



Conclusiones del Tema 6

Cómo liderar el cambio en los centros educativos

Encuentro Internacional de Educación
2012-2013

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?
Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013
#EIE_FT

INDICE

LIDERAR EL CAMBIO EDUCATIVO.....	5
GESTIONAR EL CAMBIO EDUCATIVO.....	11
COMUNICAR EL CAMBIO EDUCATIVO.....	17
EVALUAR EL CAMBIO EDUCATIVO.....	24

Conclusiones del Tema 6.

Cómo liderar el cambio en los centros educativos

Introducción

Una nueva entrega de esta fascinante travesía a lo largo de la disciplina educativa nos lleva a parar delante del tan discutido cambio educativo. Determinar cómo se debe liderar este cambio será el objetivo esencial de esta parcela del Encuentro Internacional de Educación 2012/2013.

"Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo."

Albert Einstein

El avance social vivido en las últimas décadas, acabó por enterrar una sociedad mecanizada por el sometimiento de la industrialización, no sin antes haber impregnado al campo de la educación con la esencia de la fabricación masiva. De esta manera consiguió orientar la práctica de las escuelas a formar la mano de obra que se encargaría de seguir dando vida a las cadenas de producción mecánica.

En la actualidad nos encontramos ante una sociedad dominada por las Tecnologías de la Información y Comunicación, factor que propició la globalización de los mercados donde la generación, el procesamiento y la transmisión de información se han convertido en los mecanismos fundamentales de la productividad. Esta nueva era requiere de nueva mano de obra, muy distinta a la requerida en la fase industrial.

Surgen nuevas formas de producción que conllevan nuevos perfiles laborales. En estos perfiles destacan competencias como el trabajo colaborativo, el dominio de competencias tecnológicas, la capacidad creativa y la capacidad de innovar, entre otros. En resumen, surge un mercado caracterizado por una economía basada en el talento, una economía que busca CREAR más que REPRODUCIR.

Las instituciones educativas evolucionan en general a un ritmo mucho menor que el grueso de la sociedad. El cambio educativo que se requiere para hacer frente a esta nueva economía del talento no termina de producirse a gran escala y en muchos casos se sigue formando para una sociedad ya desfasada, queriendo de igual manera obtener aprendices con inserción social y laboral exitosa.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

Esta sexta entrega tiene como objetivo dar respuesta a la pregunta ¿Quién enseña? Desde la perspectiva del liderazgo del cambio educativo en las escuelas. Para dar respuesta a este planteamiento, se han seleccionado una serie de contenidos a trabajar entre expertos y toda la comunidad educativa centrados en los siguientes ejes:

- **Liderar el cambio educativo:** cómo se deben liderar las instituciones educativas. Determinar el tipo de liderazgo que debe ejercer la dirección de un centro.
- **Gestionar el cambio educativo:** cómo se debe gestionar la labor de liderazgo para el cambio educativo. Cuales son las estrategias a emplear para una gestión exitosa del cambio educativo.
- **Comunicar el cambio educativo:** cómo debe ejercerse la comunicación entre los diferentes agentes educativos. Conocer diferentes vías de comunicación efectivas en la labor del cambio educativo.
- **Evaluar el cambio educativo:** cómo evaluar la consecución de objetivos de mejora educativa. Comprobar que las medidas de mejora educativa están surtiendo efecto.

El liderazgo en el cambio educativo fue estudiado a partir de una metodología didáctica-tecnológica basada en la construcción de comunidades de aprendizaje colaborativo a través de conexiones sociales en red. Las actividades a través de las cuales se ha pretendido lograr los objetivos planteados han consistido en:

- Conferencias de expertos en vídeo.
- Debates síncronos entre expertos y con la participación de toda la comunidad.
- Foros a partir de los planteamientos de los expertos, contando con orientación e implicación activa por su parte.
- Talleres prácticos de expertos para experimentar en relación a la teoría planteada por expertos.
- Compartir experiencias en forma de proyectos relacionados con el planteamiento de algún experto.

Liderar el cambio educativo

ACTIVIDADES SEMANA 1	
Debatir:	Liderar el cambio educativo
Compartir:	Liderar los centros educativos del S.XXI
Experimentar:	Liderazgo en los centros educativos

El apartado Debatir que abre el tema 6 se refiere al liderazgo en las instituciones educativas. La temática de esta primera actividad centra el debate en el concepto de liderazgo en las instituciones educativas. De la mano del experto López Yáñez se ha llevado a cabo un recorrido sobre ¿Qué?, ¿Quién? y ¿Cómo? debe ejercerse el liderazgo, y sobre las políticas de fortalecimiento del rol directivo que contribuyen a mejorar la dimensión pedagógica. Las claves extraídas son las siguientes:

- En el liderazgo intervienen las características del líder, las del grupo y las de la situación. Se debe tener en cuenta que cualquier liderazgo no sirve para cualquier grupo ni para cualquier situación.
- Los líderes cambian a los grupos y los grupos cambian a los líderes. Finalmente las situaciones pueden cambiar a ambos.
- En el liderazgo intervienen las características del líder, las del grupo y las de la situación. Se debe tener en cuenta que cualquier liderazgo no sirve para cualquier grupo ni para cualquier situación.
- Innovar en educación debe parecerse a abrir un territorio que debe ser explorado. Se debe tomar conciencia de que los planes iniciales se deben ir adaptando y rehaciendo, no existen planes preestablecidos absolutos.
- El liderazgo requiere una visión a largo plazo, de ahí la importancia de crear comunidades para sostener ese procesos de cambio a lo largo del tiempo. El liderazgo no se puede ejercer al margen de los demás integrantes de la comunidad.
- El alto número de deberes de un líder llevan a que este liderazgo deba ser distribuido. Resulta fundamental que el líder reconozca y valore las capacidades de los otros miembros para que lideren con el.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- Se debe tener en cuenta que las instituciones educativas están para que los alumnos aprendan y reciban una buena educación, por ello todas las acciones y prácticas del liderazgo deben obedecer a esta misión. El énfasis debe estar en el liderazgo pedagógico.

