

Marc de la innovació pedagògica a Catalunya

Maig de 2017

1. Introducció	3
2. Definicions i conceptes d'innovació	7
3. Àmbits de la innovació	11
4. Modalitats d'innovació	15
5. L'impuls i el reconeixement de la innovació pedagògica	17
6. Requisits i criteris per al reconeixement de la innovació pedagògica	21
7. Avaluació de la innovació. Indicadors d'avaluació	24
8. Els centres i la innovació	31
9. Com innovar	31
10. La difusió i la transferència de la innovació	34
11. Marc normatiu de la innovació	39
12. Bibliografia	40

1. Introducció

El moviment de renovació pedagògica que va iniciar-se a Catalunya a finals del s. XIX va aparèixer com a resposta a la necessitat de canvi i de regeneració social provocada per la crisi econòmica i social que va viure el nostre país durant aquella època.

Durant el primer terç del segle XX, aquesta regeneració va fer emergir nous models pedagògics que oferien una nova mirada per donar resposta a la necessitat de canvi i de progrés.

L'educació i, per extensió, les institucions educatives, van ser, com han estat sempre, el mirall i el reactiu de la realitat que succeïa més enllà dels seus murs. Van patir els canvis, van assimilar-los i van respondre a la demanda d'evolucionar en la seva direcció.

Catalunya ha estat tradicionalment un país amb una important trajectòria de renovació pedagògica. El gen de la transformació educativa no ha deixat d'estar present al nostre país.

De la mateixa manera que fa cent anys pedagogs i mestres van entomar el repte de modernitzar i transformar les institucions educatives tradicionals, avui en dia ens trobem, també, en un context que demana afrontar els reptes que ens proposa la nostra societat actual; una societat dinàmica, complexa, sotmesa a canvis constants i on la gestió del coneixement ha esdevingut un aspecte d'importància cabdal. Ens trobem immersos en moments de canvi de paradigma social, econòmic, tecnològic i científic. Aquest canvi de paradigma el sent i el recull, especialment, el món educatiu.

Catalunya té una important tradició pedagògica que li ha permès afrontar els reptes que li proposen els canvis socials

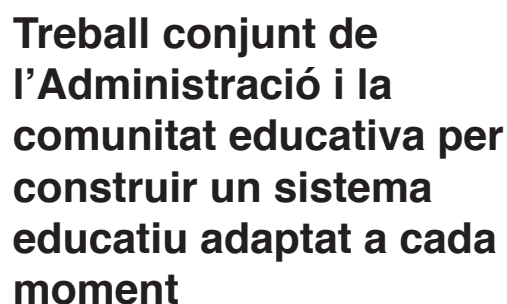
A Catalunya, el Parlament, amb una àmplia majoria, ha creat dos marcs normatius importants per a aquesta transformació necessària, com són la Llei d'Educació i la Llei de Formació i Qualificació Professionals que incorporen molts dels elements de millora que promouen les estratègies europees, com per exemple la proposta de La Unió Europea "Re-Thinking Education": projectes educatius de centre, autonomia, lideratge pedagògic, innovació i avaluació.

L'actual Llei d'Educació de Catalunya recull, en el primer paràgraf del preàmbul: "La societat catalana aspira a proporcionar la millor educació a les noves generacions i, més enllà, a continuar donant oportunitats educatives a tothom durant tota la seva vida". Però la comunitat educativa es pregunta quins canvis s'han d'introduir als centres i a les aules per garantir l'èxit del projecte de vida de cadascun dels nois i noies del nostre país en aquest món global, incert, digital, plurilingüe i canviant en el qual hauran de desenvolupar-se.

Tot i la manca d'una única resposta, hi ha un punt de partida clar: aquests canvis seran efectius si són fruit d'un treball compartit entre tots els actors interpel·lats: administració, institucions, agents socials, entitats, docents, centres educatius i comunitat educativa.

Cal analitzar també, fins a quin punt les innovacions suposen en el fons, un canvi en les visions i en els objectius dels sistemes educatius. Voler enfocar la innovació des d'aquesta perspectiva implica entendre que la innovació no pot ser, en cap cas, un fenomen aïllat, desorientat o desconnectat del seu entorn. La innovació educativa d'aquest segle XXI constitueix una acció, com dèiem, sistèmica de caràcter global que compromet el conjunt del sistema i la totalitat de la comunitat educativa, ha de ser oberta a d'altres centres i fomentar les xarxes i sinergies.

El nostre sistema educatiu és resultat de la voluntat i les accions de millora que l'administració i la comunitat educativa han anat desenvolupant durant anys, amb l'objectiu d'anar adequant l'educació a les noves necessitats d'aprenentatge que els canvis socials i els avenços tecnològics i científics han requerit en cada moment.



**Treball conjunt de
l'Administració i la
comunitat educativa per
construir un sistema
educatiu adaptat a cada
moment**

La innovació pedagògica ha d'estar fonamentada en la recerca educativa, i ha de respondre a l'evolució social. El seu objectiu últim, evidentment, ha de ser una millora en la qualitat del sistema educatiu i de la seva equitat. Així mateix s'entén que la innovació ha de ser un instrument i no una finalitat en sí mateixa. La innovació ha de ser un procés planificat de millora que assegurí que cada alumne desenvolupi al màxim les seves capacitats, assolint amb èxit els aprenentatges necessaris per una vida plena, i obtingui tots els coneixements possibles per a ser una persona culta, responsable i lliure.

Aquest procés planificat ha de basar-se en un aprenentatge centrat en l'alumne, i necessitarà d'un lideratge pedagògic distribuït per part dels equips directius, amb una implicació activa dels docents, i la seva incorporació al projecte educatiu del centre en l'exercici de la seva autonomia.

A partir de l'anàlisi de les seves necessitats, els centres educatius hauran de definir els seus objectius de millora i articular-los al voltant d'un pla d'acció realista i sostenible, tant pel que fa a recursos materials com humans. El pla també haurà d'incorporar eines i estratègies d'avaluació tant del procés com de l'assoliment d'objectius, a partir de l'anàlisi de les evidències de millora recollides.

Només una avaluació basada en l'evidència pot ajudar a diferenciar quines pràctiques docents poden ser considerades bones i sota quines circumstàncies, i també quines innovacions educatives realment es tradueixen en millors condicions per a l'aprenentatge i benestar dels alumnes.

La innovació, a més, ha d'estar a l'abast de tots els centres, com a procés de transformació i millora del sistema educatiu, també en aquells que tenen més complexitat, i on es fa més evident que l'educació és una eina imprescindible per a l'equitat i la igualtat d'oportunitats. La transferibilitat ha d'esdevenir part fonamental del procés d'innovació, de forma que altres realitats puguin adaptar aquelles iniciatives d'èxit consolidades i documentades. La difusió de les experiències innovadores existents arreu del territori té per objectiu l'enriquiment del conjunt del sistema, i constitueix un dels pilars d'una dinàmica de transformació de l'educació per avançar en equitat i qualitat a Catalunya.

En síntesi, aquesta aposta per la innovació com a instrument de transformació sistèmica i de millora estructural del sistema educatiu ha d'incloure, almenys, aquests requisits: una fonamentació pedagògica, evidències de millora del sistema, una imprescindible equitat i ha de ser global, compartida i acompanyada per les administracions i les entitats educatives.

La innovació pedagògica ha de ser un instrument de transformació sistèmica i de millora estructural del sistema educatiu

Des del Departament d'Ensenyament, conscient de la seva responsabilitat, s'impulsa el treball conjunt amb el CESIRE (Centre de Recursos Pedagògics Específics de Suport a la Innovació i la Recerca Educativa) i altres unitats i serveis del propi Departament, amb universitats, associacions, moviments de renovació pedagògica i xarxes d'innovació, per tal de crear un marc compartit d'actuacions i acompanyar activament els centres educatius en el seu procés de transformació i millora.

En aquesta línia, i com a fruit d'un procés iniciat ja anys enrere, el Departament d'Ensenyament ha desplegat (setembre 2015) els articles de la Llei d'Educació que fan referència a la innovació pedagògica, mitjançant la publicació de l'Ordre ENS/303/2015, de 21 de setembre, sobre el reconeixement de la innovació pedagògica.

Amb l'aplicació d'aquesta Ordre, es vol desenvolupar un marc comú que estableixi i descriu unes modalitats, uns requisits, un procediment i uns criteris de valoració per al reconeixement de la innovació. En aquest sentit, l'Ordre pretén coordinar i impulsar les actuacions que el Departament d'Ensenyament promou en matèria d'innovació pedagògica, a partir de l'establiment d'un procediment comú i transversal, i de la definició consensuada de les seves modalitats.

En aquest marc, les funcions de l'Administració educativa en relació amb la innovació pedagògica són les següents:

- Facilitar la innovació als centres.
- Detectar i reconèixer la innovació dels centres, dels docents i dels equips de professors.
- Donar suport i acompanyar els centres en els processos d'innovació amb la col·laboració, quan s'escaigui, d'altres agents educatius.
- Avaluar la innovació pedagògica.
- Difondre i transferir les innovacions contrastades.
- Liderar i impulsar la innovació en determinats àmbits i contextos, d'acord amb les prioritats del Departament d'Ensenyament.

En el document que aquí es presenta es despleguen els aspectes bàsics del Marc comú de la innovació pedagògica que fan possible el desenvolupament d'aquestes funcions i que es vol compartir amb centres, professorat i amb tota la comunitat educativa perquè la innovació esdevingui també una eina al servei del país i dels ciutadans en la construcció d'un sistema educatiu just, equitatiu i de qualitat.

2. Definicions i conceptes d'innovació

Les definicions de la paraula innovació que recullen diferents diccionaris deixen veure el sentit etimològic del terme *innovare* : canviar o alterar alguna cosa introduint novetats; variar alguna cosa introduint canvis; introduir quelcom de nou (en una cosa).

Si es tenen en compte aquests significats, es veu que innovar no vol dir explícitament crear una cosa nova, sinó que també incorpora el sentit d'introduir elements nous o variacions en allò que ja existeix. Segons els experts, la innovació pot ser incremental, significativa o total. La primera és aquella que aconsegueix una millora, però sense canviar de manera manifesta les característiques de l'aspecte, cosa o temàtica en la qual estiguem innovant; la significativa aconsegueix un canvi substancial; i la total aporta una manera de fer i ser diferent.

Des d'aquesta perspectiva de gradació, els centres educatius, cadascun des de les seves particularitats i necessitats, poden incorporar la innovació com a motor de canvi i millora. Aquesta idea es recull en els *Documents per a l'organització i la gestió dels centres. Innovació pedagògica del 23/06/2016*:

“La innovació és un dels motors de progrés del sistema educatiu i un element important per millorar-ne la qualitat i la progressiva adequació als reptes que l'evolució social planteja. Tota innovació pedagògica demana d'un procés planificat que incorpori tant l'avaluació del procés com dels resultats i que tingui com objectiu la millora en la qualitat de l'ensenyament i aprenentatge. El procés d'innovació pedagògica és sobretot compromís, esforç, col·laboració i reflexió. Si aquests elements es treballen de forma col·lectiva, tant a nivell intern de centre com en relació amb l'entorn, es creen espais generadors de cultura i riquesa intel·lectual. La Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació, facilita el marc institucional estable i adequat per a la millora sistemàtica de la qualitat del sistema educatiu català. Els articles 84 i 85 estableixen que cal afavorir que l'acció educativa es desenvolupi en un marc que estimuli la innovació, consolidi les bones pràctiques i estableixi el marc reglamentari per reconèixer els centres de referència educativa. En aquesta mateixa línia, l'article 40 del Decret 102/2010, d'autonomia dels centres educatius, estableix que la coordinació docent té entre d'altres finalitats la d'orientar cap a la investigació i la innovació en el marc del pla de formació de centre i en la formació permanent del personal docent.”

