

innovación educativa

EN LOS CENTROS DE FUHEM

VÍCTOR MANUEL RODRÍGUEZ MUÑOZ
 Director del Área Educativa de FUHEM
 vmrodriguez@fuhem.es

La Fundación Hogar del Empleado (FUHEM) es una fundación privada sin ánimo de lucro, con más de sesenta años de historia, cuya actividad está concentrada en la actualidad en las áreas ecosocial y educativa.

El área ecosocial se configura como un espacio de elaboración colectiva, debate público y reflexión crítica acerca de los principales desafíos y problemas (crisis económica, ecológica, política y social) que tienen planteados las sociedades en este comienzo de siglo. El enfoque, complejo e interdisciplinar, que adopta en sus análisis y la difusión de sus reflexiones a través de publicaciones y debates abiertos a la comunidad son las herramientas fundamentales con las que trata de aportar a la sociedad una visión crítica y transformadora de los tiempos que vivimos.

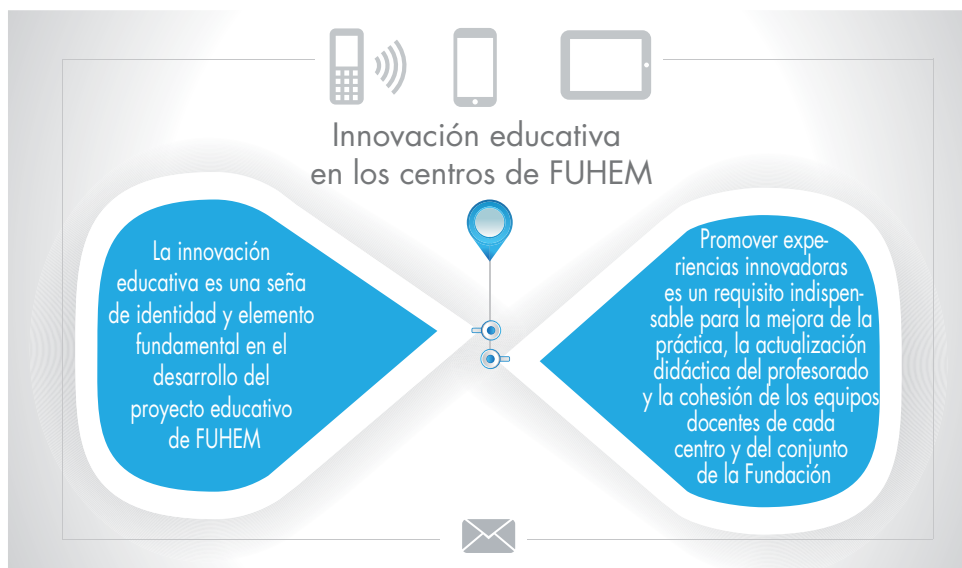
La contribución social del área educativa —que también tiene que ver con la reflexión crítica, el debate y la difusión de propuestas y recursos en la comunidad educativa— se articula, sobre todo, en torno a sus centros educativos. Los colegios de FUHEM (en este curso, Montserrat, Lourdes, Santa Cristina e Hipatia) se constituyen en una red que pretendemos que refleje con nitidez las señas de identidad de su proyecto educativo y la visión que tiene FUHEM del entorno social en el que desarrolla su actividad.

La innovación educativa es una seña de identidad y elemento fundamental en el desarrollo del proyecto educativo de FUHEM. En el conjunto del *área educativa* entendemos que promover experiencias innovadoras es un requisito indispensable para la mejora de la práctica, la actualización didáctica del profesorado y la cohesión de los equipos docentes de cada centro y del conjunto de la Fundación. La realización de proyectos innovadores se constituye, por tanto, en uno de los ejes del trabajo del área. Pensamos que poner en marcha experiencias innovadoras nos permite, por una parte, mejorar y actualizar de forma permanente la respuesta educativa que damos a nuestro alumnado y, por otra, nos ayuda a responder a los desafíos que día a día y adoptando formas diversas, hemos de enfrentar en las instituciones escolares (nuevos alumnos y

La innovación es una seña de identidad en el proyecto educativo de FUHEM. Estamos convencidos de que promover experiencias innovadoras es un requisito indispensable para la mejora de la práctica, la actualización didáctica del profesorado y la cohesión de los equipos docentes.