En el apartado Compartir la experta Lina de Almeida Gattai, revisa con el resto de la comunidad algunas de las acciones para fomentar el liderazgo en los centros que ofrecen algunas organizaciones a los profesores y dirigentes de centros educativos. Las claves extraídas fueron las siguientes:

- Un líder ideal en la escuela debe ser mediador en conflictos y fomentar la importancia de que el estudiante entienda que puede ser responsables de su propio aprendizaje.
- Los centros educativos del siglo XXI requieren dinamismo, innovación, autonomía, trabajo en equipo y la evaluación constante.
- El trabajo por proyectos permite a los profesores reorganización las tareas en diferentes momentos y gestionar el trabajo de los estudiantes creativos a partir de preguntas inteligente que abren estos proyectos.
- Resulta esencial para la mejora de la calidad de la educación la capacitación de los docentes y el resto del personal, a través de cursos básicos para formarse en el aprendizaje basado en proyectos.
- Es necesario conocer cuáles son los problemas que tienen los miembros de una comunidad para determinar qué proyectos se pueden impulsar para lograr un desarrollo sostenible y satisfacer esas necesidades.

La actividad propia del apartado Experimentar consistió en una sesión dirigida por la experta María Jesús Mata, en la que comparte diversos métodos para implementar el liderazgo en los centros educativos. Las claves extraídas son las siguientes:

- El liderazgo es un tema de actualidad que toma cada vez más fuerza en las instituciones educativas y en la mejora de la gestión de centro que repercute directamente en la mejora de la calidad del aprendizaje.
- Se debe tener en cuenta que el liderazgo es una competencia socio-emocional, se encuentra dentro de un marco de inteligencia ética y permite guiar a las personas de sus equipos hacia la consecución de la misión educativa en una institución.
- La inteligencia ética es la culminación de la inteligencia y cualquier líder debe tenerla desarrollada para ejercer ese liderazgo con responsabilidad.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- El éxito como líderes de centros educativos requiere de las competencias técnicas pertinentes pero lo más importante es tener desarrollada y seguir desarrollando las competencias emocionales y éticas propias del puesto.
- El líder de centro debe poseer una misión, visión y los valores que caracterizan al centro que lidera.
- El directivo debe saber que el poder se le da, pero la autoridad debe ganársela durante su mandato y resulta fácil perderla si no se ejerce el poder con ética.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?
Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013
#EIE_FT

ACTIVIDADES SEMANA 2	
Debatir:	Liderar el cambio educativo
Compartir	Arduino en las clases de tecnología
Experimentar:	Liderazgo en las aulas
Comunidad Educativa:	¿Cómo se debe liderar en un centro educativo del S.XXI?

El apartado Debatir abre la semana con una segunda entrega de la actividad "Liderar el cambio educativo". La temática de esta actividad centra el debate en el concepto de liderazgo en las instituciones educativas. En esta ocasión, los expertos Silvia Tkotz y Antonio Bolívar han proseguido con el recorrido sobre ¿Qué?, ¿Quién? y ¿Cómo? debe ejercerse el liderazgo, y sobre las políticas de fortalecimiento del rol directivo que contribuyen a mejorar la dimensión pedagógica. Las claves extraídas son las siguientes:

- Después del trabajo de los profesores y lo que ocurre dentro del aula, el liderazgo directivo es el factor interno a la escuela más relevante en la consecución de aprendizajes de calidad. Esta incidencia es mayor en contexto con déficits y problemas.
- Resulta fundamental redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar, el objetivo primordial siempre debe ser la mejora del aprendizaje de los alumnos.
- Se debe conseguir crear un proyecto colectivo de acción más allá de la gestión directiva de primer orden.
- El liderazgo debe ser distribuido y se debe implicar a toda la comunidad para la consecución de las metas de la institución.
- El liderazgo pedagógico debe marcar la dirección y dotar de un sentido común a la organización escolar y debe influir en la comunidad para que actúen en beneficio de la misión común, que no debe ser otra cosa que la mejora de la calidad de los aprendizajes.
- El liderazgo debe siempre medirse teniendo en cuenta la mejora de los aprendizajes de los alumnos. El liderazgo debe ser un proyecto conjunto con esta finalidad.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- Se debe reestructurar la organización para poder desarrollar un trabajo más colegiado.
- El éxito del líder es la mejora de la capacidad docente y la organización debe reestructurarse para convertirse en una institución que aprende. La reestructuración debe llevar al aprendizaje basado en proyectos colectivos donde todos los miembros aprenden unos de otros.
- Se deben establecer unos objetivos o metas consiguiendo una comprensión compartida creando altas expectativas sobre los resultados que se van a obtener.
- Se debe incrementar la profesionalidad del profesorado consiguiendo ampliar las capacidades de éstos para mejorar las situaciones de aprendizaje.
- El liderazgo pedagógico cuestiona la cultura directiva instaurada en la actualidad. Se requieren cambios en estructuras organizativas de la escuela.

En el apartado Compartir los expertos Jesús Fernández Cid y Julio Megía presentan el Proyecto Arduino, una iniciativa de implantación de una herramienta en el aula destinada a docentes de tecnología con el objetivo de innovar a la hora de impartir sus clase. El objetivo es evaluar los cambios educativos que se producen en la implementación de esta herramienta. Las claves extraídas fueron las siguientes:

- Arduino fomenta el desarrollo de la creatividad y el trabajo en equipo entre los estudiantes.
- La programación con arduino ayuda a desarrollar la habilidad lógico matemática y poseer una mente más organizada.
- El trabajo con arduino permite fomentar y establecer una motivación constante hacia el autoprofesorado.
- La evolución de internet está tendiendo a que todos los dispositivos los conecte un usuario a internet a través de arduino.