En aquest context normatiu, el Departament d'Ensenyament emet l'ORDRE ENS/303/2015, 21 de setembre, sobre el reconeixement de la innovació pedagògica, i defineix el concepte de la manera següent:

“S'entén per innovació pedagògica un procés planificat de canvi i renovació que es fonamenta en la recerca, que respon a l'evolució social, que condueix a obtenir una millora en la qualitat del sistema educatiu i que pot ser transferible a la resta de centres educatius.”

S'entén per innovació pedagògica un procés planificat de canvi i renovació que es fonamenta en la recerca, que respon a l'evolució social, que condueix a obtenir una millora en la qualitat del sistema educatiu i que pot ser transferible a la resta de centres educatius

Aquesta definició integra els elements essencials que ajuden els centres educatius a posar en acció processos de millora educativa:

Procés planificat

- Parteix de l'anàlisi d'una realitat educativa que es vol millorar.
- Fixa uns objectius assumibles.
- Es dissenya una proposta compartida a partir d'una fase de documentació i s'inclouen criteris per avaluar-la.
- Acompanya el procés un equip impulsor que el guia i el dinamitza.
- S' experimenta la proposta.
- S'avalua la proposta en relació amb el punt de partida.
- Es fa una projecció de futur que la faci sostenible en el temps.

Canvi i renovació

- El canvi ha de ser sostenible en el temps, la qual cosa vol dir que es disposen o es creen recursos interns que permeten que una actuació educativa es pugui mantenir el temps necessari per assolir el seu objectiu.
- La renovació s'incorpora a la cultura col·lectiva del centre i té impacte en la seva organització.
- Les estratègies de motivació per part del grup impulsor ajuden a dinamitzar i a fer avançar el procés.

Recerca

- El procés planificat ha d'estar fonamentat en la recerca: saber per què ho fem, guiats per la recerca científica, l'exemple d' altres experiències, la lectura de publicacions relacionades amb la temàtica dels objectius de millora, etc.
- La cerca d'experiències properes poden servir d'exemplificació.
- El procés parteix d'una pregunta i cerca respostes avalades per la recerca.
- L'avaluació com a recerca permet la recollida d'evidències que mostrin les millores assolides.
- La creació d'una comunitat de pràctica que es plantegi seguir un cicle de recerca acció per planificar, implementar i avaluar el procés de millora.

Evolució Social

- Té en compte la complexitat de la realitat.
- S'adapta al context i al canvi constant.
- Respon a les necessitats socials i d'aprenentatge que requereix el moment social.
- S'implica amb l'entorn.

Millora de la qualitat

L'objectiu de tota innovació és la millora de la qualitat educativa, tot garantint l'equitat per tal d'aconseguir l'èxit de tots i cadascuns dels alumnes potenciant al màxim les seves capacitats des d'una visió humanista.

Transferible

- Difusió de materials rigorosos.
- Intercanvi de coneixements concrets.
- Documentació del procés.

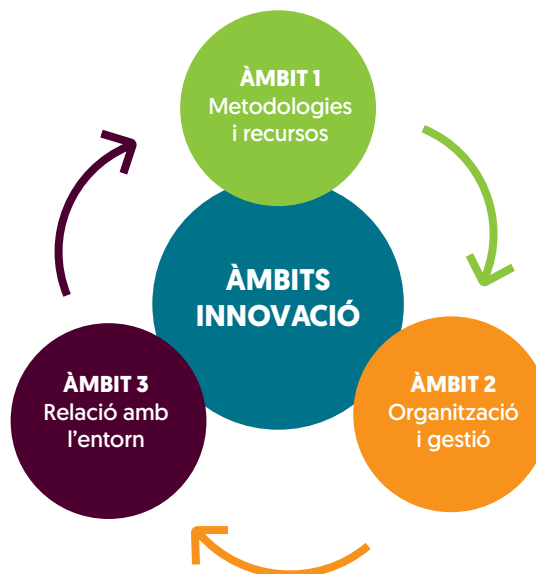


Tots aquests elements integrats en la definició demanen:

- Un sistema educatiu que afavoreixi les iniciatives dels centres per al desenvolupament d'accions de millora, i que posi al seu abast els seus resultats de la recerca educativa.
- Un centre amb una organització capaç de liderar, estructurar i donar suport al procés de canvi.
- Un professorat amb una actitud compromesa amb el procés col·lectiu de canvi i millora.
- Un alumnat que ha de veure reflectida la millora de la qualitat en els seus resultats d'aprenentatges.

3. Àmbits de la innovació

La innovació pedagògica ha de respondre a una demanda social objectiva i alhora compatible amb el marc dels valors i principis rectors que estableix la Llei d'Educació de Catalunya. En aquest marc la Innovació pedagògica ha d'orientar-se a finalitats concretes, explícites i mesurables, i estar associada a la millora de resultats i a l'èxit escolar. Aquestes finalitats poden englobar-se en tres àmbits d'actuació:



Àmbit 1 . Metodologies i recursos per a la millora de l'ensenyament i aprenentatge

La innovació que afecta els processos d'ensenyament i aprenentatge es produeix fonamentalment a l'aula i al centre educatiu. Efectivament, és en aquests llocs on es poden produir els canvis més perceptibles, identificables i significatius. Actualment, la innovació s'identifica amb nous recursos, eines i pràctiques pedagògiques adreçades a desenvolupar les competències que l'alumnat necessita per al seu èxit personal, acadèmic i professional. En termes generals, aquestes pràctiques s'emmarquen en models pedagògics que situen l'alumne com a actor principal del seu aprenentatge i que atorguen al professor el rol de motor i guia de l'alumnat durant aquest procés. Responen a aquest model les metodologies d'aprenentatge integradores, de caràcter vivencial i experimental, que afavoreixen el desenvolupament de les capacitats i les competències de l'alumnat.

Des d'aquest punt de vista poden ser considerats pràctiques i recursos per a la innovació educativa aquelles que reforcin o impulsin el treball col·laboratiu i cooperatiu entre l'alumnat, que fomentin la seva creativitat i el seu esperit crític, que incideixin en aspectes de la seva educació emocional i que incorporin els recursos tecnològics adients.

L'alumnat és l'actor principal del seu aprenentatge i el professorat té el rol de motor i guia en un marc de treball col·laboratiu per fomentar la creativitat

D'altra banda, el fet de viure immersos en una societat globalitzada fa necessàries pràctiques educatives que, partint de l'anàlisi de la realitat local més pròxima, permetin a l'alumnat adoptar una posició crítica davant el món, desenvolupant una consciència global que els permeti exercir una ciutadania responsable, sobretot tenint en compte que un altre dels trets identitaris de la societat actual és la seva diversitat (ètnica, lingüística, religiosa, cultural...), la qual ha de ser percebuda, en termes generals, com una riquesa i una font d'oportunitats, però també com un repte per garantir una societat plural i cohesionada. Fomentar la innovació en tots aquests àmbits (l'educació inclusiva, l'educació intercultural, el desenvolupament de la consciència global i l'increment de la competència plurilingüe i pluricultural de l'alumnat) és clau per al creixement personal dels alumnes i per a la formació d'una ciutadania democràtica, respectuosa i tolerant que integri adequadament tots els seus ciutadans.

Els nous models d'ensenyament derivats de la innovació educativa han d'anar acompanyats d'eines i metodologies que millorin el procés d'avaluació. Aquest és un aspecte indispensable en l'evolució de l'actual didàctica dels processos d'ensenyament-aprenentatge, que ha d'avançar cap a l'aplicació de metodologies més actives i participatives, en què l'aprenent esdevé el protagonista del procés d'aprenentatge. Per aconseguir-ho, caldrà situar l'avaluació al principi d'aquest procés, com a motor i vàlvula reguladora, fomentant mètodes d'avaluació que encaixin de manera coherent amb el nou model d'ensenyament que s'està construint.

L'objectiu és que, com a resultat del seu procés d'aprenentatge, l'alumnat esdevingui competent, és a dir, que tingui la capacitat d'aplicar els coneixements i les habilitats apreses per resoldre problemes i proposar solucions en diferents contextos. Aquesta capacitat és essencial per donar resposta a la demanda d'aprenentatge continuat que la societat de la informació i el coneixement reclama als seus ciutadans.

Amb metodologies actives i creatives l'avaluació ha d'actuar com a vàlvula reguladora de tot el procés en tots els àmbits

Àmbit 2. Organització i gestió educativa

Els elements essencials de tota organització són els objectius clars i compartits, el compromís de les persones que la integren i la coordinació i planificació de les activitats que s'han de dur a terme per assolir els objectius.

És recomanable l'establiment d'un lideratge distribuït que doni veu i comprometi tots els agents; que sàpiga crear espais de debat constructiu; que reconegui les fortaleses individuals, les bones pràctiques educatives i bons processos d'aprenentatge; que fomenti la motivació personal, el desenvolupament professional i el sentit de pertinença i de responsabilitat.

**Un lideratge distribuït
que permeti donar
veu a tothom i
fomentar la motivació
i desenvolupament
professional**

Un centre que treballa per a la millora dels aprenentatges de l'alumnat, tot cercant respostes als reptes educatius, necessitarà utilitzar eficaçment els recursos que té al seu abast, tant els interns com els de l'entorn, i li caldrà potenciar una cultura d'integració, d'estreta col·laboració entre l'equip de docents per poder donar respostes eficaces, imaginatives i flexibles davant els reptes educatius i els esdeveniments.

En relació als recursos interns, els centres organitzativament eficaços combinen les reunions de coordinació organitzativa amb les pedagògiques, amb l'objectiu d'elaborar propostes educatives cohesionades i coherents que donin impuls i singularitat al projecte educatiu del centre; planifiquen temps i espais educatius per assolir els objectius de millora; utilitzen eines d'avaluació dels plans d'acció per a la millora dels aprenentatges de l'alumnat amb l'objectiu de fer-los més realistes i sostenibles. Aquesta avaluació ha de permetre una valoració reflexiva i crítica de les actuacions dutes a terme i reorientar els processos, per tal d'afavorir una millora no només en els resultats.

**Flexibilitat en la gestió i
organització curricular
per permetre diferents
estratègies d'aprenentatge**

La gestió i l'organització curricular també han de donar resposta a aquesta concepció globalitzadora dels aprenentatges. Han de permetre diversitat en els agrupaments dels alumnes i en l'organització i adaptació dels espais i dels horaris, de manera que s'afavoreixin aspectes com el treball en grup, l'experimentació, el treball per projectes, entre d'altres.

Aquest àmbit té, també, una relació directa amb l'aprofitament d'espais del centre de manera que permetin i provoquin la comunicació, la creació i l'intercanvi i la reflexió entre els membres de la comunitat educativa. Aquests espais han d'afavorir la interacció i ser prou flexibles com per poder organitzar dinàmiques de treball diverses.

