo que se difunden con gran rapidez a través de los nuevos medios de comunicación, y se traducen en aplicaciones tecnológicas que modifican nuestra vida. (Giménez, 2016)

En este contexto es preciso:

1. Analizar los cambios ocurridos en los últimos años y en determinar cómo debe ser la formación de los estudiantes para que puedan responder eficazmente a los retos que el mundo actual les plantea.

2. Las intenciones educativas (que se concretizan a través de los objetivos de aprendizaje) orientan el proceso de enseñanza/aprendizaje e indican los conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y valores que se deben desarrollar en los alumnos/as.



Cambios ocurridos en los últimos años:

Factores que rigen la adquisición de las competencias y los conocimientos que las y los estudiantes necesitan para sobrevivir y salir airoso en el siglo XXI.



Scott (2015)

Habilidades del siglo XXI

Los tiempos han cambiado y la educación también. Hace varios años la educación escolar estaba más enfocada en la transferencia de información y conocimiento. Después se enfocó en el desarrollo de competencias. Ahora, el enfoque está en el desarrollo de las habilidades del siglo 21.

El término habilidades del siglo 21 se refiere a los conocimientos, habilidades, hábitos actitudes y emociones que le permiten a los estudiantes ser exitosos en el colegio, en la universidad y en la vida. (Concepts, 2016).

Son capitales para lograr niveles máximos de rendimiento en el mundo laboral del siglo XXI (Learnovation, 2009):

Las competencias personales
(capacidad de iniciativa, resiliencia, responsabilidad, asunción de riesgos y creatividad),

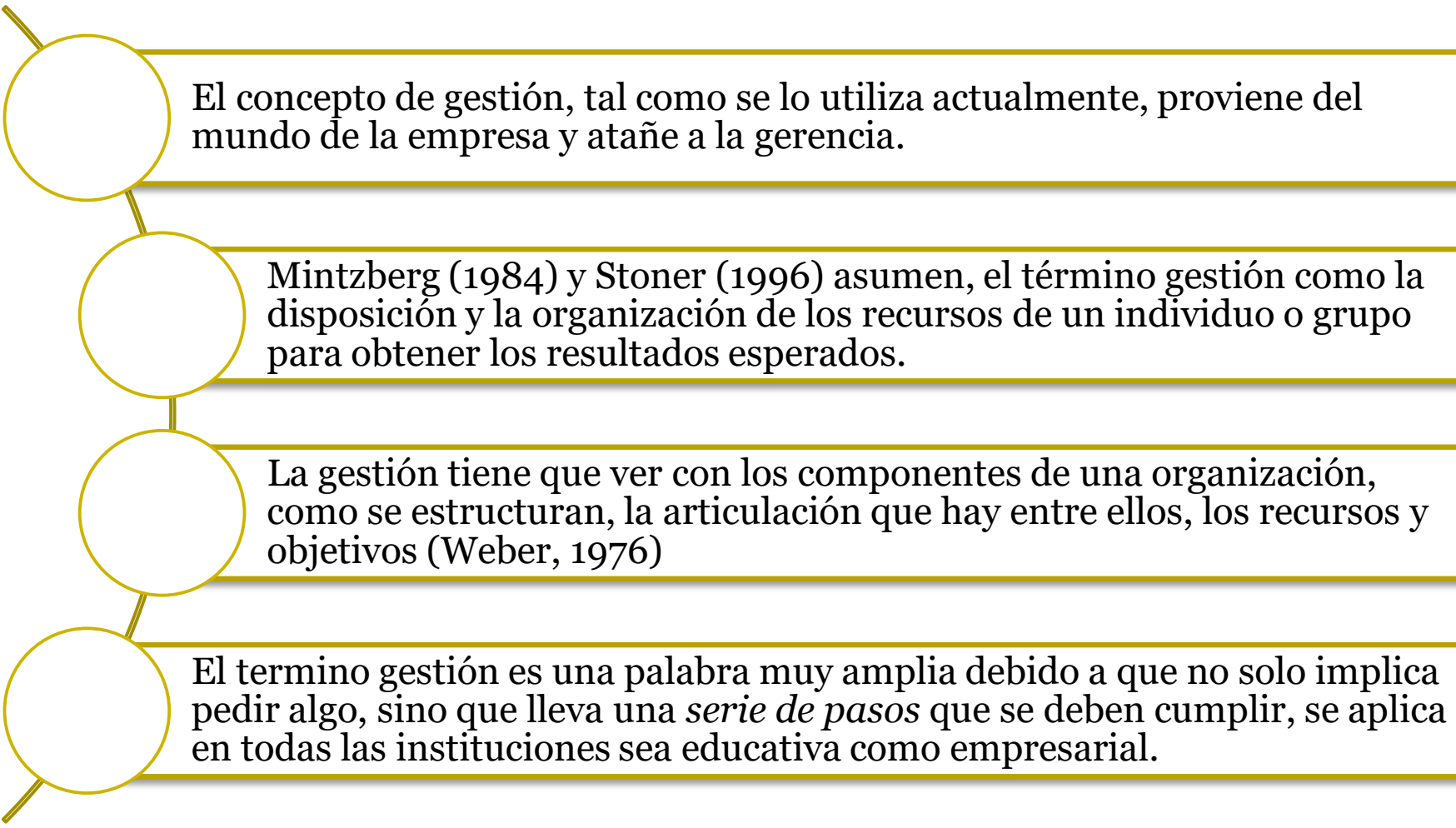
Las competencias sociales (trabajo en equipo, trabajo en red, empatía y compasión)