La actividad propia del apartado Experimentar consistió en la segunda sesión dirigida por la experta María Jesús Mata, en la que comparte diversos métodos para implementar el liderazgo en los centros educativos, esta vez a nivel de aula. Las claves extraídas son las siguientes:

- El modelo docente clásico-autoritario debe dar paso a un modelo democrático, donde el protagonismo es del alumno y se van teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista evaluando y ofreciendo refuerzo cuando se necesita.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- No existe un liderazgo válido para todas las situaciones, en función del contexto el líder debe adaptar su estilo de liderazgo. El nivel de madurez y motivación del alumnado determina el tipo de contexto.
- El docente debe adaptar el estilo de liderazgo a cada uno de los alumnos dependiendo de las necesidades y capacidades de cada uno de ellos.
- El líder docente debe adquirir competencias para poder cumplir la misión del centro. El líder no nace si no que se hace, teniendo en cuenta la cultura y requerimientos del centro.
- El líder debe ser capaz de inspirar y conseguir que los alumnos quieran aprender y desarrollarse como personas.

Finalmente en el apartado Foro Comunidad Educativa las expertas Elisabeth Schau y Elisa Siqueira ofrecieron pautas sobre cómo deben liderarse los centros y compartieron con la comunidad el modelo de liderazgo de diferentes escuelas, que son modelos de cambio educativo en el siglo XXI. Las claves extraídas son las siguientes:

- Para saber cómo desarrollar el liderazgo resulta de vital importancia saber cómo se define a éste.
- Un factor esencial que debe transmitir un líder es la autoeficacia colectiva. Los liderados deben percibir que serán capaces de recorrer el camino para alcanzar las metas preestablecidas.
- Un factor que debe erradicarse de cualquier liderazgo es el individualismo. Un líder debe desarrollar continuamente competencias y cualidades útiles al entorno en que se ejerce, sin priorizar el propio interés.
- Resulta fundamental que el líder posea una habilidad de comunicación ampliamente desarrollada.
- El líder debe saber trabajar de forma democrática y debe conseguir que todos tengan oportunidad de aportar sus conocimientos en la consecución de las metas de la institución.

Gestionar el cambio educativo

ACTIVIDADES SEMANA 3	
Comunidad Educativa:	Modelos en centros líderes educativos
Debatir:	Debate entre directores
Compartir:	Gestión escolar: Un líder para el aprendizaje
Experimentar:	Motivación en el aula

La semana abre con el apartado Foro Comunidad Educativa donde los expertos Braz Rodrigues, Alejandra García y Celia María Piva ofrecieron una segunda entrega de pautas sobre cómo deben liderarse los centros y compartieron con la comunidad el modelo de liderazgo de diferentes escuelas, que son modelos de cambio educativo en el siglo XXI. Las claves extraídas son las siguientes:

- Fomentar un ambiente de aprendizaje democrático en un ambiente educativo tradicional requiere de mucho diálogo y formación.
- Para construir un ambiente de aprendizaje democrático no sólo los padres deben ser incluidos en el Consejo Escolar, la inclusión de líderes de la comunidad también es vital.
- Resulta fundamental que todo pasa por la educación y no por la escuela, que no es más que uno de los espacios educativos, toda la sociedad debe educar y proporcionar espacios para que esto ocurra.
- El líder no debe serlo todo el tiempo, deben existir rotaciones y liderazgos compartidos para conseguir ambientes de aprendizaje democráticos.

En el apartado Debatir la actividad se tituló Debate entre directores y en ella se cuenta con la participación de los directores de tres centros educativos de Iberoamérica (Amalia Güell, Patricia Espinosa y Feder William Paz), que debaten sobre los cambios educativos en sus escuelas, así como los desafíos que enfrentaron para conseguir impulsar la innovación en las mismas. Las claves extraídas son las siguientes:

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de educación 2012 - 2013

#EIE_FT

- Los desafíos deben ser:
 - ✓ Establecer vínculos con toda y entre toda la comunidad educativa.
 - ✓ Debe existir un diálogo constante entre toda la comunidad educativa y el equipo directivo debe practicar la escucha activa y fomentarla.
 - ✓ El equipo directivo debe buscar un equilibrio entre las múltiples tareas que desarrollan para no desatender la parcela pedagógica centrandolo demasiado la atención en la parcela administrativa.
 - ✓ Eliminar brechas discriminativas.
 - ✓ Conseguir que el aprendiz sea protagonista de su aprendizaje
- Las estrategias a emplear son:
 - ✓ Encuentros cotidianos entre la comunidad, plataformas online para romper paredes, romper con formatos tradicionales de enseñanza, entrevistas de directivos con profesores, etc.
 - ✓ Trabajo colaborativo con padres y madres.
 - ✓ Planificación con TICs integrando inteligencias múltiples.
- Se debe tener en cuenta la existencia de los siguientes obstáculos:
 - ✓ Formación automatizada tradicional poco
 - ✓ Individualismo mermando el trabajo colaborativo
 - ✓ Evaluación tradicional impidiendo innovar en esta parcela
 - ✓ Falta de recurso humano y financiación
 - ✓ Dificultades de acceso a internet
- La visión de futuro debe ser:
 - ✓ Evaluación entre pares para docentes
 - ✓ Implementación de nuevas tecnologías
 - ✓ Evaluaciones acordes a métodos innovadores de enseñanza
 - ✓ Conseguir aprendizajes significativos en el alumnado siendo éstos unos conocimientos contextualizados que sirvan para sus futuros
 - ✓ Involucrar a toda la comunidad en la institución educativa

La actividad enmarcada en el apartado Compartir se denomina Gestión escolar: Un líder para el aprendizaje y su finalidad consistió en determinar la importancia del plan estratégico como herramienta fundamental para llevar a cabo la labor del gestor. La experta Claudia Zuppini comparte con la comunidad como se ha elaborado un plan estratégico en 31 escuelas de São Paulo. Las claves recogidas fueron las siguientes:

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- El gerente educativo debe fortalecer, buscar actualizar y hacer frente a las diversidades a las que se enfrenta en su día a día.
- La gestión debe suponer la participación de toda una institución, a diferencia del concepto de administración de la escuela.
- La administración debe cambiar en los procesos de toma de decisiones pasando de un modelo centralizado a descentralizado. La comunidad debe estar implicada en esa toma de decisiones.
- La mejora de la calidad de la enseñanza siempre debe impulsarse desde dentro de la institución y resulta vital estimular la participación de toda la comunidad educativa en esta misión.
- El cambio que debe buscar un gestor es aquel que favorece el fortalecimiento de una cultura escolar, que establece altas expectativas y rigor académico en relación con el aprendizaje del estudiante.