Víctor Manuel Rodríguez Muñoz.



alumnas con formas distintas de aprender y encarar el aprendizaje; nuevos programas y contenidos; desafíos tecnológicos; mejora en el aprendizaje de las lenguas; supresión de barreras para contribuir a la inclusión educativa de todo el alumnado, entre otros).

Es evidente que los centros educativos afrontan estas necesidades con estrategias diversas y con resultados también diferentes. Sabemos que la innovación es algo que se cuida en muchos centros y contextos educativos. Pero también sabemos que, en muchas ocasiones, las innovaciones educativas no pasan de ser experiencias aisladas que tienen poco impacto transformador o se quedan en unos niveles muy superficiales que no cuestionan en profundidad los procesos educativos, la organización del centro o el desarrollo del currículo. La incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación puede ser un buen ejemplo de esta situación: en muchas ocasiones, como se ha puesto de manifiesto en congresos, encuentros de profesorado o artículos científicos, los centros han acometido la instalación de soportes tecnológicos más o menos sofisticados (pizarras digitales, ordenadores personales, tabletas para profesorado y alumnado) sin acompañarlos de prácticas realmente novedosas en su utilización y, por ende, reproduciendo, con medios más modernos, prácticas y metodologías convencionales y nada innovadoras.

En FUHEM conocemos bien estos riesgos y sería aventurado decir que los hemos resuelto a plena satisfacción. Nos queda aún un largo camino por recorrer y lo que queremos pensar es que, al menos, lo estamos recorriendo en la dirección correcta.

FOMENTO DE LA INNOVACIÓN EN FUHEM: CONVOCATORIAS ANUALES DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Es posible que muchas iniciativas que los profesores ponen en marcha en sus aulas de manera espontánea tengan un carácter innovador y contribuyan en conjunto y a corto o medio plazo a promover la renovación de las prácticas educativas. Sin embargo, desde

hace algunos años hemos pensado que resulta necesario articular de alguna forma estas experiencias para que realmente se inserten en el proyecto educativo de FUHEM y para garantizar además, la implicación de más personas y la continuidad en el tiempo.

La estrategia que hemos adoptado es la de invitar a los equipos docentes y también al personal de administración y servicios a presentar proyectos a través de una convocatoria de carácter anual en la que se establecen objetivos y prioridades y se fijan los criterios para su aprobación. Los proyectos aprobados al inicio del curso deben ser ejecutados a lo largo del mismo y concluyen con una memoria final que a su vez es evaluada por la Dirección del área educativa.

Algunos de los rasgos esenciales que pueden resultar singulares y que por ello queremos compartir con los lectores son los siguientes:

- Los proyectos pueden ser presentados por equipos docentes y personal de administración y servicios de uno o varios centros de la Fundación.
- La ejecución de los proyectos cuenta con una asignación económica presupuestada con la que, por una parte, se incentiva a los participantes y, por otra (al menos un 40% de la asignación total) se realizan inversiones en material y recursos o en formación externa del equipo participante.



**Innovación educativa
en los Centros de FUHEM**

Estrategia: Invitar a los equipos docentes y PAS a presentar proyectos a través de una convocatoria anual

La ejecución de los proyectos cuenta con una asignación económica presupuestada con la que, por una parte, se incentiva a los participantes y, por otra, (al menos un 40%) se realizan inversiones en material y recursos o en formación externa del equipo participante.

Los proyectos siempre son iniciativa del profesorado o PAS. Deben contar con el aval del centro para garantizar que forman parte de las prioridades y responden a las necesidades de mejora detectadas, pero nunca son decididos por la dirección de cada centro o de la Fundación.