Àmbit 3. Relació i cooperació amb la comunitat educativa i l'entorn

La innovació pedagògica orientada a l'èxit escolar és fruit de la participació i implicació de tots els agents de la comunitat educativa en sentit ampli: escola, família i entorn.

La innovació pedagògica vinculada a l'entorn s'inscriu en el marc de la col·laboració entre la institució escolar i altres entitats com les d'àmbit cultural, l'administració local o el món empresarial per tal de connectar els aprenentatges formals, no formals i informals. El repte principal d'aquest tipus de col·laboració consisteix en identificar necessitats, situacions i contextos d'aprenentatge on millor es complementin els recursos i les metodologies pròpies de cada institució, per tal d'aprofitar de forma òptima totes aquestes experiències educatives



**És molt important la
implicació de tots els
agents de la comunitat
educativa**

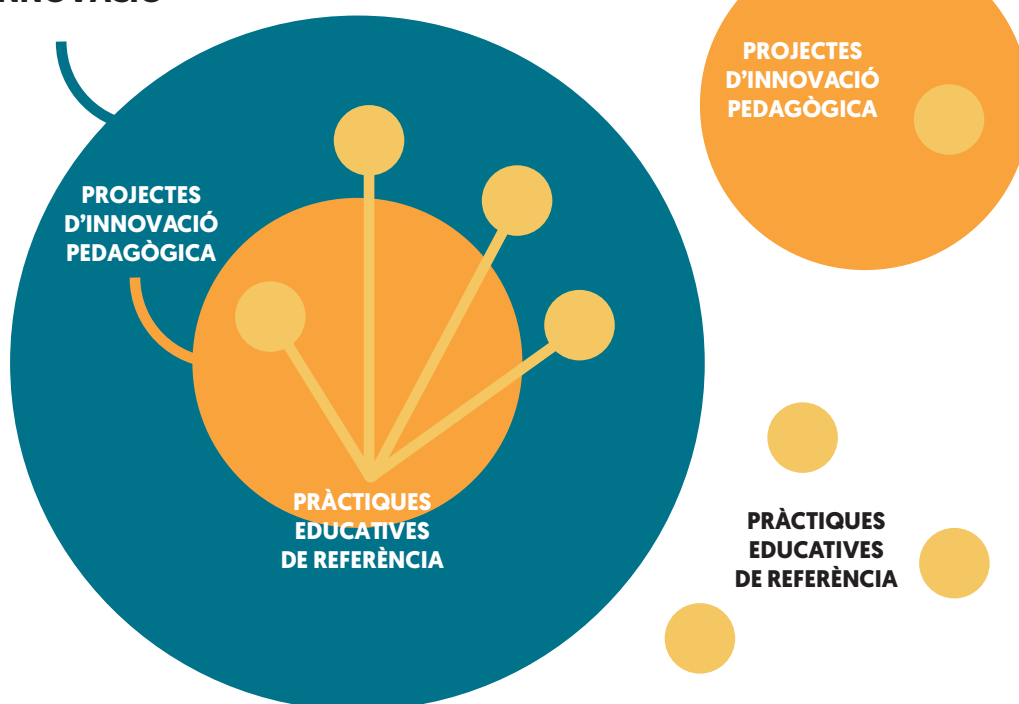
4. Modalitats d'Innovació

El Departament d'Ensenyament considera la innovació com un dels motors de canvi del sistema educatiu i un element important per millorar-ne la qualitat i la progressiva adequació als reptes que l'evolució social planteja. Una educació innovadora és aquella que incideix en allò que s'ensenyava i en com s'aprèn, que prioritza el gust per aprendre, l'estímul a pensar i l'esforç per entendre i que ajuda a despertar el sentit crític de l'alumnat i del professorat. Sense oblidar la capacitat de ser transferible per tal que es pugui generalitzar, moment en què entraria en una etapa de millora permanent.

Les finalitats bàsiques de qualsevol innovació han de ser millorar l'èxit escolar de tot l'alumnat, i promoure l'esforç de tots per aconseguir l'excel·lència educativa i garantir l'equitat

Les finalitats bàsiques de qualsevol innovació han de ser millorar l'èxit escolar de tot l'alumnat, i promoure l'esforç de tots per aconseguir l'excel·lència educativa i garantir l'equitat. Amb la finalitat d'identificar bones pràctiques educatives, s'estableixen les següents modalitats d'innovació pedagògica: Pràctiques educatives de referència, Projectes d'innovació pedagògica i Programes d'innovació.

**PROGRAMA
D'INNOVACIÓ**



Pràctiques educatives de referència que consisteixen en iniciatives del professorat vinculades al projecte educatiu del centre que evidencien una millora educativa, així com els materials i recursos educatius elaborats pel professorat, un cop han estat implementats i sempre que aportin millores per a l'aprenentatge. En poden ser exemples de referència, i com a tals apareixen en l'apartat d'innovació de la XTEC "El treball per racons a educació infantil i primària" o la pràctica "Coneixem i ajudem els nostres ocells".

Projectes d'innovació pedagògica que consisteixen en iniciatives d'un centre educatiu, o d'un grup de centres, que formen part de manera explícita del projecte educatiu de centre, que responen a objectius de millora educativa prèviament fixats en un pla d'acció i que aporten evidències del canvi que ha significat per al centre o centres pel que fa a les competències dels alumnes o a l'organització i gestió, com per exemple centres que apliquen l'ABP (aprenentatge basat en projectes/problemes) o l'aplicació de les TAC per a l'aprenentatge de competències.

Programes d'innovació que consisteixen en plans d'acció que el Departament d'Ensenyament prioritza i impulsa; i que tenen com a finalitat millorar els resultats del sistema educatiu adequant-lo al canvi i a l'evolució social. Amb la mateixa finalitat també s'inclouen les iniciatives d'altres institucions amb les quals el Departament col·labora mitjançant acords o convenis. Aquí podem apuntar el programa aprovat a finals del curs 2016-2017 #aquiproubullying i el programa STEAM.cat de futura aprovació.

Cada una d'aquestes modalitats pot aplicar-se en un o més dels àmbits anteriors, i per al seu impuls i reconeixement es crearan els programes d'innovació i es faran convocatòries de reconeixement de projectes d'innovació de centres i de pràctiques educatives de referència com els esmentats.

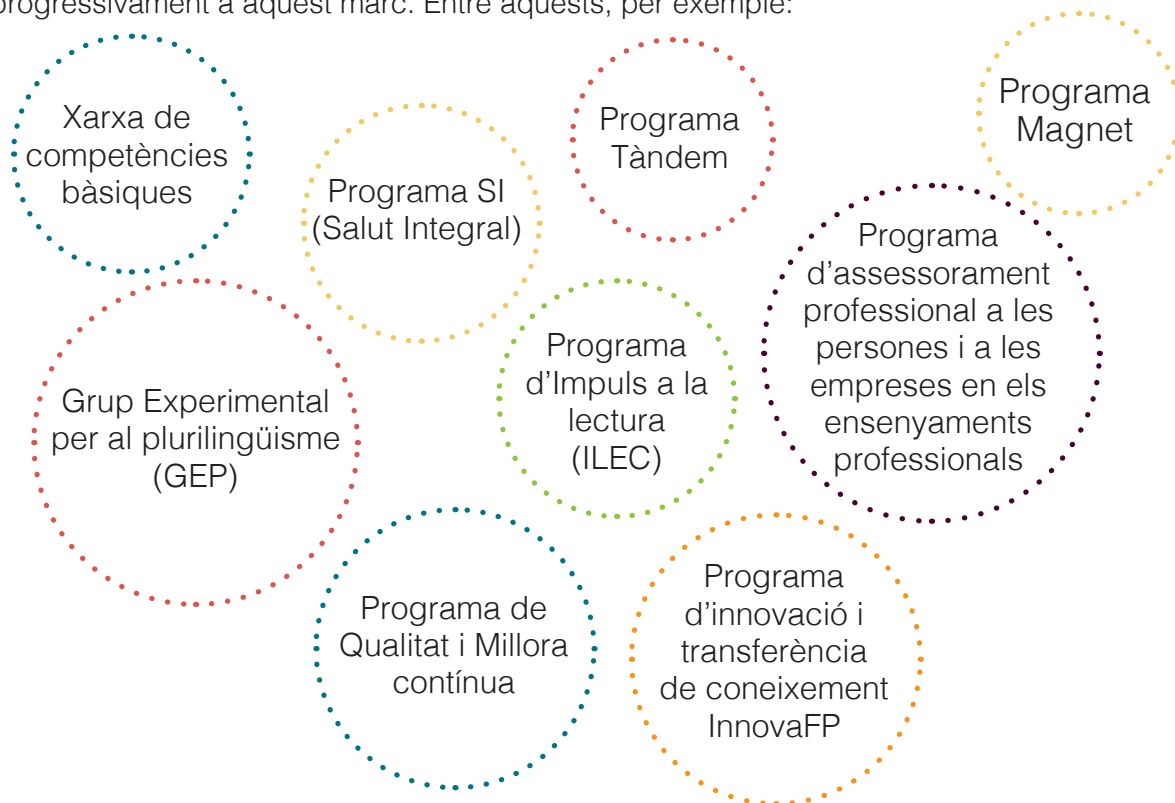
5. L'impuls i el reconeixement de la innovació pedagògica

Dues de les funcions de l'Administració educativa són detectar i reconèixer la innovació dels centres, docents i equips de professors i liderar i impulsar programes d'innovació, d'acord amb les prioritats del Departament d'Ensenyament, en sintonia amb les necessitats educatives del país o que no estiguin prou cobertes per les iniciatives d'altres agents. El curs 2015-2016, es van reconèixer més de 1.200 centres participants en diferents programes d'innovació (alguns en més d'un programa) i es van certificar més d'11.000 docents participants en programes d'innovació.

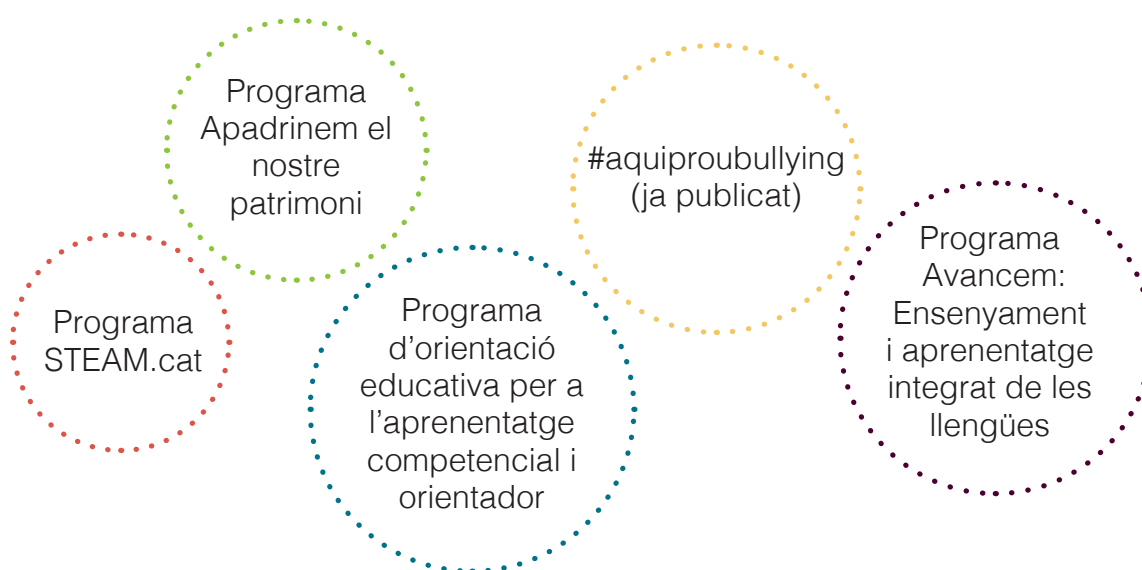
Dues de les funcions de l'Administració educativa són detectar i reconèixer la innovació dels centres, docents i equips de professors i liderar i impulsar programes d'innovació, d'acord amb les prioritats del Departament d'Ensenyament, en sintonia amb les necessitats educatives del país o que no estiguin prou cobertes per les iniciatives d'altres agents

Aquestes funcions s'exerceixen, habitualment, mitjançant resolucions administratives que creen els programes d'innovació i convocatòries de participació en aquests programes o de reconeixement dels projectes d'innovació de centre i de pràctiques educatives de referència, d'acord amb els requisits i criteris establerts.