Las competencias de aprendizaje
(gestión, organización, capacidades metacognitivas y habilidad de convertir las dificultades en oportunidades o de transformar la percepción del fracaso y la respuesta al mismo)

Wagner (2010) hace hincapié en que los estudiantes necesitan siete habilidades de supervivencia a fin de estar preparados para la vida, el trabajo y la ciudadanía del siglo XXI:

- Pensamiento crítico y resolución de problemas;
- Colaboración y liderazgo;
- Agilidad y adaptabilidad;
- Iniciativa y espíritu empresarial;
- Comunicación oral y escrita eficaz;
- Acceso a la información y análisis de la misma;
- Curiosidad e imaginación.

GESTIÓN



El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.

La gestión tiene que ver con los componentes de una organización, como se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y objetivos (Weber, 1976)

El termino gestión es una palabra muy amplia debido a que no solo implica pedir algo, sino que lleva una *serie de pasos* que se deben cumplir, se aplica en todas las instituciones sea educativa como empresarial.

- La gestión implica: Conducción de organizaciones hacia el logro de objetivos, monitoreo sobre su cumplimiento, compromiso del personal, desarrollo de principios de **eficacia y eficiencia**.
- Desde este marco conceptual, se entiende que la conducción de toda institución supone **aplicar técnicas de gestión** para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

¿Qué es la eficacia y eficiencia?