Finalmente en el apartado Experimentar se llevó a cabo un nuevo taller con la experta María Jesús Mata, siendo la temática en esta ocasión relacionada con las técnicas de motivación efectivas en las aulas para gestionar el cambio educativo. Las conclusiones extraídas fueron las siguientes:

- En la selección de personal para un centro educativo se debe tener en cuenta los niveles de motivación intrínseca y trascendente en los candidatos.
- Las motivaciones deben ser siempre positivas, ya que las negativas nunca nos llevan a cumplir objetivos.
- Se debe tener en cuenta que las motivaciones de cada individuo son personales y cada uno debe intentar cambiarlas por él mismo, aunque el proceso motivacional siempre es el mismo.
- El docente que no se siente respetado por sus colegas en un centro, son más propensos a sufrir estrés.
- La equipación inadecuada de un aula influye en la motivación tanto de aprendices como de docentes.
- La capacidad de motivar de un docente influye directamente en las ganas de aprender del alumnado y por lo tanto en el rendimiento académico de estos.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de educación 2012 - 2013

#EIE_FT

ACTIVIDADES SEMANA 4	
Debatir:	Hacia una organización inteligente
Experimentar:	Gestión del cambio docente
Compartir	Sistema de mejora de la calidad educativa
Comunidad Educativa:	Gestión del currículo organizado en mosaicos interactivos e interdisciplinarios

La semana abre con la actividad Gestión del cambio: Hacia una organización inteligente, en el apartado Debatir. Los expertos Javier Murillo y Heloisa Mesquita debatieron sobre los modelos de gestión exitosos en el ámbito educativo, haciendo referencia a las estructuras organizativas que resultan más eficaces en los centros actuales. Las claves extraídas fueron las siguientes:

- Para la mejora de la educación se deben abordar cuestiones culturales tales como no dejar que los profesores recién llegados a una institución deban encargarse de los entornos y de las situaciones más difíciles.
- El docente y todo el centro siempre deben ser parte activa de cualquier proceso de innovación dedicado a la mejora de la educación. Los cambios impuestos no sirven, porque la escuela debe ser el centro del cambio.
- Una institución debe tener una cultura interna que le permite cambiar y avanzar hacia la mejora educativa.
- El director debe ser un soñador que transmite su entusiasmo a todo su centro. Conseguir la implicación de todo el equipo. Todos los agentes son importantes (incluida familia y comunidad).
- La relación administración con centros debe ser inteligente. La relación no debe ser la misma con todos los centros, unas instituciones requieren más y otras menos.
- Si queremos que los jóvenes aprendan, toda la comunidad educativa debe aprender. El aprendizaje debe ser colaborativo. La colaboración docente resulta clave.
- Las aulas deben ser desprivatizadas, se deben tirar los muros y convertir las aulas en lugares abiertos.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- La autocomplacencia debe ser erradicada de la educación y el buen docente lo define su actitud hacia la mejora y las ganas de seguir aprendiendo.
- El director debe ser el primer en arriesgar e intentar disponer las condiciones necesarias para iniciar proyectos innovadores.
- La tasa de sonrisas por persona define el clima y el bienestar de un centro.
- Existe mucha sabiduría en un centro y las tareas de una institución deben distribuirse para implicar a todos los integrantes en un centro. El director se dedica más a la parcela de gestión.
- Las escuelas no deben trabajar solas sino en red colaborando con otras instituciones. No se debe comparar la valía de unas escuelas y otras sino hacerla trabajar juntos para que compartan experiencias y buenas prácticas.

En el apartado experimentar se continuó con los talleres de la experta María Jesús Matas. En esta ocasión la temática centró la atención en la gestión del cambio desde la perspectiva de los docentes. Las claves extraídas fueron las siguientes:

- El docente debería ser el estratega que diseña cómo poder conseguir cambios, el agente que lo fomenta entre sus compañeros y finalmente el receptor del cambio al aplicarlo en su institución.
- El director debería poseer competencias de catalizador del cambio, competencia socio emocional muy relacionada con la creatividad.
- Se debe evitar el cambio reactivo así como los cambios proactivos, el primero se desarrolla en situaciones bruscas y el segundo en situaciones donde no se entiende el cambio. El cambio recomendado es el institucional porque evita los dos factores anteriores.
- Se debe tener en cuenta que la resistencia al cambio se produce porque estamos sacando a las personas de su zona de confort.
- Es fundamental demostrar que el cambio es muy necesario. Esto evitaría la resistencia que genera la disonancia cognitiva.

Para Compartir, la actividad elaborada consistió en conocer el sistema de mejora de la calidad educativa, propuesto por la Federación Internacional Fe y Alegría, cuyo propósito es mejorar los sistemas educativos públicos de América Latina y el Caribe. El encargado de ello es el experto Nicolás Rivero. Las conclusiones extraídas fueron:

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- En una institución educativa el foco y las acciones deben girar en torno a la pedagogía como componente central.
- Un requisito básico para emprender procesos de mejora de la calidad en instituciones educativas es reflexionar sobre las necesidades de mejora y enfocarla siempre a la parcela pedagógica.
- Resulta fundamental desarrollar una cultura de centro donde se aprovechen los espacios de encuentro entre docentes, familias, directivos, alumnos, etc.
- El éxito en un proceso de mejora educativa pasa por entender la evaluación como proceso de diálogo, comprensión y mejora.
- Cualquier proceso de transformación y mejora pedagógica debe tener en cuenta el contexto de la institución educativa, toda la realidad que afecta al centro.