- Los proyectos siempre son iniciativa del profesorado o PAS. Deben contar con el aval del centro para garantizar que forman parte de las prioridades y responden a las necesidades de mejora detectadas, pero nunca son decididos por la dirección de cada centro o de la Fundación.

Conviene aclarar que la aportación económica a cada uno de los proyectos no depende de convocatorias oficiales o ayudas de carácter externo. FUHEM —por tanto, su comunidad educativa— realiza cada año un esfuerzo presupuestario importante para garantizar que los proyectos resulten viables, procurando que los profesionales que en ellos participan reciban una compensación o reconocimiento por el trabajo que realizan. Pensamos que, aunque muy probablemente una buena parte de los proyectos se desarrollaría de igual manera sin este reconocimiento y apoyo, invertir en innovación constituye para cualquier empresa educativa una apuesta por la mejora de calidad más realista y con más posibilidades de continuidad.

El objetivo declarado de cada convocatoria es, por tanto, el de incentivar a la comunidad educativa de FUHEM para que se involucre de forma directa en la planificación y desarrollo de experiencias prácticas innovadoras al trabajo cotidiano de los centros, mejorando, a través de ellas, distintos aspectos relacionados con la organización del centro y el desarrollo del currículum, así como con los procesos de comunicación y de convivencia. Se demanda de forma expresa que los proyectos de innovación estén basados en una reflexión sobre la práctica educativa que trate de identificar aspectos y planteamientos didácticos novedosos que puedan ser incorporados, mediante planes de acción, a las tareas docentes en los distintos centros que integran la FUHEM. Creemos que, con ello, contribuimos a integrar, en torno a los proyectos, procesos de evaluación y reflexión sobre la práctica, planes específicos de formación sobre aspectos concretos y acciones de mejora en varios ámbitos.

Aunque estos procesos de reflexión/formación/acción pueden estar vinculados a distintos aspectos de la intervención educativa, se consideran prioritarios:

- Los relacionados con cambios en la organización de los centros escolares que promuevan el trabajo conjunto y el cambio metodológico (equipos docentes, trabajo colaborativo, sistemas de apoyo y refuerzo, etcétera).
- Los relacionados con los distintos elementos del proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación (competencias básicas, objetivos y contenidos educativos, metodologías y recursos didácticos, criterios, estrategias y procedimientos de evaluación).
- Los que promuevan mejoras de las relaciones de comunicación y convivencia en los centros entre los integrantes de la comunidad educativa (profesorado, personal de administración y servicios, alumnado y familias).
- Los que promuevan procesos de investigación y mejora en ámbitos concretos y prioritarios del proyecto educativo de FUHEM (tecnologías de la información y la comunicación, bilingüismo, eco-social, inclusión educativa, etcétera).

Con independencia de los contenidos a los que se refiera de forma expresa el proyecto y además de su adecuación a las bases y requisitos de la convocatoria, para su valoración final se tienen en cuenta aspectos como:

- Su novedad y originalidad respecto a otros proyectos presentados y desarrollados con anterioridad.
- Su incidencia en el sentido de pertenencia a la institución por parte de los responsables y los destinatarios del proyecto.
- Su adecuación a los principios y valores en los que se sustenta el proyecto educativo de la FUHEM y especialmente los relacionados con la inclusión educativa y con la ciudadanía democrática, crítica y comprometida con el entorno social y medioambiental.
- La adecuada definición de las competencias básicas que deberán ser trabajadas en el desarrollo del proyecto o como consecuencia del mismo.
- El fomento de la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo de sus actividades.



- La promoción entre el alumnado de una cultura científica e investigadora.
- Su compromiso con el cambio metodológico a medio y largo plazo en el área o áreas curriculares en las que se desarrolle (se procurará que los proyectos no se refieran a acciones aisladas con poco impacto posterior).
- Su incidencia real en los destinatarios (grupos, número de alumnos, profesorado, familias, etcétera).
- La aplicabilidad de sus propuestas a otros colectivos o grupos del centro en el que se desarrolle o de otros centros de FUHEM.