Eficacia y eficiencia



EFICACIA

Hacer las cosas de manera correcta y conseguir el objetivo deseado



EFICIENCIA

Conseguir una optimización de recursos y calidad

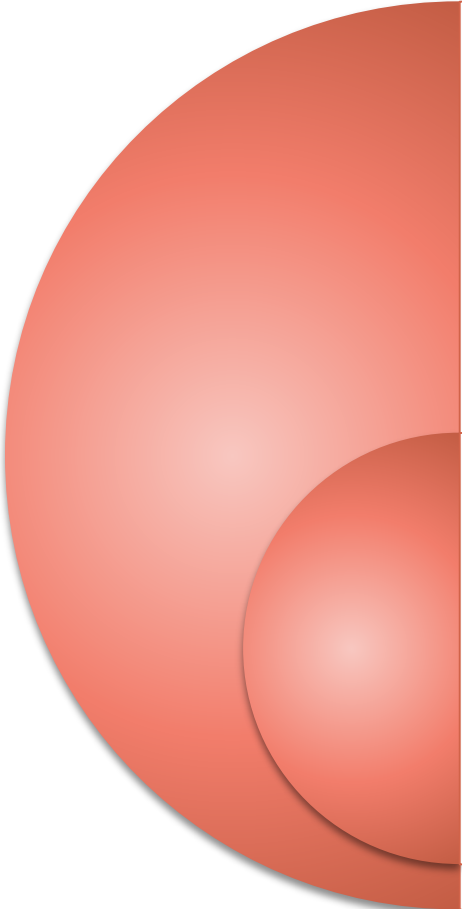
Ejemplo de eficacia y eficiencia

Son dos atributos básicos de la educación de calidad

- La eficacia implica analizar el nivel de cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto el sistema escolar o la escuela.
- La eficiencia es la relación existente entre el resultado especificado obtenido y el costo de los recursos para obtenerlo. Es analizar los recursos necesarios y si los distribuye y utiliza de manera adecuada. (Unesco, 2008).

Una escuela o sistema educativo puede ser bastante eficaz, pero muy ineficiente, es decir, puede haber alcanzado un alto nivel de cumplimiento de sus objetivos, pero a un costo altísimo o, a la inversa, ser muy eficiente, o sea el costo de lo que obtiene como producto de su labor ser muy bajo, pero, totalmente eficaz.

Educación de calidad



El pleno ejercicio del derecho a la educación exige que ésta sea de calidad, promoviendo el máximo desarrollo de las múltiples potencialidades de cada persona, a través de aprendizajes socialmente relevantes y experiencias educativas pertinentes a las necesidades y características de los individuos y de los contextos en los que se desenvuelven; es decir, el derecho a la educación es el derecho a aprender.

La calidad de la educación es crucial, porque influye de forma determinante en los resultados de aprendizaje y en los niveles de asistencia y finalización de estudios, por lo que finalmente la calidad afecta la universalización de la educación. (OREALC/UNESCO 2007).

Entre los criterios, según Gento Palacios (1996) que podemos utilizar para medir el nivel de calidad del centro en relación con la calidad del producto están:

Acomodación al grado de desarrollo de los alumnos (físico, intelectual, social y moral), a sus necesidades, intereses y expectativas.

Reconocimiento de los alumnos, padres, personal del centro y cuantas personas reciben el efecto o impacto del producto educativo. ?

Permanencia o duración del producto o sus efectos en su ámbito social. ? Excelencia o perfección en relación con los fines o metas (objetivos del centro).

Bajo costo de producción que no debe identificarse con presupuestos bajos, sino con el máximo aprovechamiento de los recursos.

Disponibilidad o accesibilidad en el sentido de que el producto está tan extendido y es tan conocido y las vías para acceder a él son tan asequibles, que cualquier alumno pueda lograrlo.

Cantidad de producción en relación con que lo alcancen o poseen un elevado número de alumnos

Un aporte de la última década constituye el enfoque de derechos humanos (OREALC/UNESCO, 2007), el cual relaciona 'calidad de la educación', más allá de la eficacia y eficiencia, con:

- Educación para la igualdad y la equidad (social)
- Educación relevante (importancia)
- Educación pertinente (adecuada)
- Educación contextualizada en el territorio, y
- Educación afincada en las matrices culturales y sociales (interculturalidad).

GESTIÓN EDUCATIVA

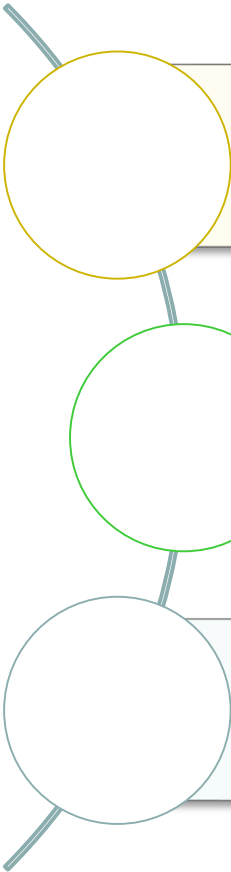


La gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan. (Molano, 2016)

La gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral.. (Correa, Álvarez y Correa, s.f: 6).