Durant el curs 2016-2017, els programes d'innovació ja iniciats s'han anat ajustant progressivament a aquest marc. Entre aquests, per exemple:



Així mateix, s'han creat nous programes d'innovació i se n'ha publicat la convocatòria o està previst fer-ho properament, com per exemple:



En paral·lel, es publicaran també durant el curs 2016-2017 convocatòries de selecció per al reconeixement de projectes d'innovació pedagògica de centres i de pràctiques educatives de referència, tal com assenyala l'Ordre ENS/303/2015, i d'acord amb els requisits, els criteris de valoració i els indicadors d'avaluació establerts per la comissió d'innovació pedagògica.

En aquestes convocatòries es concretarà també el suport del Departament d'Ensenyament a la innovació en centres, en termes d'assessorament, formació i recursos.

6. Requisits i criteris per al reconeixement de la innovació pedagògica

El Departament d'Ensenyament fomenta els àmbits prioritaris d'innovació pedagògica mitjançant l'obertura de convocatòries públiques periòdiques de reconeixement de les pràctiques educatives de referència i dels projectes d'innovació pedagògica. Els centres que vulguin participar en alguna d'aquestes modalitats hauran de complir uns requisits i criteris de selecció a l'inici i de certificació al final de les pràctiques o projectes. En el cas dels programes impulsats pel Departament d'Ensenyament, els centres participants també hauran de complir determinats requisits i criteris.

La comissió d'innovació pedagògica, a partir de la definició d'una sèrie de variables i dimensions a considerar en tots els programes d'innovació, ha establert els criteris i requisits dels programes d'innovació pedagògica que ha fet extensius, amb les adaptacions necessàries a les tres modalitats d'innovació **(veure annex)**.

Requisit: Condició exigida o necessària per a la participació/certificació.

Criteri: Norma per a valorar el projecte d'innovació o els resultats del mateix a la seva finalització.

Per a la definició d'aquests requisits i criteris s'han pres en consideració les dimensions i variables essencials dels processos d'innovació:

- Diagnòstic: parteix d'un repte o d'una necessitat de canvi o millora.
- Rellevància: basat en prioritats de centre o de sistema.
- Participació: fomenta i assegura el compromís dels agents educatius.
- Planificació: preveu els objectius, les actuacions, recursos i temps necessaris.
- Treball en equip: fomenta la pràctica reflexiva i el treball cooperatiu i en xarxa.
- Avaluació: mesura i valora el procés i els resultats obtinguts.
- Sostenibilitat: consolida i sistematitza les millores assolides.
- Transferència: difon i transfereix les pràctiques de referència.

7. Avaluació de la innovació. Indicadors d'avaluació

El procés d'avaluació consisteix a obtenir evidències (informació objectiva d'índole quantitativa i qualitativa) de manera sistemàtica sobre el programa o projecte que estem desenvolupant per tal de fonamentar les decisions que prendrem o la seva rendició de comptes.

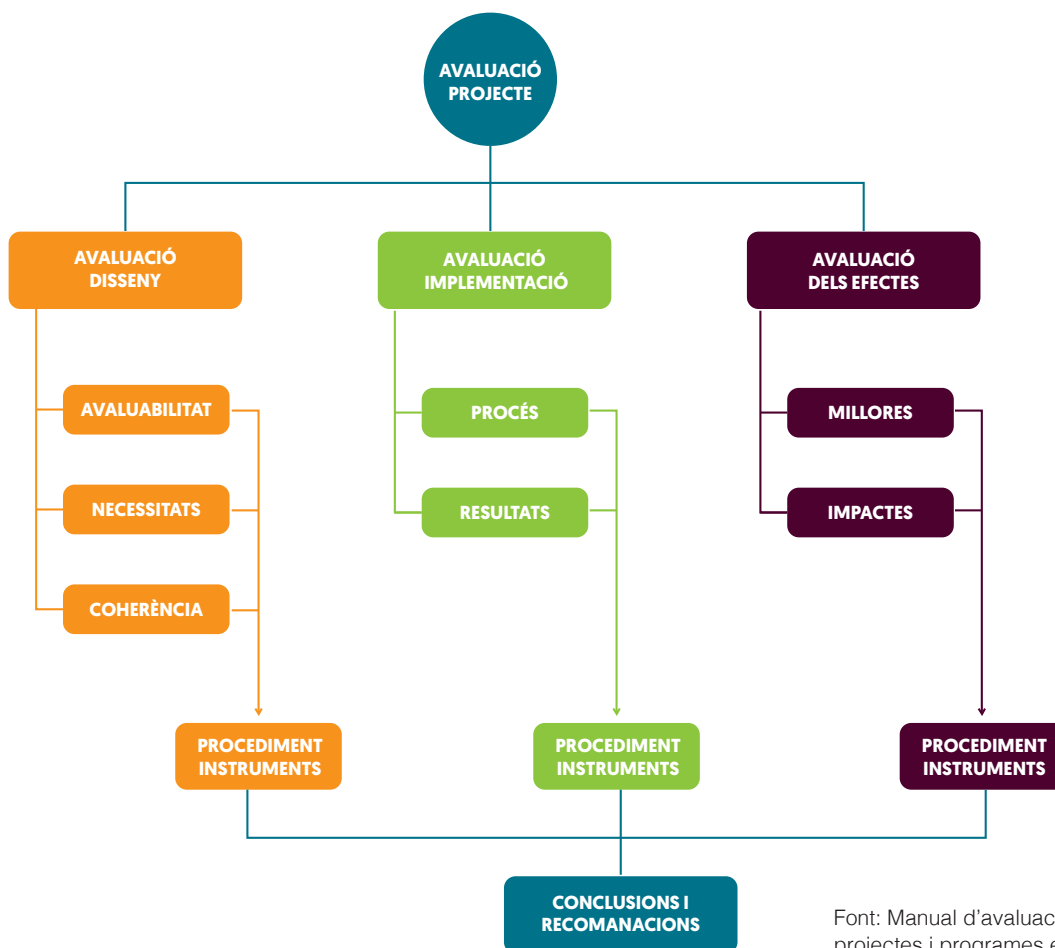
Un bon procés d'avaluació és exigent i ve determinat no només pel compromís d'assumir els objectius proposats, sinó pel compromís d'avaluar en quina mesura s'assoleixen. Per això, és important formular els criteris i els indicadors d'avaluació relacionats amb els objectius en les primeres fases del procés. El procés de desenvolupament i la seva avaluació s'han d'iniciar en paral·lel.

Per assolir els objectius és necessari tenir evidències d'allò que ha passat. La valoració d'aquestes evidències ha de permetre prendre decisions sobre el programa o projecte que s'està portant a terme

Per assolir els objectius és necessari tenir evidències d'allò que ha passat. La valoració d'aquestes evidències ha de permetre prendre decisions sobre el programa o projecte que s'està portant a terme. Aquestes decisions poden conduir a :

- La suspensió, i eliminació si escau, del programa/projecte.
- La modificació o reorientació d'aquells aspectes que no funcionin.
- La continuació del programa/projecte com un projecte d'innovació i, en el seu cas, la seva consolidació.

Dins de l'avaluació de qualsevol procés hi haurà diferents etapes: avaluació del disseny, avaluació de la implementació i l'avaluació dels efectes. Per a cadascuna d'aquestes etapes caldrà tenir instruments d'avaluació adequats i de qualitat. El següent gràfic mostra aquestes etapes:



Font: Manual d'avaluació de projectes i programes educatius. Consell Superior d'Avaluació

Quant als indicadors d'avaluació, els programes i projectes d'innovació haurien d'incloure en el seu disseny indicadors dels tipus següents:

1. Indicadors de procés o d'execució.
2. Indicadors de producte (outputs).
3. Indicadors de resultats o d'impacte (outcomes).

En el cas de les pràctiques educatives de referència, els indicadors d'avaluació s'adaptaran a les característiques específiques.

Cada programa i cada projecte d'innovació ha d'establir els seus indicadors. Pot haver-hi indicadors generals de programa i indicadors propis per als projectes de centre i les pràctiques educatives de referència.

A l'hora d'establir els indicadors d'avaluació que cal fer servir, s'han de tenir en compte els diferents elements necessaris per a la seva construcció: les fonts, el punt de referència i la forma de càlcul entre d'altres.

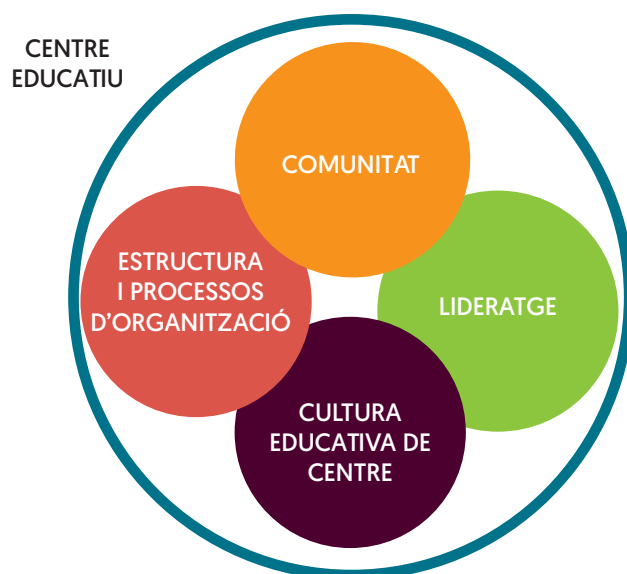


Adaptació de la Font: Construcció d'indicadors. Subdirecció General de la Inspecció d'Educació

La Inspecció d'Educació col·laborarà en el disseny dels processos d'avaluació i de definició d'indicadors i realitzarà l'avaluació dels projectes d'innovació de centre. A part dels indicadors específics de cada projecte, és important relacionar l'avaluació del projecte amb altres elements de l'avaluació de centre; per això, cal tenir en compte els indicadors de progrés que constin al Projecte Educatiu del Centre, els indicadors del projecte de direcció, la informació que facilita el Sistema d'Indicadors de Centre (SIC) de la Inspecció d'Educació i la informació recollida en l'avaluació de centre AVAC.