Los proyectos presentados son evaluados por una comisión “ad hoc” de la que forman parte el director del área educativa, un miembro del Consejo Asesor del área educativa y un director/a de alguno de los centros. El director del área ecosocial participa también en la evaluación de proyectos relacionados con esta temática. Una vez aprobados y establecidas las cuantías de la asignación económica, son desarrollados en cada uno de los centros hasta la presentación de la memoria final.

PROYECTOS PRESENTADOS Y DESARROLLADOS

A lo largo de este curso se desarrollan los proyectos presentados y aprobados en la tercera convocatoria que se realiza en el marco aquí descrito. La acogida entre los profesionales (profesorado y PAS) de los centros y el grado de implicación ha experimentado un avance muy notable en las sucesivas convocatorias, como puede apreciarse en la siguiente tabla.

Distribución por cursos de las convocatorias anuales de Proyectos de Innovación

Curso	Presentados	Aprobados y desarrollados	Profesionales implicados
2010/11	8	6	22
2011/12	16	14	64
2012/13	21	19	76

También se incrementa, en correspondencia, el número de destinatarios finales de las experiencias puestas en marcha (alumnado y en ocasiones familias), aunque en este caso resulta más complicado cuantificar el impacto real, teniendo en cuenta además la pretensión de que los proyectos se consoliden en el tiempo y, por tanto, de que afecten a la vida de los centros de forma continuada.

Los proyectos comprenden temáticas diversas y persiguen objetivos distintos, todos ellos vinculados a las prioridades establecidas en las convocatorias. Pero hasta el momento podemos decir que los ámbitos en los que con más frecuencia se insertan los proyectos desarrollados tienen que ver con:

- Las artes plásticas, el teatro y la literatura.
- Las tecnologías de la información y la comunicación.
- Los valores educativos.
- El pensamiento científico y tecnológico.
- El deporte.
- La alimentación y la salud.
- Los problemas medioambientales y de consumo.
- La mejora de los espacios del centro.

En la siguiente tabla se relacionan, a modo de ejemplo, los proyectos desarrollados a lo largo del pasado curso. Sus títulos pueden dar idea de la diversidad de las propuestas y enfoques:

Proyectos de innovación desarrollados en el curso 2011/2012

Adentrarse en el arte
Arte en mayúsculas
Hipatia entre bambalinas
Web del centro Montserrat
Implementación de plataformas digitales en FP
Aplicación didáctica de las nuevas tecnologías
Medio de Comunicación 2.0, periódico y radio digital
Utilización TIC para alumnado con TEA y necesidades especiales
4º de ESO investiga
Valores educativos a través del deporte
Alimentación y salud
¡Abre mis ojos!
La mediateca de Alejandría
Hipatio: el patio encierra un tesoro

Alguno de los proyectos, por su especial calidad y por la aplicabilidad de sus propuestas didácticas ha dado lugar a una publicación específica¹. No obstante, tras cada una de las convocatorias pretendemos realizar una publicación conjunta que dé cuenta de los resultados obtenidos y que pueda servir a otros profesionales, de dentro o fuera de FUHEM, para aplicar en lo posible sus sugerencias ya experimentadas.

¹ GARCÍA, R. y OTROS (2012). *Mbolo moy dole. La unión hace la fuerza*. Madrid: FUHEM (Col. Ayuda a la comunidad educativa).

Ágora de profesores

1. No resulta fácil delimitar los rasgos que nos permiten identificar una determinada propuesta de intervención didáctica como una verdadera innovación educativa. Os proponemos que tratéis de identificar al menos seis condiciones o rasgos concretos que definan el carácter innovador de una propuesta didáctica en un contexto concreto. Para hacerlo, podéis tratar de fijaros en algunos ámbitos o elementos sobre los que muy probablemente habrá que tomar decisiones. Entre otros posibles:
 - El objetivo u objetivos de la propuesta.
 - Los destinatarios y participantes.
 - Las estrategias didácticas que se ponen en juego.
 - Los recursos que se utilizan.
 - La participación de los agentes educativos.
 - El impacto en la comunidad educativa.
 - La permanencia y consolidación.
2. Una vez identificadas estas condiciones, tratad de definir una serie de criterios concretos que permitan evaluar (antes o después de desarrollar la propuesta), si esas condiciones se cumplen.