La gestión educativa está orientada a permitir la integración de todos los actores de la institución, desde una perspectiva participativa y encaminada hacia la toma de decisiones óptimas y direccionadas hacia propósitos que aporten al mejoramiento de la educación. (Cassasus, 1999)

No es solo asunto de directivos



Habitualmente se piensa que la gestión de una institución es un asunto que sólo incumbe a sus directivos y que solamente se lleva a cabo en la dimensión amplia del centro, pero no es así.

También forma parte de la gestión lo que sucede en el aula, ya que los educadores, al enseñar, planifican un conjunto de actividades que, luego de llevarlas a cabo, son evaluadas.

Por otra parte, las relaciones que los actores establecen entre ellos y con el entorno dan lugar a una comunidad donde la convivencia de personas con distintos intereses y orientaciones exige también que se establezcan criterios de acción que favorezcan el propósito educativo del centro. (García, et al ., 2004)

Dimensiones de la Gestión Educativa



Dimensión institucional: Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Unesco(2011).



Dimensión pedagógica: Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

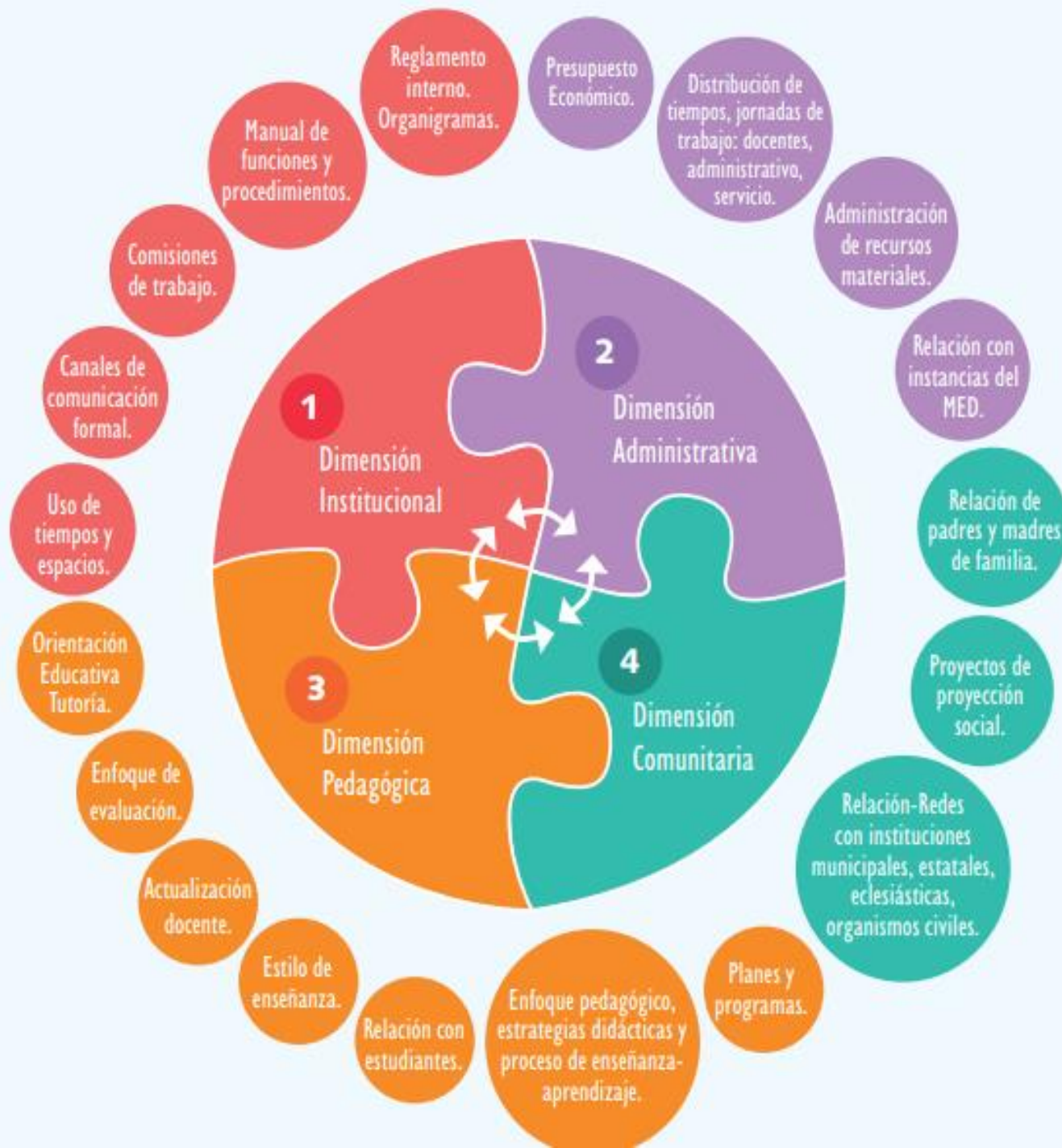


Dimensión administrativa: En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.



Dimensión comunitaria: Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

Como podemos observar en el esquema cada una de estas dimensiones se concreta en procedimientos, medios e instrumentos que se manejan en el diario vivir de la institución y que le dan una dinámica específica, propia de cada realidad. Unesco(2011). Tomado de: *Manual de gestión para directores de instituciones educativas.*



Diferencias entre: ¿Cambio, Reforma, Mejora, Innovación?

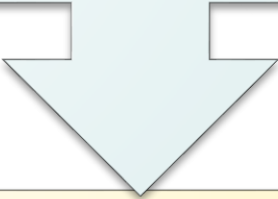
Los términos «cambio» , «reforma» «mejora», escolar son utilizados para designar procesos de transformación que acontecen en el aula, la escuela o el sistema educativo.