8. Els centres i la innovació

Per assolir els objectius fixats en un procés de millora educativa, el centre posarà en acció, a través d'un lideratge eficaç, a la comunitat educativa i a les seves estructures organitzatives. La recerca en processos d'innovació (Douglas, 2002), assenyala que gestionar eficaçment la comunitat educativa, la cultura de centre, les estructures organitzatives, així com una determinada manera d'entendre el lideratge, afavoreix l'assoliment dels processos de millora educativa.



També posa de relleu la importància per aquests centres de posar èmfasi en aspectes de millora com:

- La cooperació i la participació
- La transformació escolar i social
- L'articulació entre el procés i el resultat o producte
- La vinculació estreta amb l'entorn
- La concepció integrada i globalitzada del coneixement: interdisciplinarietat i transversalitat
- El respecte a les individualitats

Tots aquests aspectes esdevenen essencials i poden orientar el professorat en el desenvolupament de les seves pràctiques o projectes d'innovació educativa.

La comunitat educativa i l'entorn

“La comunitat educativa està formada per totes les persones i institucions que intervenen en el procés educatiu. En formen part els alumnes, les famílies, el professorat, els professionals d'atenció educativa i el personal d'atenció i serveis, l'Administració educativa, els ens locals i els agents territorials i socials, i les associacions que els representen, així com l'associacionisme educatiu, les entitats esportives escolars i les entitats de lleure. La comunitat escolar està inclosa en la comunitat educativa.”

(Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació)

Aquesta precisió en la concreció de tots els agents que formem part de la comunitat educativa, que recull la LEC, fa reflexionar sobre l'abast i la importància del terme, puntualitzant que quan es parla de comunitat educativa es fa referència a totes les persones, grups, entitats i serveis implicats en la tasca educativa.

És des d'aquesta perspectiva que es pot entendre que un dels reptes de la innovació educativa és establir vincles clars i ponts transitables entre els diferents tipus d'aprenentatge —formal, no formal i informal— que ofereix la comunitat educativa. Establir connexions estables entre tots ells i trobar maneres d'aprofitar els recursos humans i materials que cadascun d'aquests agents inverteix en l'educació i la cultura esdevé una necessitat del sistema educatiu

**La comunitat educativa
la formen totes les
persones, grups,
entitats i serveis
implicats en la tasca
educativa**

Per aconseguir un veritable treball comunitari és imprescindible que els membres de la comunitat creïn un context comú, on es comparteixin necessitats, recursos, idees, concepcions, objectius, metodologies, projectes, etc., amb l'objectiu de trobar respostes a les noves necessitats formatives derivades de la societat del coneixement. La construcció d'espais de diàleg per a la presa de decisions conjuntes ha d'ajudar a donar coherència i cohesió a les accions educatives que la comunitat hagi decidit efectuar.

Així doncs, caldrà assegurar que el projecte d'innovació tingui en compte els aspectes següents relacionats amb la comunitat:

- El canvi i la innovació que volem promoure hauria d'estar alineat amb les necessitats detectades.
- Les xarxes d'intercanvi i de cooperació haurien de ser visibles a la comunitat educativa i haurien d'estar al seu abast.
- Les connexions entre els diferents tipus d'aprenentatges (formals, no formals i informals) haurien d'afavorir l'aprenentatge personalitzat i sostingut durant tota la vida.

Pel que fa a la comunitat escolar caldria tenir en compte i fomentar els aspectes següents:

- La implicació i motivació de l'equip de docent pel projecte d'innovació.
- La creació d'un bon clima emocional que generi i reforci els vincles entre els membre de l'equip.
- El consens, la reflexió crítica i constructiva, així com la responsabilitat compartida per assolir els objectius, que guiarà el treball de l'equip.
- El lideratge distribuït i les decisions conjuntes sobre els canvis estructurals i organitzatius, són la base del funcionament de la comunitat.
- La reflexió sobre la pròpia pràctica: les dinàmiques de construcció de coneixement esdevenen les eines per promoure canvis i millores, per crear un bon clima de treball i afavorir la imatge professional.

Tots aquests elements combinats són estratègics per evitar la resistència al canvi, que pot venir donada per causes diverses. Caldrà preveure mecanismes per gestionar possibles reaccions com indiferència, distanciament, neutralitat, indignació o rebuig.

El lideratge

Es pot definir el lideratge com la facultat de motivar i guiar un grup de persones per aconseguir l'assoliment d'uns objectius. En relació a la gestió dels processos de millora o d'innovació, el lideratge està relacionat amb el que avui en dia es coneix com "la gestió del canvi" (Kotter i Rathgener, 2006), considerats especialistes en aquest tema, proposen les següents recomanacions a tenir en compte durant el procés:

- Transmetre el sentit de la urgència i de la necessitat del canvi, procés de millora o d'innovació.
- Establir complicitats compartint i consensuant decisions.
- Desenvolupar en l'equip d'una visió del canvi. Què aconseguirem? Com serà?
- Potenciar que els membres de l'equip actuïn amb llibertat, reduint obstacles barreres (jeràrquiques, burocràtiques, etc.).
- Establir mecanismes de difusió per informar i dels resultats assolits en etapes intermèdies.
- Impulsar de manera constant l'equip per aconseguir els objectius.
- Incorporar al projecte del centre la cultura del canvi i dels processos de millora i d'innovació.

Per assolir els objectius planificats, aquest lideratge haurà d'aprofitar de manera eficaç les estructures organitzatives i els recursos humans, tot reconeixent les fortaleses de cadascun dels membres de l'equip.

Un altre aspecte a tenir present és que la societat actual fomenta un model de lideratge distribuït o compartit, en el qual la corresponsabilitat impregna l'equip. Enfortir el lideratge significa promoure una diagnosi participada per definir el pla anual –on identificar i prioritzar reptes i millores-, amb vinculació al projecte educatiu i a la resta de plantejaments institucionals del centre; facilitar eines formatives i de gestió als equips directius i als responsables d'equips docents; i reforçar els equips docents i el treball en equip, tot articulant les seves responsabilitats amb l'equip directiu.

Un lideratge que gestioni el canvi amb la facultat de guiar i motivar les persones

Treballar d'aquesta manera demana una formació adequada i una actitud proactiva. En aquesta línia, l'exercici del lideratge ha de proporcionar espais de debat on compartir pràctiques que impulsen la millora educativa i on es construeix coneixement des de la pràctica docent.

Joan Cornet (2002) identifica onze habilitats que, tot i estar adreçades a líders individuals, poden ser aplicables a un equip que lideri un procés d'innovació pedagògica:



L'estructura organitzativa

Segons Schein (1972), “una organització és la coordinació planificada de les activitats d'un conjunt de persones per a l'assoliment d'un objectiu comú i explícit”. La forma concreta que cada organització adopta ens descriu la seva estructura organitzativa.

Aquesta definició presenta els elements que formen part de l'engranatge d'una organització eficaç:

- Objectius compartits
- Compromís de les persones
- Coordinació planificada i cultura col·laborativa

En relació als objectius compartits, es fa necessari que una organització educativa posi la mirada en la complexitat estructural i organitzativa, però li cal, especialment, que mai abandoni la visió de conjunt i el camí cap a on vol avançar. No ha de perdre mai de vista quins són els seus objectius clau, quin és el projecte educatiu que ha dissenyat per donar resposta a les necessitats d'adequació social i d'entorn, amb la mirada sempre posada en l'alumnat.

L'estructura organitzativa del centre ha d'ajudar a formalitzar aquelles innovacions didàctiques i metodològiques que provenen de les activitats i experiències que els docents posen en pràctica a les seves aules amb l'objectiu de donar resposta a les necessitats d'aprenentatge del seu alumnat.

Aquestes innovacions pedagògiques, enteses com a processos de millora, arriben a ser considerades bones pràctiques per a la resta de la comunitat i, amb el temps, són transferides i integrades dins del projecte i la cultura de centre. Aquest procés ajuda els centres a identificar i consolidar un *saber fer* compartit.

**Els processos de millora
que culminin amb èxit han
de poder ser transferits i
integrats en els centres
educatius**

En relació a la cultura col·laborativa i d'integració, s'ha de dir que, en major o menor grau, l'èxit personal, acadèmic i professional de l'alumnat, depèn del treball coordinat i planificat de les diferents accions educatives que hi incideixen. Aconseguir els acords necessaris per assolir els objectius serà un procés laboriós de consens i participació. Però és en aquests espais de debat professional on l'equip s'enforteix, s'eviten les rutines i s'impulsen els projectes de millora.

Els equips educatius han de procurar que les condicions en les quals es produeix l'intercanvi entre els professionals siguin les adequades per afavorir la col·laboració i per això cal tenir present:

- Planificar i conduir les sessions d'intercanvi pedagògic amb objectius concrets i acotats (metodologies competencials, didàctiques concretes, gestió de grups, inquietuds d'aprenentatge i d'adequació a les noves necessitats, etc.)
- Compartir el significat de les paraules que integren el llenguatge pedagògic i professional usat pel grup.
- Donar veu a tots i cadascun dels membres de l'equip, propiciant la reflexió i vetllant perquè la cordialitat i el to professional sigui la tònica del debat.
- Facilitar la integració en el debat dels nous membres del claustre.
- Gestionar eficaçment el temps vetllant per l'eficàcia de les sessions de treball.
- Recollir les idees i els acords consensuats del grup deixant palès el compromís en el seu acompliment.
- Organitzar la implementació d'aquests acords en plans d'acció realistes i temporalitzats.
- Recollir les evidències concretes per observar, analitzar i avaluar tant els resultats de les actuacions dutes a terme, com dels processos utilitzats.
- Recordar els objectius principals del projecte de centre per orientar l'equip quan aquest ho necessiti.
- Repartir responsabilitats i tasques per aprofitar les habilitats de cada persona.
- Construir una base d'autoestima i de pertinença a la comunitat partint d'un equilibri adequat entre repte i suport.
- Preveure i habilitar instruments i espais físics i temporals per l'avaluació dels plans d'acció.

Tota organització educativa que vol promoure la cultura col·laborativa també ha de tenir en compte els recursos i les relacions amb l'entorn i desenvolupar sensibilitats cap a ell treballant conjuntament amb famílies, entitats, serveis i institucions.

El centre educatiu ha de mantenir una relació estable de confiança amb l'entorn, que li permeti detectar els canvis i les necessitats amb l'objectiu de poder donar una resposta eficaç.

La cultura de centre

S'entén per cultura de centre aquell conjunt d'elements i regles que no són del tot explícites, però que formen part de la manera de fer i de ser d'un centre educatiu, tot configurant una part important de la seva identitat. Així, doncs, els valors que mouen els seus membres, les actituds i les creences que tenen, i també les normes i els costums que mantenen, conformen la cultura de centre. Cal prendre'n consciència i estar molt atents a aquesta manera de fer quan s'impulsen processos d'innovació pedagògica.

Hi ha diversos elements que configuren la cultura d'un centre: la història de la institució, els principis pedagògics compartits, els valors expressats i assumits pels seus membres, el reconeixement social del centre o els supòsits tàcits que no es veuen i que són difícils d'identificar, com les regles no formulades de manera explícita.

