

De la innovació al creixement institucional¹

Algunes reflexions sobre els processos de millora als centres educatius

Joan Teixidó Saballs

Universitat de Girona

Parlar de l'estat actual de la innovació educativa no és un repte senzill atès que es tracta d'una realitat confusa, que admet múltiples anàlisis. Si féssim una repassada a l'estat de la innovació a Catalunya des d'una perspectiva quantitativa, segurament en resultaria una panorama que permetria un titular periodístics d'impacte: "l'escola catalana és la més innovadora". Observaríem que a cada escola i a cada institut hi ha mil-i-una iniciatives i projectes als quals se'ls aplica aquest adjectiu: escoles verdes, jornades de la sostenibilitat, dies de l'arbre i del medi ambient, projectes de tota mena i condició, intercanvis, projectes europeus, aules viatgeres, campanyes solidàries, celebracions populars, etc. que converteixen els centres educatius en bol de macedònia, amb fruites de tots colors i per a tots els gustos. Es tracta d'un munt d'iniciatives que, mogudes per objectius ben lloables i comptant amb el suport de les diverses administracions i d'un munt d'organitzacions socials de diversa índole, es duen a terme a les escoles: es fa una crida a la participació, s'ofereixen recursos i els centres s'hi acullen. Ara bé, aquesta febre innovadora contrasta notablement (o potser hi contribueix?) als minsos resultats escolars, ara ben airejats arran de diversos informes internacionals, a la fi de l'escolarització obligatòria.

Aquest és un dels grans dilemes de la innovació (o d'una determinada concepció): se'n parla molt, s'elaboren molts projectes, es fan convocatòries públiques, els centres hi treballen amb més voluntat que sistematicitat i, d'una o altra manera, duen a terme les activitats previstes... Ara bé, al capdavall, no hi ha una valoració rigorosa de la incidència que han tingut en l'educació dels nois i les noies ni, tampoc, de quina manera ha contribuït (o ha dificultat) el progrés del centre. En bona part dels casos tot s'acaba amb un "Ja ho hem fet!. Ara, anem per una altra cosa"

Per tal de valorar amb més deteniment aquesta aparent situació d'inflació innovadora en considerarem alguns aspectes que, des d'una perspectiva lògica, sembla que cal tenir en compte en qualsevol procés de millora, la qual cosa en permetrà albirar-ne la multidimensionalitat i, per tant, la complexitat.

- a) Els aspectes substantius, és a dir, de què tracta? Aquí hi encabim el currículum, l'ordenació dels continguts, els materials a utilitzar, les

¹ Publicat a *Escola Catalana*, núm 430, maig 2006, pp. 33-36

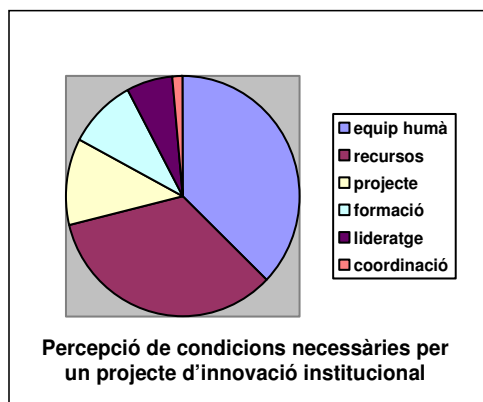
activitats d'aprenentatge... Es tracta d'allò immediat, allò que més interessa els docents i els directius quan assisteixen a la difusió d'una innovació per tal de conèixer-la i valorar la possibilitat d'incorporar-la a la seva pràctica. Respon a les preguntes ¿què farem? i ¿amb què ho farem?