El significado de cada uno de ellos es diferente al de los demás; sin embargo, es frecuente encontrarlos utilizados como sinónimos de innovación. Murillo & Krichesky (2015)



Cambio

Cambio” aparece asociada a un concepto de carácter general que se refiere a **cualquier modificación** de la realidad educativa y que puede concebirse como proceso y resultado, como algo deliberado o espontáneo, y que puede ocurrir tanto en ámbitos macro como micro.



En muchas ocasiones, el cambio ha ido estrechamente ligado al concepto de innovación.

Mejora

Cambio o progreso de una cosa que está en condición precaria hacia un estado mejor.



La mejora continua se basa en la adopción de pequeños y constantes cambios en la organización a lo largo del tiempo.

Reforma

Reforma, se refiere al **cambio en el sistema educativo**, global o parcial, intencional y profundo, que responde a una política educativa determinada, que ha emanado del Estado, que se produce con intención de perdurar y que genera una normativa de orden superior.

Innovación

- Innovación es un término que llegó a la educación en los años 60, proveniente del campo de la administración.
- En los años 70 y 80 se vinculó con un movimiento innovador que puso énfasis en el protagonismo de los docentes y dio una señal de nuevos tiempos con su participación en los cambios educativos.
- Las Reformas Educativas de los años 90 promovieron innovaciones asociadas a modelos de descentralización y autonomía de los centros educativos.
- Ya en la primera década del presente siglo la innovación se ha vinculado, por una parte, con la incorporación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la Educación y, por otra, con el protagonismo de las instituciones educativas y docentes en el cambio 'desde abajo'.
- En este contexto, diversas modalidades de investigación-acción, auto evaluación, sistematización y reflexión sobre las prácticas pedagógicas han sido revaloradas como estrategias esenciales para alimentar y sostener las innovaciones educativas.