**Història, principis
pedagògics compartits,
valors i el reconeixement
social formen la cultura
d'un centre educatiu**

En moments de canvi, fer emergir la cultura de centre és una qüestió clau, perquè cal que tots els seus membres comparteixin una mateixa visió del que és l'educació, l'objectiu amb què s'educa i el projecte educatiu que es porta a terme per assolir aquest objectiu. Reconèixer la identitat pròpia i intentar millorar-la, fa avançar cap a un model de centre harmònic i coherent. L'estructura organitzativa ha de respondre al projecte de centre, i viceversa; la manera de fer i d'actuar de tots els membres de la comunitat ha de donar resposta als objectius compartits.

Cada centre té la seva singularitat i el seu propi projecte educatiu; tot i així, hi ha certes característiques relacionades amb la cultura de centre que afavoreixen els processos de millora i la innovació:

- Es té la convicció que tots els infants poden créixer, desenvolupar-se i aprendre, cadascú al seu ritme i en funció de les seves necessitats.
- Es té vocació d'acollida i d'inclusió de tot tipus d'infants i famílies.
- S'implica a les famílies en el funcionament del centre i es faciliten les connexions entre casa i escola.
- Es concep el centre com un espai d'aprenentatge de creixement personal: tothom hi aprèn, tant l'alumnat com el professorat, i tots es fan responsables del seu aprenentatge.
- El clima del centre és de millora contínua.
- S'està obert al món, a noves idees i persones, altres centres, entitats i xarxes per conèixer, compartir i fer nous aprenentatges.

9. Com Innovar?

La societat necessita, cada vegada amb més intensitat, docents amb capacitat per liderar i participar en processos de canvi i de desenvolupament professional a partir de la revisió i anàlisi de les pròpies pràctiques i de l'adequació dels centres educatius a les necessitats actuals. Aquests processos, a més, han de facilitar la creació d'entorns d'aprenentatge que potenciïn l'anàlisi crítica, la reflexió, la col·laboració i el compromís amb la societat i l'entorn més proper.

Un procés d'aquest tipus implica un grau de complexitat elevat, donat que en la majoria dels casos implicarà una revisió i modificació importants de les estructures i maneres de fer del centre educatiu. Aquesta transformació es durà a terme mitjançant el desenvolupament d'un procés planificat, i haurà de ser gradual, integradora i adaptada a la realitat de cada centre educatiu..



L'inici d'aquest camí haurà d'estar liderat per un equip impulsor amb veu crítica i que sigui capaç de donar sentit al procés. Aquest grup de professionals no hauria de ser excessivament nombrós, però hi haurien d'estar representats els principals col·lectius que configuren la comunitat educativa. El seu paper serà vital com agents de transformació i canvi, i és per això que els seus integrants hauran de ser capaços de prendre la iniciativa, encoratjar i motivar la resta de persones implicades en el procés.

La primera fase del procés d'innovació serà la realització d'una anàlisi de la realitat educativa a la que es vol donar resposta, i que ha de permetre identificar aquells aspectes a transformar. Això hauria de conduir a tenir un coneixement detallat del centre educatiu a tots els nivells: del procés d'ensenyament-aprenentatge, de l'estructura organitzativa i de la relació amb el seu entorn més proper. Aquesta fase hauria de finalitzar amb una detecció de les necessitats, reptes o problemes que s'han de millorar i la proposta d'una escala de prioritats.

Malgrat ser aconsellable que l'equip impulsor sigui reduït no cal descartar, d'entrada, la incorporació en alguna de les etapes de persones o entitats externes que aportin la seva expertesa en àmbits de coneixement específics.

Un coneixement detallat del centre i del seu entorn és important per planificar qualsevol procés de canvi

La segona fase consistirà a elaborar el pla d'acció que guiarà el procés de transformació i adaptació del centre a la nova realitat social i educativa, que haurà de classificar les diferents accions puntuals al voltant de línies prioritàries d'actuació. En aquest pla, caldrà assenyalar uns objectius específics, mesurables, assolibles, realistes i emmarcats en el temps (característiques que recull l'acrònim anglès SMART) i acompanyar-los d'unes estratègies que ens permetin assolir-los.

També haurà d'indicar els recursos necessaris, així com una distribució temporal de l'aplicació pràctica del pla. A més, caldrà preveure la incorporació d'espais físics i temporals d'intercanvi que possibilitin la compartició d'experiències i la creació d'un llenguatge comú. Aquests espais hauran de ser gestionables, sostenibles i flexibles.

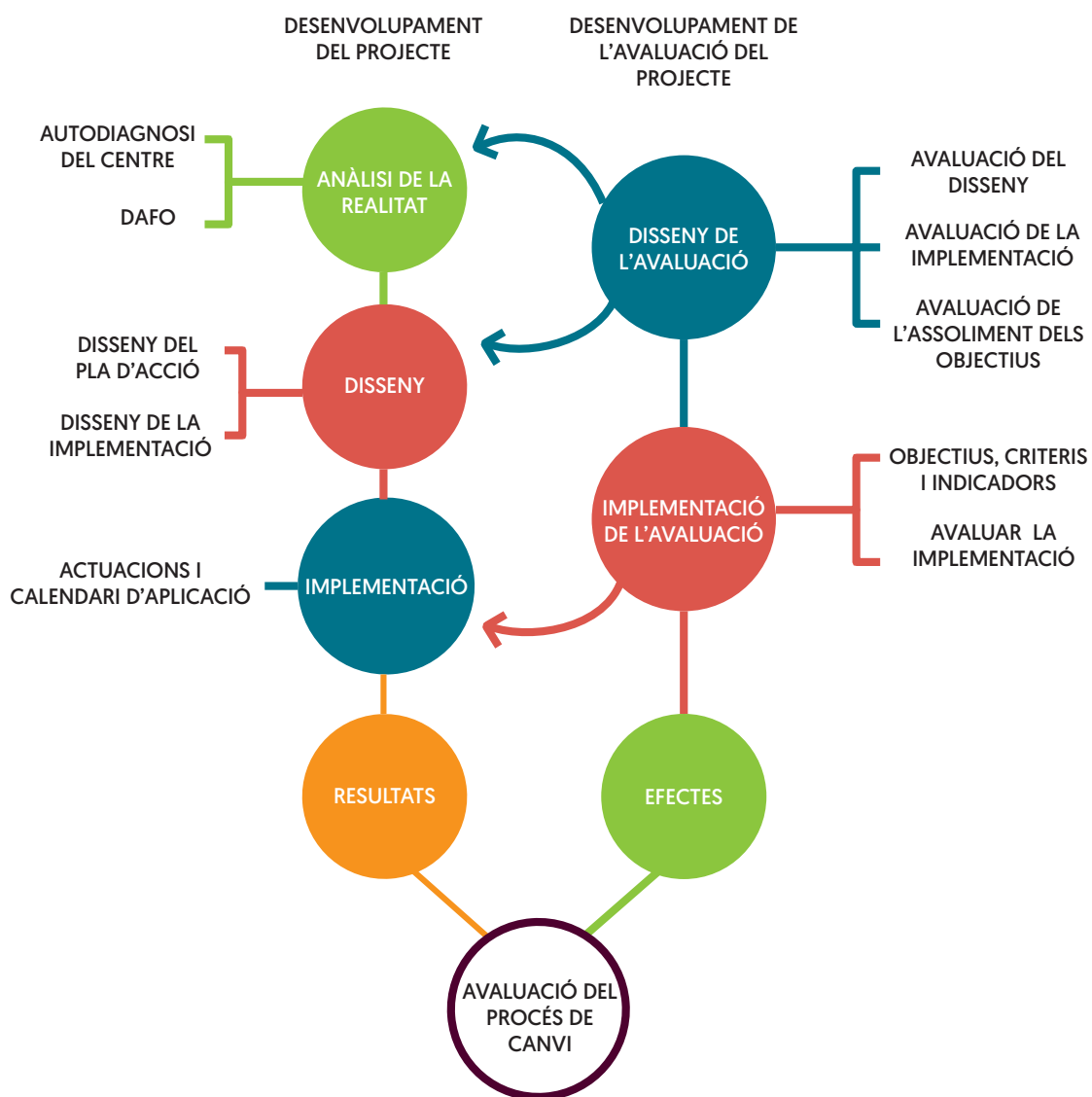
Un cop ja s'han valorat i prioritzat aquelles accions que es consideren més efectives d'acord amb l'anàlisi prèvia efectuada, s'inicia la tercera fase, implementació o posada en pràctica del pla d'acció. A partir de la temporització establerta, però sense deixar de banda la capacitat d'adaptació a noves realitats o necessitats, caldrà que l'equip impulsor assigni accions i responsabilitats concretes a la resta de persones implicades en el procés. De forma general, caldrà revisar de manera constant la disponibilitat de recursos en les diferents fases i tenir presents els indicadors d'avaluació establerts per tal de recollir les evidències necessàries per mesurar el seu grau d'assoliment.

En paral·lel també s'haurà de començar a dissenyar el pla d'avaluació del projecte. És molt recomanable que aquest pla d'avaluació tingui en compte tots els elements que intervenen en el pla d'acció: disseny, implementació i efectes esperats. Cal distingir l'avaluació del pla d'acció de l'avaluació continuada del procés d'innovació. Mentre que la primera concreta en quin grau s'han assolit els objectius definits a la fase de disseny del pla, la segona és present en tot el procés, i es basa en una tasca de revisió continuada del desenvolupament i implementació de les accions específiques realitzades. L'avaluació dels efectes del pla es farà en finalitzar aquest, però és important tenir els instruments i el procés previst per tal d'anar fent petites correccions en el cas que sigui necessari.

És aconsellable incorporar a tot el procés, de manera natural al ritme de treball, una actitud general d'autoanàlisi i de reflexió sobre la pròpia acció. Cal no perdre de vista que les possibilitats d'èxit d'un procés com el que aquí es proposa estan molt estretament relacionades amb el disseny i manteniment d'un bon sistema d'avaluació i amb la presa de decisions que es deriva de la informació que aporta

Dins d'aquesta fase d'implementació prenen especial rellevància els mecanismes que possibiliten el treball en cicles acció - revisió, essencials en un procés innovador i de transformació dels centres educatius.

Aquestes fases queden representades en el següent mapa elaborat a partir del Manual d'avaluació de projectes i programes educatius del Consell Superior d'Avaluació.



10. La difusió i la transferència de la innovació.

La difusió: part fonamental de la transferència

Ningú posa en dubte la importància de la comunicació en la societat actual, i del paper clau que aquesta ha assolit en el dia a dia de la majoria de les institucions, ja siguin o no de l'àmbit educatiu.

A més, superant una concepció de la comunicació basada en models propagandístics, darrerament s'ha incrementat la tendència a dissenyar plans de comunicació i difusió que vagin més enllà de la descripció de les característiques més rellevants o singulars dels centres i les activitats que en ells s'hi duen a terme. Les estratègies comunicatives actuals es basen en l'establiment d'un model bidireccional de relació amb l'entorn, de manera que ambdues parts estableixen una relació comunicativa fluïda i permanent, amb capacitat de retroacció i enriquiment continu.