- b) Les implicacions organitzatives, tant a nivell de centre com a nivell d'aula, que se'n desprenen. És possible pensar en una innovació que no impliqui canvis estructurals o bé que aquests siguin mínims... però no és el més habitual. Fer les coses d'una altra manera sol anar associat a l'obtenció de recursos (materials, humans...), a canvis a nivell d'aula (disposició espacial, accés a materials de treball, nombre d'alumnes...) o bé a nivell de centre (horari i durada de les sessions, ús d'equipaments específics, agrupaments d'alumnat, coordinació entre professors...). Es tracta de la dimensió organitzativa del canvi, en la qual hi tenen una importància clau els directius².
- c) Canvis conductuals en les persones que hi intervenen: docents, estudiants, directius, pares... La introducció d'una innovació implica fer les coses d'una manera diferents, és a dir, un canvi d'hàbits professionals, l'aprenentatge de patrons conductuals: aprendre feines diferents, relacions interpersonals, creació de clima d'aula, modificació de l'estil docent... Constitueix, sense cap mena de dubte, l'aspecte més difícil atès que implica l'aprenentatge de nous patrons de pensament i acció, en un procés que es retroalimenta constantment. D'aquí la importància de comptar amb la participació activa i la implicació de les persones.
- d) Els efectes socials. Atès que l'educació és una activitat social, a llarg del procés de canvi, cal tenir en compte el coneixement i la comprensió que en tenen els destinataris. La innovació (imaginem-nos que es tracta de l'establiment d'un sistema per a la regulació i el seguiment de la realització dels deures a casa) no respon, únicament, a una opció tècnica (aconseguir més i millors aprenentatges) sinó que es troba sustentada en un conjunt de valors, filosofia, objectius, estratègies de posada en pràctica que convé que els destinataris coneguin en profunditat, per tal que en compreguin la intenció.
- e) Finalment, cal tenir en compte l'actitud de les persones (de compromís, d'indiferència o de rebuig) en relació a la posada en pràctica de la innovació, la qual cosa alerta sobre la necessitat de veure-ho com un procés col·lectiu, on hi intervenen múltiples individus, que passa per diverses fases, amb ritmes d'avenç diferents.

² J. TEIXIDÓ (2005): *El lideratge dels canvis en els centres educatius*. Departament d'Educació. Generalitat de Catalunya, a <http://www.xtec.net/fp/GestiódeQualitat/VJornada/PonènciaB>

La consideració dels aspectes anteriors porta a entendre la innovació educativa com una feina d'equip, com un repte conjunt, que ha d'ésser planificat, sistematitzat i concretat a l'avançada, tenint en compte els objectius a assolir, el procediment a seguir, la responsabilitat de les diverses persones que hi intervenen i les diverses fases a considerar en la seva execució: sensibilització, planificació col.laborativa, presa de decisions, monitorització, execució, suport humà, resolució de conflictes i imprevistos, etc. Des d'aquesta perspectiva, es pot inferir que bona part de les iniciatives que es duen a terme als centres (tot i reconèixer-ne la pertinència i la bona intenció) no són veritables projectes d'innovació. Per molt que hagin estat aprovats pel claustre (i, per tant, suposadament, impliquin tot el col.lectiu); per molt que s'hi aboquin esforços i es realitzin les activitats previstes... poques vegades responen a un projecte compartit i, per tant, difícilment aporten progrés al centre i incideixen en el creixement professional col.lectiu dels docents.

La clau de la innovació resideix en les persones, fonamentalment, en els docents. Cal plantejar la innovació des d'una perspectiva grupal, com un procés intencional i sistemàtic de millora institucional i personal que aplega tot el claustre (o la majoria) entorn d'un objectiu compartit. Des d'aquesta perspectiva, cal posar atenció a allò que es pretén millorar (els aspectes substantius) i, alhora, a la dinamització i la gestió del procés de canvi. Les funcions de lideratge curricular (aspectes substantius) i lideratge comunitari (procés), tot i que sembla aconsellable que siguin assumides per persones diferents, han de desenvolupar-se en estreta simbiosi atès que són fonamentals per a l'avenç.



Els resultats d'una enquesta recent³, efectuada a 70 directius de centres educatius de secundària d'arreu de Catalunya seleccionats per a dur a terme un projecte de millora, posen de manifest que el factor que consideren primordial per tirar endavant un projecte d'innovació resideix en les persones, amb expressions com "l'existència d'un bon equip humà i

un bon clima de centre", "un equip motivat i il.lusionat", "un bon claustre", etc. la qual cosa sembla reblar l'argument que cal avançar vers els projectes

³ TEIXIDÓ, J. I ALBERT, J. (2006): *Percepcions dels directius referides al lideratge de projectes d'innovació als centres educatius de secundària. Informe arran d'una activitat de formació.* En premsa

d'innovació institucionals, que impliquin la major part del col·lectiu docent, amb una dimensió temporal notable (entre 2 i 3 anys), evitant la fragmentació excessiva (es pot simultanejar, com a màxim, amb un altre projecte d'abast col·lectiu), per tal de donar resposta als problemes rellevants de cada comunitat. Això no ha d'implicar, necessàriament, l'abandonament dels projectes puntuals que tinguin sentit en si mateixos. Del que es tracta és de no confondre l'efervescència i la immediatesa dels projectes singulars amb l'existència d'un projecte, sòlid, col·lectiu i compartit, de progrés institucional. Es tracta de no quedar-nos embadalits admirant l'espectacularitat i la coloració de les flors per poder gaudir de la serenor i la placidesa del conjunt del jardí.

joan.teixido@udg.es