Robalino y Eroles (2010)

Innovación es un tipo de cambio, **pero eso no quiere decir que cualquier cambio pueda ser calificado de innovación.**

De hecho pueden darse cambios que significan más bien regresión, pero incluso en la línea de avance hacia la novedad no todo cambio puede ser considerado innovación.



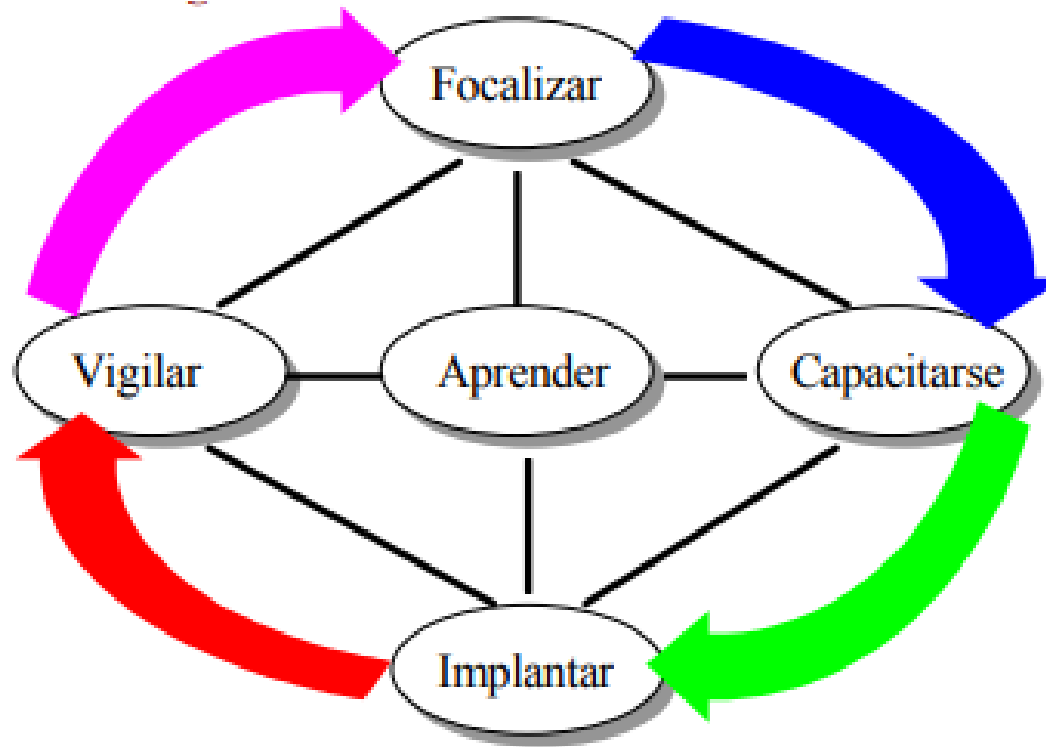
La **introducción de nuevos elementos** en el proceso de enseñanza y aprendizaje (por ejemplo materiales didácticos o nuevas tecnologías) conlleva un cambio en muchos aspectos, pero quizá sea arriesgado afirmar que constituye por sí sola una innovación

La innovación supone la aparición de algo nuevo o distinto, pero es más que eso: no parece que pueda ser algo espontáneo y asistemático sino que requiere unos objetivos, un plan de acción.

Si se concibe la innovación como un proceso de cambio que “pretende alterar ideas, concepciones, metas, contenidos y prácticas escolares en alguna dirección renovadora de lo existente” (González y Escudero, 1987: 16), debe ser un proceso intencional y planificado.