Finalmente en la sección propia de la Comunidad Educativa se discutió acerca de la gestión del currículo organizado en mosaicos interactivos e interdisciplinarios. Las claves extraídas fueron las siguientes:

- El proceso de enseñanza y aprendizaje debe estar más centrado en el estudiante, es la única manera de avanzar en la mejora de la calidad educativa.
- Los proyectos educativos deben ser creados a partir de los intereses, necesidades y emociones de los aprendices.
- El plan curricular nunca debe ser rígido, siempre debe existir la posibilidad de adaptar a la cultura del contexto en el que se desarrolla.
- El docente debe conocer a sus alumnos y ayudarles a personalizar su aprendizaje. Además debe seguir su progreso e incidir en las competencias que requiere dominar.
- La evaluación debe ser integrada ofreciendo información continua para ir mejorando a la vez que se avanza en el aprendizaje.

Comunicar el cambio educativo

ACTIVIDADES SEMANA 5	
Comunidad Educativa:	Escuela Caminho do Meio
Debatir:	Claves para una comunicación eficaz en los procesos educativos del S.XXI
Compartir:	Implantación de un proyecto TIC en el centro
Compartir:	Comunicar con el apoyo de la tecnología
Experimentar:	Trabajo en equipo

La semana abre con el apartado Foro Comunidad Educativa donde se discutió sobre la importancia de los valores culturales y de la paz en la educación cotidiana. Las claves extraídas son las siguientes:

- La familia es el núcleo básico de la sociedad, es en el hogar donde se forman los valores que la institución educativa y el resto de la sociedad deben seguir fomentando y trabajando.
- El aprendizaje de valores no podrá ser si no es desde la practicidad y la predicción con ejemplos.
- Los valores deben ser transversales a todas las materias que se impartan en una institución educativa.

En el apartado debatir la actividad se titula "Claves para una comunicación eficaz en los procesos educativos del S.XXI". Los expertos Jane Reolo, Carlos Lima y Juan Borea llevaron a cabo un recorrido por el proceso comunicativo que llevará al liderazgo educativo. Las claves extraídas son las siguientes:

- Es fundamental dar a los jóvenes la oportunidad de comunicarse, de mostrar su poder comunicativo.
- No deben existir prejuicios hacia el uso de dispositivos móviles en la enseñanza, los jóvenes aprendices los usan para producir y comunicar, la clave está en educar para el uso crítico y reflexivo.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- Si se pretende democratizar el acceso a la información y el conocimiento, se debe pensar en cómo piensa la juventud y qué desea comunicar.
- La navegación en procesos educativos debe ser con un mediador que ya conoce el caos que existe y cuya misión será guiar y orientar a los aprendices.
- Resulta fundamental disponer de registros de toda práctica llevada a cabo, de lo contrario no habrá control sobre el trabajo ni contenidos que compartir. El portafolio es una herramienta idónea para este fin.
- La comunicación eficaz no debe reducirse sólo al aspecto tecnológico, la comunicación cara a cara y grupal sigue teniendo un peso importante.
- La concepción de los oyentes sobre el comunicador es clave para una comunicación exitosa. La comunicación no debe ser unidireccional sino bidireccional entre el comunicador y los aprendices.
- El docente debe tener en cuenta que los alumnos cuando llegan a la escuela ya está comunicado con el mundo de manera muy diversa. Hay que cuidar el uso de la comunicación mediante dispositivos móviles ya que se puede producir ciber bullying.
- El docente debe estar al tanto de lo que sus alumnos consumen comunicativamente de los medios, para orientar y enfocar la enseñanza potenciando lo positivo e inhibiendo lo negativo.

La actividad enmarcada en el apartado compartir se denomina Implantación de un proyecto TIC en el centro y su finalidad consistió en presentar a la comunidad un ejemplo claro de cómo una idea innovadora puede transformarse en proyecto educativo en un centro escolar. El experto Abraham Alonso presentó los pasos que se deben dar para alcanzar el éxito. Las claves son:

- Al empezar un proyecto resulta productivo pensar en qué podría haber fallado si el proyecto ya ha empezado.
- Presentar un proyecto a la dirección debe hacerse haciendo hincapié en la huella que dejará el centro en la disciplina donde se desarrolle.
- Conseguir la participación de la familia dará al proyecto una difusión y poder mucho mayor que sin ellos. La familia debe poder sugerir.
- Otra clave importantes es compartir y difundir las labores llevadas a cabo en tu proyecto y los resultados obtenidos. Nunca se debe olvidar citar el trabajo de cualquier autor.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

La segunda actividad perteneciente también al apartado Compartir consistió en reflexionar junto a la experta Daniela Melarè sobre las nuevas tecnologías como nuevo proceso de comunicación educativa. Las conclusiones extraídas son las siguientes:

- Una de las grandes claves respecto al docente es que éste siempre debe permanecer actualizado en su labor. Permanecer actualizado no debe ser dominar herramientas tecnológicas sino entender la importancia del uso de la tecnología en la educación.
- Resulta fundamental analizar el tipo de tecnología que suele utilizar el estudiante en su vida cotidiana para adaptar el uso de éstas en procesos de aprendizaje.