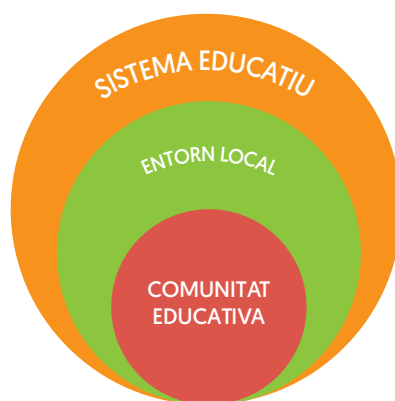
D'aquesta manera, la comunicació s'entén com un element nuclear de tots els projectes que s'hi duen a terme, però molt especialment d'aquells que busquen la col·laboració de diversos agents per tal d'assolir els objectius plantejats.

La comunicació és un element fonamental en qualsevol procés de canvi

Per assegurar l'èxit, tant en la comunicació com en la difusió de processos innovadors, caldrà establir canals de comunicació ben definits que determinin entre qui, quan i com es duran a terme aquestes accions. Concretar un sistema estable i general de comunicació, integrat en les dinàmiques habituals del centre educatiu, minimitza el risc de descoordinació o la desvinculació respecte del projecte comú.

Per poder comunicar tot el procés de transformació és primordial documentar-lo des dels seus inicis. El coneixement compartit del projecte d'innovació genera un sentiment de vinculació al centre i de participació en una acció global, i ajuda a consolidar una xarxa oberta a la comunitat. Per això és important difondre els resultats i les conclusions dels processos impulsats pel centre, i així facilitar aportacions d'altres al procés.

En funció del grau d'implicació i participació en el desenvolupament dels processos d'innovació pedagògica, es podrien establir tres categories de receptors de les accions de comunicació i difusió:



La primera categoria estaria formada pels integrants de la comunitat educativa del centre. Aquesta comunicació interna inclouria el conjunt de processos que permeten l'intercanvi d'informació i la construcció de coneixement entre l'equip impulsor i la resta de membres d'aquesta comunitat: professorat, alumnat i famílies.

Començar un procés d'innovació genera nous reptes a tota la comunitat educativa. En aquesta transició cap al canvi, la comunicació serà fonamental per a dur-lo a terme de forma compartida i consolidada. Haurà de ser l'equip impulsor, amb el suport de l'equip directiu del centre, qui lideri les iniciatives comunicatives en aquesta categoria.

Aquest procés origina expectatives i il·lusions, però també crea interrogants i inseguretats. Per això és de vital importància que durant tot el procés els canals de comunicació entre totes les persones implicades siguin clars i oberts i que la transparència sigui la premissa que presideixi la comunicació en tots els nivells: entre el professorat, el professorat i l'alumnat, el centre i les famílies, etc.

En la transmissió del procés la informació ha d'estar actualitzada i centralitzada -hom hauria de poder saber en tot moment on trobar-la-. L'objectiu de la comunicació interna serà el de potenciar els processos d'innovació i la seva transferència entre els membres del centre educatiu.

Un altre dels propòsits serà consolidar el capital social dels centres, promovent la reflexió i el debat constructiu, tant pel que fa als supòsits pedagògics com als objectius principals del procés. Això ens ajudarà a mantenir un clima de confiança mútua i d'autorresponsabilitat.

Les diferents accions comunicatives s'haurien d'establir entre:

- L'equip impulsor-equip directiu i professorat: són qui lideren la comunicació del projecte d'innovació.
- L'equip impulsor i el professorat: el fet de tenir un sistema de comunicació estable i creïble entre el professorat evita conflictes innecessaris atès que les persones hi confien.
- El professorat i l'alumnat, i entre l'alumnat: l'alumnat ha de tenir mecanismes de participació per a poder entendre, viure el procés i implicar-s'hi decidint en aquells espais que sigui adient.
- El centre i la família: el centre educatiu sistematitza un conjunt d'actuacions i canals per informar les famílies, tenint clar què han de saber les famílies, per què els hi volem fer saber, quan i com.

La segona categoria de comunicació correspon a la que s'estableix entre el centre educatiu i l'exterior, i podríem denominar-la comunicació externa. L'objectiu és difondre els projectes, el seu procés i els resultats, utilitzant les diferents plataformes a disposició del centre o de les entitats i institucions amb qui col·labori habitualment.

Per exemple, la participació en grups de treball o xarxes de centres, per tal d'enriquir i aprofundir en un entorn diferent del centre educatiu, o el fet de compartir els recursos, tant humans com materials, amb altres centres o grups de treball, no deixen de ser eines de comunicació i difusió que contribueixen al desenvolupament del procés d'innovació, i que estarien més properes a la interacció que a la simple difusió.

Per altra banda, el fet de comunicar i difondre les innovacions metodològiques i els avenços generats possibilita que la cultura de centre es renovi, al mateix temps que la imatge externa del centre en el seu context social més proper es veu enfortida i valoritzada.

És clau aprofundir en aquells aspectes que consoliden la identitat del centre, analitzant i valorant què és allò que es posa en relleu, com es comunica, etc., i establint la col·laboració i la transferibilitat dels projectes i la visibilitat a través d'entorns multicanals i multiformats: xarxes socials, medis de comunicació locals, presentacions orals, publicacions, pàgina web del centre, revista escolar, etc.

L'última categoria estaria estretament relacionada amb el procés de transferència de la innovació pedagògica, i s'haurà d'articular de manera conjunta entre l'equip directiu del centre educatiu, o l'equip impulsor de la iniciativa, i el propi Departament d'Ensenyament.

Un cop implementats, avaluats i reconeguts com a tal, els processos d'innovació pedagògica han de poder estendre's a la resta del sistema educatiu, per tal que arribin a d'altres comunitats educatives amb inquietuds o necessitats similars a les de l'equip impulsor inicial.

El Departament d'Ensenyament facilitarà la transferència de la innovació a tots els centres educatius

En aquesta acció de difusió global es podrien incloure la presentació de l'experiència en jornades d'intercanvi, en congressos i seminaris de recerca i innovació educativa, la publicació d'articles en revistes especialitzades, etc.

A més, el Departament d'Ensenyament vetllarà perquè en aquelles accions organitzades per les diverses unitats i serveis que l'integren s'incorpori, sempre que sigui possible, la participació de membres de les comunitats protagonistes d'aquests processos d'innovació pedagògica.

Necessitat de transferència

L'objectiu de la innovació pedagògica és la millora de la qualitat educativa, focalitzada en un dels tres àmbits de la innovació als que s'ha fet referència anteriorment. En general, les propostes de projectes d'innovació poden implicar una inversió important en recursos, temps i esforços. És per això que, tant en el disseny com en la implementació del projecte, caldrà tenir en compte dos aspectes que són clau en tota proposta de canvi: la seva eficàcia i la seva eficiència.

S'entén que un procés és eficaç quan compleix els objectius pels quals ha estat dissenyat i implementat, mentre que considerem que un procés és eficient quan és eficaç i a més utilitza la mínima quantitat de recursos possibles.

Per tal que els processos de desenvolupament i millora impulsats en el si d'una organització com el Departament d'Ensenyament puguin considerar-se eficients cal vetllar perquè, un cop avaluades i verificades les millores proposades, el conjunt d'actuacions dutes a terme, ja siguin pràctiques de referència o bé projectes de centre, puguin ser transferibles d'una manera relativament senzilla a altres elements de l'organització. Aquest concepte de transferibilitat de les propostes innovadores caldrà tenir-lo en compte des de la seva conceptualització inicial, i considerar-lo durant tot el procés de disseny i implementació.

Per altra banda, el Departament d'Ensenyament dissenyarà, implementarà i mantindrà un sistema de gestió de la informació que possibiliti la transferència dels processos d'innovació pedagògica a la resta del sistema educatiu i, molt especialment, cap aquells centres amb inquietuds o necessitats similars als impulsors inicials de les iniciatives.

Transferir la innovació als centres garantirà un accés equitatiu a l'educació de qualitat

En aquest sentit, el procés de transferència haurà de servir per prevenir la segregació escolar i garantir un accés equitatiu a l'educació de qualitat per a tots els infants i els joves.

Finalment, i tot i que la situació ideal seria que les propostes relacionades amb els tres àmbits de la innovació fossin transferibles en la seva totalitat, és possible que, en funció de l'eix sota el qual se situï la modalitat, variï el seu grau de transferibilitat:

L'àmbit 1 fa referència a les propostes d'innovació en les metodologies i recursos per a la millora de l'ensenyament i aprenentatge. A priori, aquest eix hauria d'incloure un nombre més elevat de propostes innovadores i, consegüentment, tenir un grau de transferibilitat més elevat. Això ve determinat perquè en aquest eix es trobaran recollits aquells exemples reeixits d'experiències d'aula o de centre que podrien ser incorporades o adaptades per qualsevol centre, independentment de les seves característiques pròpies (econòmiques, socials, culturals, etc.) o del seu projecte educatiu concret.

La transferència de propostes d'innovació relacionades amb l'àmbit 2, d'organització i gestió educativa, pot ser més complexa, donat l'ampli ventall de possibilitats pel que fa a l'estructura organitzativa i la cultura dels centres educatius. Tot i així, tota proposta reeixida en un centre educatiu concret hauria d'incorporar en el seu disseny les possibilitats de transferència a d'altres centres educatius que presentin una diagnosi semblant pel que fa a les seves necessitats de millora en els aspectes anteriorment indicats.

Finalment, en la mateixa línia del punt anterior, les propostes d'innovació educativa contrastades de l'àmbit 3, de relació i cooperació amb la comunitat educativa i l'entorn, seran fàcilment transferibles a altres centres amb problemàtiques i realitats semblants pel que fa a la seva relació amb l'entorn.

Tot i que, com s'ha exposat, la possibilitat o gradació de la transferència d'experiències innovadores és molt variada, hi ha un aspecte comú a totes elles: en general, s'haurà de vetllar perquè les propostes incorporin l'ús de recursos i materials assequibles per a tothom, i vagin acompanyades de recomanacions que facilitin la seva adquisició o disponibilitat (distribució compartida, servei de préstec, etc.).

11. Marc normatiu de la innovació

Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació. (DOGC núm. 5422 - 16/07/2009).

Llei 10/2015, del 19 de juny, de formació i qualificació professionals. (DOGC núm. 6899 - 25/06/2015).

Ordre ENS/303/2015, de 21 de setembre, sobre el reconeixement de la innovació pedagògica. (DOGC núm. 6966 - 30.9.2015).

Resolució ENS/1767/2016, de 14 de juliol, per la qual es fa pública la relació de programes d'innovació impulsats pel Departament d'Ensenyament. (DOGC núm. 7167 - 21.7.2016).

Resolució ENS/881/2017, de 10 d'abril, per la qual es crea el Programa d'innovació pedagògica #aquiproubullying de prevenció, detecció i intervenció enfront l'assetjament entre iguals i s'obre convocatòria pública per a la selecció de centres educatius interessats a formar-ne part. (DOGC núm. 7358 - 27/04/2017).

12. Bibliografia

Cano Santos, M. (2007-2008). Com educar avui pel demà? Proposta per un model integral de centre d'innovació educativa. Projecte de recerca amb llicència d'estudi (modalitat A) concedida pel Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya per al Curs 2007-2008. Recuperat de http://www.xtec.cat/~mcano/avui_x_dema/LLER0708_avui_x_dema.pdf. [Abril de 2017].

Bueno, D. (2017). Neurociència per a educadors. Associació de Mestres Rosa Sensat, ISBN: 9788494529016.