Cambio	Mejora	Reforma	Innovación
Las modificaciones que se dan en una realidad concreta podemos calificarlas de Cambio, en la medida en que alteran la situación y generan respuestas distintas a las existentes. Ejemplo: organizar de otra manera los grupos de estudiantes , utilizar materiales distintos de los habituales.	Hablaremos de Mejora cuando el cambio promovido incorpora unas respuestas más aceptables que las existentes respecto a los valores o prioridades que se hayan establecido. Ejemplo: El funcionamiento del trabajo cooperativo son cambios positivos o mejoras en la medida en que nos permiten avanzar en planteamientos del centro como puedan ser la atención a la diversidad o el desarrollo de aprendizajes más significativos.	Hablamos en este caso de reforma, muchas veces identificada con los intentos de llevar a cabo modificaciones estructurales del sistema educativo como respuesta a cambios que se consideran necesarios. Ejemplo: La ampliación de la escolaridad básica, las modificaciones en el currículo, los cambios de planes de estudios o la alteración del sistema de contratación del profesorado son reformas por todos conocidas.	Las innovaciones las identificamos en este contexto como cambios institucionalizados concebidos y realizados en el seno de los centros educativos. La innovación institucional se vincula aquí a los procesos de cambio contextualizado. Promover e impulsar la innovación en los centros es y ha de ser un proceso dinámico y contextual. Así, lo que es innovador para un centro no tiene por qué serlo para otro.

Elementos clave de gestión de la innovación



Modelo Temaguide. Cotec
(1998)

Vigilar el entorno en busca de señales sobre la necesidad de innovar.

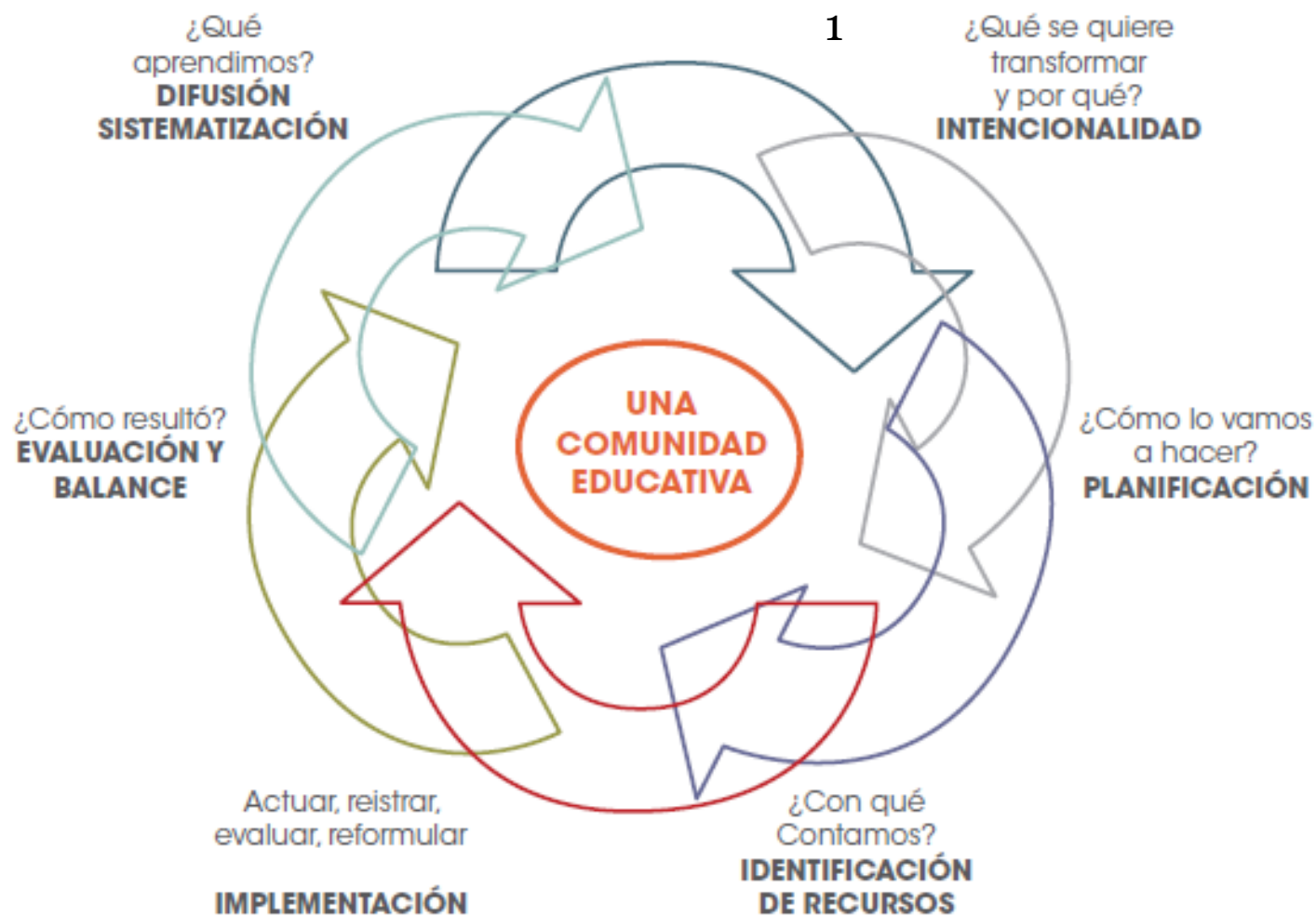
Focalizar la atención y los esfuerzos en alguna estrategia concreta para la mejora continua o para dar una solución específica a un problema. Focalizar es identificar aquello hacia donde encaminar la innovación.