VALORACIÓN, DIFICULTADES Y RETOS

Para quienes trabajamos en el área educativa, la evolución experimentada en las sucesivas convocatorias, la calidad de los proyectos presentados y desarrollados y la implicación cada vez mayor de los profesionales de la educación constituyen sin lugar a dudas un motivo de satisfacción. También lo es la implicación de las familias en algunos proyectos y del alumnado en todos ellos, así como la “sensación” de que el profesorado y PAS encuentran en su desarrollo un motivo más para cuestionarse su trabajo diario e intentar mejorarlo, en un momento en el que ni los centros educativos ni las personas que en ellos trabajan enseñan o aprenden están siendo especialmente bien tratadas y consideradas.

Sin embargo, es evidente que aún nos quedan bastantes aspectos por mejorar y pulir. La evaluación del proceso y la final que realizamos cada año, además de sugerir la introducción de cambios y mejoras en los términos de cada una de las convocatorias, nos sitúa de forma reiterada frente a algunas dificultades todavía no resueltas y, por tanto, ante los principales retos que deberemos afrontar en el futuro. Algunas de estas dificultades y retos son:

- La escasez de proyectos presentados de carácter intercentros que impliquen la colaboración entre profesionales ubicados en contextos diferentes dentro de la propia Fundación y que contribuyan a fomentar el sentido de pertenencia a FUHEM.
- La dificultad de hacer compatible el objetivo anterior con la pretensión de que los proyectos respondan a las necesidades reales detectadas en cada uno de los centros.

- La dificultad de hacer compatible la iniciativa individual o de equipos de trabajo autónomos con el encaje en el proyecto educativo y las prioridades más institucionales del centro (o los centros) establecidas en sus documentos programáticos.
- El aprovechamiento mayor de las actividades de formación que se generan en torno al proyecto y de las que a veces son destinatarios sólo los integrantes del mismo.
- La continuidad en el tiempo de algunas propuestas que, por su carácter muy aplicado a situaciones concretas o por la intervención de un número reducido de profesionales, no resultan fáciles de incorporar a las programaciones futuras.
- Relacionado con lo anterior, la extensión del proyecto a otros colectivos (otros grupos de alumnas, alumnos y/o familias, otros niveles) del propio centro o de otros centros de la Fundación, incluso en el momento de su desarrollo.

Estas son algunas de las dificultades que habremos de encarar en convocatorias futuras. Creemos que su superación dependerá, sobre todo, de que entre todos consigamos seguir haciendo de la tarea educativa algo ilusionante y de que consigamos afianzar y consolidar tanto las estructuras como la convicción de que este trabajo es una responsabilidad compartida y sólo puede ser llevado a cabo en un entorno de confianza y cooperación. ■

Para saber más

- BOLÍVAR, A. et al. (2007). *El centro como contexto de innovación*. Madrid: MEC (Material curso formación especializada en centros educativos. Módulo I). Consultado en repositorio institucional de la Universidad de Granada: <http://hdl.handle.net/10481/18609>
- GERVER, R. (2010). *Crear hoy la escuela del mañana. La educación y el futuro de nuestros hijos*. Madrid: Editorial SM.
- MARTÍNEZ BELTRÁN, J. M (2009). “La innovación educativa, pregunta y respuesta de futuro”, en *Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación* [en línea] pp. 79-92 [fecha de consulta: 27 de enero de 2013].

hemos hablado de:

Innovación educativa, formación de profesorado, organización escolar.

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en diciembre de 2012, revisado y aceptado en enero de 2013 para su publicación.