Finalmente en el apartado experimentar se llevó a cabo un nuevo taller con la experta María Jesús Mata. El tema de esta semana centró la atención en el trabajo colaborativo como competencia clave en cualquier liderazgo dentro de una institución educativa. Las claves son:

- Se debe tener en cuenta que el trabajo en equipo es una competencia socioemocional que busca aumentar el rendimiento y conseguir mejores resultados, a través del aprovechamiento de las capacidades de cada uno de los integrantes del equipo.
- El trabajo en equipo requiere complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso.
- El trabajo colaborativo favorece cualquier proyecto porque juntos se es más creativo que individualmente.
- Facilitar el aprendizaje permanente y la cultura de compartir en un centro ayuda a que se establezcan dinámicas colaborativas en el centro con más facilidad.
- La colaboración docente sirve de ejemplo para el dominio del trabajo colaborativo por parte del alumnado.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

ACTIVIDADES SEMANA 6	
Comunidad Educativa:	Modelos de centros líderes en el cambio educativo
Debatir:	Claves para una comunicación eficaz en los procesos educativos del siglo XXI
Compartir	La Casa de Cartón: Una propuesta educativa alternativa
Compartir	Arduino para profesores
Experimentar:	Comunicación interna en el centro educativo

La semana abre con la actividad del Proyecto Ancora: Transformando el espacio educativo, enmarcada en el foro de la Comunidad Educativa. El experto José Pacheco debatió con el resto de la comunidad sobre las formas de comunicación posibles entre agentes educativos para la gestión eficaz y eficiente de un proyecto educativo. Las claves extraídas fueron las siguientes:

- En proyectos educativos que tienen como objetivo el desarrollo de la autonomía y la inclusión no cabe el trabajo estableciendo jerarquías.
- El docente no debe estar sólo en su aula porque no existiría comunicación con el exterior, la escuela debe ser parte del centro y parte de la comunidad.
- Se necesita una pedagogía que vaya más allá de la teoría, una teoría sin práctica no permite avanzar ya que las acciones del equipo directivo y el docente no concuerda con lo que predicán.
- El diseño y desarrollo de un proyecto educativo es un acto colectivo, tiene sentido en el contexto local, debe tener un enfoque comunitario y también requiere de una profunda transformación cultural.
- Se debe ser consciente de que las escuelas no son edificios, son las personas y los espacios de aprendizaje donde se producen las relaciones sociales y la inclusión social.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

En el apartado Debatir los expertos David Albury y Eduardo Chaves compartieron las claves para pasar con éxito de un liderazgo autocrático tradicional al trabajo colaborativo entre todos los agentes de un centro. Las conclusiones extraídas fueron las siguientes:

- La única manera de conseguir que el cambio educativo se haga efectivo es ofrecer unas razones que los agentes educativos entiendan.
- Los modelos tradicionales de educación no van a resolver el problema del acceso a la educación. La desigualdad en el acceso requiere de un nuevo modelo educativo.
- El nuevo modelo educativo debe encontrar la manera de adoptar el uso tecnológico y las competencias tecnológicas que los jóvenes en la actualidad poseen.
- El conocimiento se desarrolla y evoluciona más rápido, el modelo educativo debe favorecer el desarrollo de competencias que permitan al individuo seguir aprendiendo de forma autónoma a lo largo de toda su vida.
- El estudiante no debe conocer sólo el contexto físico donde se encuentra su escuela, es importante que interactúe con una amplia diversidad cultural y pueda conocer los valores y referentes culturales de otros contextos.
- Las habilidades importantes para el S.XXI: habilidad para la selección y gestión de la información, autonomía, pensamiento creativo, empatía y capacidad para adaptarse a lugares de trabajo diversos.

En la primera actividad de la sección Compartir volvemos al Proyecto Arduino para profundizar en sus usos y aplicaciones. El experto David Cuartielles en esta ocasión mostró los resultados del uso de Arduino por parte de un grupo de docentes en sus labores como docentes. Las claves extraídas son:

- La inserción de tecnología en las aulas es una herramienta fundamental en la transición que debe vivir la escuela, de un modelo centrado en la producción industrializada a otro de gestión de talentos, creatividad y fomento de innovación.
- Las herramientas del tipo de Arduino sirven para que personas aprendan sobre tecnología.
- El hardware y software Open Source facilita que cada vez más docentes, directivos y administraciones apuesten por formar a equipos para introducir esta tecnología en labores de aprendizaje.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- Herramientas como Arduino y similares llevan al trabajo colaborativo, a la innovación, a la creatividad, a la convivencia, etc.
- Arduino es un claro ejemplo de constructivismo. La solución de problemas por medio de la programación permite la adquisición de conocimientos y el desarrollo del pensamiento lógico-matemático de los estudiantes.

La segunda actividad de la sección Compartir se denominó La Casa de Cartón: Una propuesta educativa alternativa. El director Carlos Palacios abrió las puertas de su centro al Encuentro y compartió una propuesta educativa alternativa que apuesta por la importancia de los valores. Las claves extraídas son las siguientes:

- La finalidad de una institución debe ser formar a personas solidarias, buscadoras de verdad, libres y creativas, comprometidas en la construcción de una sociedad más justa y democrática en un mundo ecológicamente viable.
- La metodología de trabajo debe desarrollarse fomentando un contexto comunitario que promueve las relaciones afectuosas, la convivencia solidaria y el reconocimiento y desarrollo constante de cada uno de sus integrantes.
- Es fundamental establecer vínculos afectuosos y cercanos con cada componente de una institución educativa.
- Resulta primordial conseguir despertar la curiosidad de los aprendices por los aprendizajes y competencias que queremos que adquieran.

Finalmente en el apartado Experimentar la experta Mará Jesús Mata ofrece una nueva entrega, ésta vez relacionada con las formas de comunicación interna de un centro educativo. Las conclusiones extraídas fueron las siguientes:

- Las organizaciones que no se comunican interna y externamente, no pueden subsistir.
- El centro educativo debe ser un espacio abierto, con permanente contacto con padres, otras instituciones, etc.
- La comunicación interna dentro de los centros educativos resulta vital para la consecución de los objetivos de la institución.
- La comunicación interna tiene las siguientes ventajas:

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- ✓ Permite que cada agente sepa qué debe hacer
- ✓ Unifica comportamientos de trabajo
- ✓ Permite el trabajo en equipo
- ✓ Favorece los cambios
- ✓ Posibilita la gestión del conocimiento
- ✓ Favorece el establecimiento de una buena y sana cultura de centro