OCDE (2012). The nature of learning. Recuperat de <http://www.oecd.org/edu/cei/thenatureoflearningusingresearchtoinspirepractice.html> [Abril de 2017].

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.

Siemens, G. (2010). Conociendo el conocimiento. Editores: Emilio Quintana, David Vidal, Lola Torres, Victoria A. Castrillejo, Fernando Santamaría y Néstor Alonso.

Teixidó, J.(1999). La comunicació als centres educatius. Universitat Oberta de Catalunya.

Ferri, G. (2016). La documentació educativa. Entre mite i realitat: La funció cognitiva de la documentació (III). *Infància: Educar 0-6*, 205, 8-13.

Prats, E. (2014). Redes sociales y educación. Las redes sociales en la educación del siglo XXI. *Organización y gestión educativa. Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, (4), 21-24.

Robinson, Ken, "Changing Education Paradigms" <https://www.youtube.com/watch?v=zDZFcDGpL4U> [Abril de 2017].

García, Rodrigo J. (2014). Instituciones escolares y redes de comunicación: Juntos, revueltos y condenados a entenderse. *Organización y gestión educativa. Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 22 (1), 18-22.

Hanna Dumont, David Istance y Francisco Benavides (eds.), *The Nature of Learning: Using Research to Inspire Practice*, OECD, 2010. Recuperat de <https://www.oecd.org/edu/cei/50300814.pdf> , [Abril de 2017].

Katina Pollock. (2008). *The four Pillars of Innovation: An Elementary School Perspective*. University of western Ontario.

Creando y manteniendo comunidades de aprendizaje profesional efectivas. Stoll, L. (2005) Recuperat de <http://www.fracasoescolar.com/conclusions2005/stoll.pdf>, [Abril de 2017].

Rashid, Khalid; Hussain, Madeeha Mahmood; i Nadeem, Amna: Leadership and Innovation in a School Culture: How can a leader bring about innovation in the School culture? Journal of Elementary Education. Vol. 21, N°. 1 pp. 67-75.

La piràmide de la resistència. Nieder i Zimmerman.

Esteve, O. El discurso indagador: ¿Cómo co-construir conocimiento? (Mondragon9) Recuperat de http://ateneu.xtec.cat/wiki/form/wikiexport/_media/materials/practica_reflexiva/centre/protocol_d_assessorament_a_centre_en_pr.pdf , [Abril de 2017].

Duran, M. (2013-2014). La gestión de recursos. Equipo de Desarrollo Organizacional. departamento de Pedagogía Aplicada . Universitat Autònoma de Barcelona.

Gairín, J., Rodríguez_Gómez, D. El cambio y la innovación. Evaluación y cambio institucional. Equipo de Desarrollo Organizacional. departamento de Pedagogía Aplicada . Universitat Autònoma de Barcelona.

Douglas, W. (2002), "How Innovation Occurs In High Schools Within the Network of Innovate Schools" The Conference Board of Canada.

Ruiz Tarragó, F. (2007) La nueva educación. Ed. Everis. Madrid.

Rodríguez Blanco, E., Carreras, I., Sureda, María. (2001-12). Innovar para el cambio social. de la idea a la acción. Programa ESADE-PwC de liderazgo social. Recuperat de <http://www.pwc.es/es/fundacion/assets/innovar-cambio-social.pdf> , [Abril de 2017].

Annex

PROGRAMES D'INNOVACIÓ (Departament d'Ensenyament)	PROJECTES D'INNOVACIÓ PEDAGÒGICA (Centres)	PRÀCTIQUES EDUCATIVES DE REFERÈNCIA (Professorat)
1. REQUISITS I CRITERIS PER A LA CREACIÓ I L'INICI DE PROGRAMES	1. REQUISITS DE PARTICIPACIÓ	1. REQUISITS DE PARTICIPACIÓ
1.1. Hi ha un diagnòstic fonamentat, amb identificació del problema o de la necessitat de canvi o millora.	1.1. Hi ha un diagnòstic fonamentat, amb identificació d'un problema o d'un repte, i de la necessitat de canvi o millora.	1.1. Hi ha una fonamentació de la necessitat de canvi o millora i de la pràctica educativa.
1.2. S'especifica l'objecte del programa i aquest escau en un o més dels àmbits d'innovació pedagògica.	1.2. S'especifica l'objecte del projecte i aquest escau en un o més dels àmbits d'innovació pedagògica.	1.2. S'especifica l'objecte de la pràctica educativa i aquest escau en un o més dels àmbits d'innovació pedagògica.
1.3. Es concreten els ensenyaments, nivells, sectors, col·lectius o processos als quals va adreçat.	1.3. Es concreten el professorat i altres agents o participants i les tasques assignades i els compromisos del centre.	1.3. Es concreten el professorat i altres agents o participants, així com als centres implicats, les tasques i els compromisos.
1.4. Es requereix el compromís dels centres amb l'aprovació dels òrgans col·legiats o la incorporació al projecte de direcció.	1.4. El projecte i els compromisos compten amb l'aprovació del claustre i del consell escolar.	1.4. La iniciativa està vinculada al projecte educatiu de centre (o projectes educatius en cas de més d'un centre) i compta amb el vistiplau de la direcció o direccions.
1.5. Es concreta una planificació del projecte per als centres que té en compte les diferents fases de la innovació en el temps suficient per realitzar-les (durada orientativa: 3 cursos).	1.5. Es concreta una planificació del desenvolupament del projecte que té en compte les diferents fases de la innovació en el temps suficient per realitzar-les (durada orientativa: 3 cursos).	1.5. Es concreta una planificació del desenvolupament de la iniciativa de millora i la temporització és suficient per realitzar-la.
1.6. S'especifiquen les actuacions prioritàries i els recursos que s'hi destinaran.	1.6. S'especifiquen les actuacions prioritàries i els recursos que s'hi destinaran.	1.6. S'especifiquen les actuacions, tasques i recursos necessaris per al desenvolupament de la pràctica.
1.7. Es preveu de forma completa i sistemàtica l'avaluació dels resultats i de l'impacte del programa, mitjançant els processos i indicadors adients.	1.7. Es preveu de forma completa i sistemàtica l'avaluació de procés, de resultats i d'impacte.	1.7. Es preveu l'avaluació dels productes esperats i dels resultats de l'aplicació de la pràctica educativa.
1.8. Precisió i rellevància dels objectius del programa i coherència amb el diagnòstic inicial.		
1.9. Alineament amb les prioritats del Departament d'Ensenyament i les necessitats dels centres i en qualsevol cas amb l'equitat, la cohesió social i la inclusivitat.		
1.10. Impuls del treball en equip i en xarxa dels participants.		
1.11. Coherència del programa amb els plans de treball de les diferents unitats del Departament d'Ensenyament.		
1.12. Factibilitat de realització del programa.		

Annex

PROGRAMES D'INNOVACIÓ (Departament d'Ensenyament)	PROJECTES D'INNOVACIÓ PEDAGÒGICA (Centres)	PRÀCTIQUES EDUCATIVES DE REFERÈNCIA (Professorat)
2. REQUISITS I CRITERIS PER A LA FINALITZACIÓ DE PROGRAMES	2. CRITERIS DE VALORACIÓ PER A LA SELECCIÓ	2. CRITERIS DE VALORACIÓ PER A LA SELECCIÓ
2. 1. Hi ha constància i evidències de la participació dels centres i altres agents implicats.	2.1. Grau de precisió i rellevància dels objectius del projecte i coherència amb el diagnòstic inicial.	2.1. Grau de precisió i de concreció dels productes i resultats esperats i coherència amb la fonamentació de la pràctica.
2. 2. Compliment de la planificació prevista (el programa finalitza en el termini previst).	2.2. Alineament amb les prioritats del Departament d'Ensenyament i/o les necessitats del centre i en qualsevol cas amb l'equitat, la cohesió social i la inclusivitat.	2.2. Alineament amb les prioritats del Departament d'Ensenyament i/o les necessitats del centre o centres i en qualsevol cas amb l'equitat, la cohesió social i la inclusivitat.
2. 3. Hi ha evidències dels resultats i dels canvis o millores que s'han produït.	2.3. Treball en equip i en xarxa del professorat i d'altres agents participants.	2.3. En cas de que la iniciativa parteixi d'un equip de docents, treball cooperatiu i en equip del professorat i d'altres agents participants.
2. 4. Elaboració i presentació d'un informe d'avaluació, amb propostes de sostenibilitat, consolidació, continuïtat o generalització, si escau.	2.4. Coherència del projecte amb el PEC, el Projecte de direcció i altres plans de centres.	2.4. Coherència de la iniciativa de millora amb el PEC i altres plans de centres.
2. 5. Incorporació als plans de treball de les diferents unitats del Departament d'Ensenyament.	2.5. Factibilitat de realització del projecte.	2.5. Factibilitat de realització de la iniciativa de millora o pràctica educativa.
2. 6. Valoració de l'assoliment dels objectius inicials i de les millores generades.	3. REQUISITS DE CERTIFICACIÓ	3 REQUISITS DE CERTIFICACIÓ
2. 7. Concreció del procés d'avaluació, amb valoracions i propostes.	3.1. Hi ha constància i evidències de la participació del professorat i altres agents implicats.	3.1. Hi ha constància i evidències de les actuacions i tasques realitzades pel docent o docents implicats.
2. 8. Factibilitat, funcionalitat i consistència de les propostes de consolidació, continuïtat o generalització del programa.	3.2. Compliment de la planificació prevista en el projecte de centre (orientativament: 3 cursos).	3.2. El desenvolupament de la pràctica educativa s'ha realitzat en el termini previst.
2. 9. Transferència de la innovació a altres centres i contextos o al conjunt del sistema, si escau.	3.3. Hi ha evidències dels resultats i del canvi o millora que s'ha produït.	3.3. Hi ha evidències dels productes i dels resultats de l'aplicació de la pràctica educativa.
	3.4. Es presenta una memòria d'avaluació, amb propostes de sostenibilitat, consolidació, continuïtat o generalització.	3.4. Es presenta una memòria d'avaluació dels productes i resultats de l'aplicació de la pràctica, amb propostes de continuïtat o transferència a altres cursos o etapes.
	3.5. Incorporació al PEC, als plans i a la cultura de centre.	3.5. Incorporació a les programacions didàctiques i plans de centre.

Annex

PROJECTES D'INNOVACIÓ PEDAGÒGICA (Centres)	PRÀCTIQUES EDUCATIVES DE REFERÈNCIA (Professorat)
4. CRITERIS DE VALORACIÓ PER A LA CERTIFICACIÓ	4. CRITERIS DE VALORACIÓ PER A LA CERTIFICACIÓ
4.1. Grau d'assoliment dels objectius inicials, del canvi o de la millora generada.	4.1. Grau de realització dels productes i dels resultats esperats i del canvi o de la millora generada.
4.2. Qualitat del procés d'avaluació i de les valoracions realitzades.	4.2. Qualitat de la memòria d'avaluació i de les valoracions realitzades.
4.3. Factibilitat, funcionalitat i consistència de les propostes de consolidació, continuïtat o generalització en el centre	4.3. Factibilitat i consistència de les propostes d'aplicació, continuïtat o transferència en el centre o centres implicats.
4.4. Grau de transferència de la innovació a altres centres i contextos.	4.4. Grau de transferència de la innovació a altres centres i contextos.