Capacitar la estrategia que se haya elegido, dedicando los recursos necesarios para ponerla en práctica.

Aprender de la experiencia, lo que supone reflexionar sobre los elementos anteriores y revisar experiencias tanto de éxito como de fracaso.

Implantar la innovación, partiendo de la idea y siguiendo las distintas fases de su desarrollo.

El Ciclo en el Proceso de Desarrollo y Consolidación de la Innovación



Fuente: Unesco (2016)

Modelos explicativos de la innovación

Existen muchos modelos explicativos acerca de por qué se producen las innovaciones en las escuelas. Huberman (1973) y Havelock y Huberman (1980) identifican tres modelos procesuales para la innovación educativa:

**Modelo de
resolución de
problemas:**

Generación de ideas
para la solución de
problemas de manera
innovadora.

**Modelo de
interacción social:**

Hace hincapié en el
aspecto de la difusión
de la innovación. Es
presentada de
individuo a individuo,
debido a que estos
comentan y
transfieren la
información sobre la
innovación y sus
ventajas. Por ejemplo,
en convencer o hacer
tomar conciencia a un
profesor, directivo o
administrador
respetados, de la
utilidad de una nueva
práctica o
procedimiento.

**Modelo de
investigación y
desarrollo:** Que
facilita el trabajo en el
marco de reformas
amplias y con llegada
hasta las propias aulas.
Para ello se
recomienda construir
una secuencia lógica
entre la investigación,
desarrollo y
sistematización, antes
de proceder a su
difusión. El proceso se
concreta en etapas del
conocimiento
científico.

Características de las escuelas que innovan

- La capacidad de innovar y de emprender
 - La innovación también supone un proceso constante de búsqueda y de indagación de nuevas ideas o propuestas.
 - Existe una voluntad de cambiar las concepciones, actitudes y prácticas
 - El compromiso y la voluntad de los docentes
 - Se llevan a cabo procesos de reflexión crítica para no caer en una práctica rutinaria
 - Existe una apertura al intercambio con otros docentes.
 - Se fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo.
- (Unesco, 2016)



En resumen

El desafío actual en la educación se centra más en cómo transformar su calidad que en ampliar la extensión de sus servicios, lo que pone en el centro de la atención el problema de las innovaciones educativas.



La gestión educativa se consolida, bajo dispositivos de cambio, integración, participación, dirección, organización y una evaluación de retroalimentación permanente, estos se desarrollan en la medida que se requiera mejorar o llevar a cabo algo dentro del contexto educativo, de modo que deben existir necesidades dentro del entorno que demanden atención, una planeación y ser gestionadas en plazos razonables y encaminadas hacia metas precisas y con miras hacia el desarrollo tanto de la institución como de las personas que allí se desempeñan. (Molano, 2016)