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

Evaluar el cambio educativo

ACTIVIDADES SEMANA 7	
Debatir:	Visión, aprendizaje y compromiso: claves para liderar el cambio en educación
Debatir:	Evaluando el cambio educativo
Comunidad Educativa:	Modelos líderes en el cambio educativo: Escola da Vila e Institutos Educacionais Asociados
Compartir	Sistemas de evaluación educacional a gran escala
Compartir	Nuevos abordajes de evaluación en la era del co-aprendizaje
Experimentar:	La gestión de la calidad de la enseñanza en nuestras aulas y nuestros centros

La semana abre con la actividad "Visión, aprendizaje y compromiso: claves para liderar el cambio en educación". El experto Ferrán Ruiz Tarrago debatió con el resto de la comunidad sobre las actitudes que deben adoptar los líderes de los centros para fomentar el cambio educativo. Las claves extraídas fueron las siguientes:

- Visión de futuro, aprendizaje permanente y abierto al exterior, y compromiso con las personas son las claves básicas para liderar el cambio educativo.
- El compromiso con las personas siempre debe ir más allá de lo que se considera correcto. Liderar el cambio requiere de pasión.
- La visión de futuro en el cambio educativo debe ser atrevida y coherente, y debe inspirar a los agentes educativos que deben actuar consiguiendo cambios educativos sustanciales y reales.
- Utilizar proyectos de trabajo a largo plazo para reutilizar el trabajo intelectual del alumno consigue desarrollar un sentimiento de pertenencia en él hacia el aprendizaje.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- Se debe sustituir un sistema que actúa en solitario y aislado, centrado en transmitir contenidos y rígido, por uno donde el aprendizaje del alumno se desarrolle con continuidad, en colaboración y de forma flexible y personalizable.
- Se debe sustituir una escuela estática que fomenta la competición entre sus integrantes para triunfar por encima de otros, por otra escuela social donde importa la participación, contribuir colaborativamente y terminar aprendiendo en red.
- El pasado como centro de interés de la educación debe dejar lado al trabajo del alumno centrado en el futuro.

Una segunda actividad del apartado Debatir se tituló "Evaluando el cambio educativo", y en ella los expertos César Nunes y María Teresa Luengo presentaron los modelos e instrumentos más utilizados actualmente para medir el cambio educativo. Las conclusiones extraídas fueron las siguientes:

- Para lograr la participación de todos los agentes educativos en el proceso de cambio es necesario que crean en ella, sentirse recompensado al trabajar por el cambio, conocer los obstáculos y sentir que uno está evolucionando.
- La tecnología para la gestión del cambio viabiliza relaciones y tipos de prácticas que sin ella no serían posibles.
- La construcción colectiva de conocimiento consigue mejorar las ideas individuales siendo un muelle para la construcción y el desarrollo de competencias.
- Plantear buenas cuestiones o desafíos para la apertura del proceso de construcción de conocimiento resulta primordial para comenzar el desarrollo de cualquier competencia.
- Resulta fundamental proporcionar feedback continuo a lo largo del proceso educativo. Se debe utilizar la autoevaluación y la evaluación por pares.
- Se debe crear la cultura del pensamiento crítico y reflexivo. No se debe preguntar cómo solucionar un problema sino buscar con ellos la raíz del problema para involucrar al alumno socialmente.

En la sección propia de la Comunidad Educativa la actividad fue "Modelos líderes en el cambio educativo: Escola da Vila e Institutos Educacionais Asociados". El tema a construir consistió en determinar qué se evalúa y cómo se evalúa en centros líderes en el cambio educativo. Las claves extraídas son:

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- Un buen indicador de la calidad de un centro es el clima que se vivencia entre sus paredes. La tasa de sonrisas por docente como indicador de buen clima de trabajo en un centro.
- Evaluar la calidad educativa que un modelo aporta requiere de un profundo análisis y seguimiento de las medidas empleadas para esa mejora.
- No todas las instituciones son iguales y la gestión de la mejora siempre debe tener en cuenta a todos los agentes a los que va dirigida, y al contexto donde se implementará.
- Se deben utilizar indicadores que evidencien la adquisición de competencias por parte de alumnos, docentes y familias. Contrastando resultados y evidenciando cambios en la práctica educativa. Además, hay que llevar un proceso de aseguramiento de calidad que valora cada uno de los pasos que se dan para el logro de las competencias, supervisando constantemente.
- Es importante la interdisciplinariedad del proceso evaluativo, donde profesionales de diferentes áreas tienen la oportunidad de aportar su conocimiento con el fin de generar soluciones altamente efectivas.
- La comunicación interna dentro de una institución debe existir haciendo énfasis en el área motivacional.
- Uno de los indicadores más importantes debe ser el tipo de políticas que una institución implemente para lograr que sus docentes incorporen estrategias en el aula que impliquen el uso de las tecnologías de información y comunicación en los proyectos que realicen con sus estudiantes, sin llegar a verlo como una obligación sino más bien como un privilegio y un placer.

La primera actividad de la sección Compartir se denominó "Sistemas de evaluación educacional a gran escala." La experta Tania Azevedo compartió las claves sobre programas educativos basados en los sistemas de evaluación educacional a larga escala. Las claves extraídas son las siguientes:

- Un sistema de evaluación a larga escala no se improvisa. Es un sistema complejo que exige experiencia, junto con una estructura básica de funcionamiento, control gerencial y monitorización.
- La evaluación a larga escala es un trabajo colectivo y cooperativo que exige la involucración de diferentes grupos de áreas diversas.
- La evaluación debe ser integral y hay varios elementos que se deben evaluar; el logros de capacidades en los estudiantes, la capacidad de gestión y el mismo proceso de evaluación.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- Evaluar el buen funcionamiento de una institución educativa es clave para corregir y orientar las deficiencias que se puedan estar produciendo.
- La base de cualquier sistema de evaluación debe ser la existencia de una estructura fuerte de información estratégica de la que se extraen y se estructuran diferentes modelos de evaluación, sean particulares, escuelas o redes.

La segunda actividad del apartado Compartir se denominó "Nuevos abordajes de evaluación en la era del co-aprendizaje". La experta Alexandra Okada intercambia con el resto de la comunidad para determinar las claves del co-aprendizaje y conocer los nuevos abordajes de evaluación que existen actualmente en el ámbito educativo. Las claves son:

- El desafío esencial del proceso de evaluación de la era del co-aprendizaje debe ser evaluar centrando el proceso en la adquisición de competencias válidas para el Siglo XXI.
- Cada contexto requiere más de unas habilidades y menos de otras. Si bien todas son importantes, el contexto determinará las prioridades.
- Nuevos métodos de enseñanza requieren nuevos métodos de evaluación donde lo que se evalúa es el grado de adquisición de determinadas competencias, para reconducir y seguir avanzando hacia el dominio absoluto.

Finalmente en el apartado Experimentar la experta Mará Jesús Mata ofrece una nueva entrega, ésta vez relacionada con la gestión de la calidad de la enseñanza en nuestras aulas y nuestros centros. Las conclusiones extraídas fueron las siguientes:

- Existen conceptos como producto, cliente, organización que en educación no se conciben bien.
- La calidad debe ser cumplir con las especificaciones de partida, satisfacer las necesidades de aprendizaje y satisfacer las expectativas de aprendizaje respecto a un centro. En definitiva, debe desempeñar de forma satisfactoria las complejas funciones que la sociedad ha asignado al sistema educativo.
- El equipo directivo debe comprometerse con la mejora continua, la satisfacción de padres y alumnos, los buenos resultados y finalmente la satisfacción de todos los agentes implicados en el centro educativo.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- Las prácticas recomendadas para gestionar de forma satisfactoria la calidad son:
 - ✓ Disponer del número necesario para atender las necesidades de los alumnos.
 - ✓ Seleccionar docentes con alta motivación intrínseca y trascendente, y potentes conocimientos sobre la materia que imparten.
 - ✓ Promover la comunicación interna.
 - ✓ Gestionar el desempeño de todo el personal.
 - ✓ Garantizar unas condiciones de trabajo en las que todo el personal se pueda sentir motivado hacia el aprendizaje de los alumnos.
 - ✓ Planificar objetivos de mejora, hacer seguimiento y comunicar los avances y los puntos de mejora.
 - ✓ Escribir y recopilar todo lo que se hace en pro de la mejora.
 - ✓ Cuidar todo el apartado de los recursos materiales para asegurar un uso adecuado.
- La cultura de la calidad es una cultura de trabajo en equipo. Crear redes de calidad y mejora para compartir y aprender colaborando resulta fundamental.

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?
Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013
#EIE_FT

ACTIVIDADES SEMANA 8	
Debatir:	Evaluando el cambio
Comunidad Educativa:	Evaluación democrática
Compartir	Cómo lograr ser un centro educativo innovador

La semana abre con el apartado Debatir y la actividad se denominó Evaluando el cambio educativo. Los expertos Marcia Padilha y Fernando Almeida debatieron sobre la evaluación como una herramienta de gestión de la innovación, focalizando en los procesos de auto-evaluación colaborativa y su importancia para la consolidación de los procesos de cambio educativo. Las claves extraídas son:

- Desarrollar el sentimiento de pertenencia en los aprendices es fundamental. Muchos jóvenes abandonan la escuela porque no sienten que está conectada a sus proyectos personales y de vida.
- La innovación tiene que incidir en la calidad y se debe tener muy claro el ámbito en el que intervenir para mejorar.
- Innovar debe ser un proceso social en el que exista confianza absoluta al exponer y proponer posibles estrategias de mejora.
- La evaluación de una iniciativa innovadora debe contemplar el ambiente innovador, la calidad, la integración y los recursos. Además estas iniciativas siempre deben desarrollarse en colaboración de toda la comunidad educativa.
- La primera valoración de una propuesta innovadora debe ser ética. Debemos preguntar a quién beneficia esta innovación y cuál es su dimensión y alcance.

En el apartado de la comunidad educativa la actividad se denominó Modelos líderes en el cambio educativo: Escola Politeia. De la mano del experto Oswaldo de Souza se presentó una propuesta escolar ofrece una educación innovadora valorando aspectos físicos, afectivos, corporales, sociales e intelectuales, de manera integral y en busca de un equilibrio. Las claves extraídas fueron:

¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?

Encuentro Internacional de *educación* 2012 - 2013

#EIE_FT

- La evaluación en la educación democrática no es un cuerpo único y uniforme. Cada escuela, cada propuesta deberá buscar y encontrar su propio camino.
- La evaluación no puede ser una foto (pruebas, exámenes, etc), tiene que ser una película. Se debe evaluar a lo largo del tiempo.
- La autoevaluación es fundamental, nadie mejor que el propio alumno puede evaluar su desarrollo a lo largo de los objetivos marcados. Esto complementa a la perfección los registros diarios de avance que llevan los profesores.
- No es democrático que sólo el profesor evalúe al estudiante. El estudiante también debe poder evaluar al educador y evaluarse a sí mismo.

Finalmente en el apartado Compartir se trabajaron los aspectos importantes que intervienen en un planteamiento de centro innovador. El equipo de Aulas Fundación Telefónica Colombia, reflexionó sobre la presencia de las TIC en los centros educativos, así como la potenciación de acciones educativas para lograr ser centros educativos innovadores. Las claves fueron:

- En la incorporación de tecnología al currículo se deben tener muy claros los objetivos de lo que se quiere lograr, el cómo y el para qué, de esta manera se pueden planear actividades y acciones mas claras y pertinentes a los objetivos institucionales y de la comunidad educativa.
- La reflexión en cuanto a las necesidades de un centro, la deben hacer los mismos integrantes e involucrados en las diferentes problemáticas de la comunidad educativa. La gestión del cambio debe partir desde dentro de las instituciones educativa.
- Es muy importante que los docentes se formen y capaciten en el uso de diferentes recursos TIC y su uso pedagógico; para lo cual se requiere además, del apoyo y de una buena disposición de sus directivos.
- Una clave para el aprovechamiento de la tecnología existente en los centros, es conocer que tienen, con que espacios cuentan y planear bien las actividades que van a desarrollar.