1. **¿Cuáles son los beneficios de medir el nivel de "madurez" en los centros escolares en su transición hacia las *Learning Organizations* (LO)?**

En el modelo propuesto, las definiciones del nivel se han extraído del modelo de High Impact Learning Organizations (HILO) de Bersin y se han adaptado al entorno organizacional del centro escolar. Respecto al cálculo del nivel de Madurez, se considera que una Organización Escolar ha dado el primer paso cuando empieza a trabajar con conciencia para construir una cultura positiva de aprendizaje que se acerca al Nivel 1 y se alcanza la plena madurez en el Nivel 4.

Los niveles son los pasos derivados de un proceso que no deben considerarse como una imagen del estado actual, sino como un camino continuo. Por eso, los niveles de madurez de una organización de aprendizaje no son absolutos. Proporcionan indicadores fiables a los directores y los profesores sobre el punto en el que se encuentran los centros escolares y qué es necesario para avanzar. Según Bersin, los cuatro niveles de madurez se definen de la siguiente forma:

Nivel 1: Episódico/Programático

En este nivel, los centros escolares pretenden simplemente dar algunos pasos para crear espacios de intercambio de innovación más productivos y crear actividades formativas más reactivas. Durante este paso se crea la conciencia del camino hacia ser una LO.

Nivel 2: Responsivo/Contextualizado

En el nivel dos, los centros escolares buscan la excelencia en términos de formación, liderada por un programa de aprendizaje coherente, compartido y bien definido. Es mejor si lo realiza un equipo transparente y responsable de la gobernanza y el diseño educativo.

Nivel 3: Continuo/Empoderador

Los centros escolares que alcanzan el nivel 3 de madurez se caracterizan por centrarse en el desempeño organizacional creando espacio para el desarrollo profesional del equipo y elaborando procedimientos y políticas para el éxito académico de los estudiantes y el desarrollo de su talento en el futuro. El bienestar de la comunidad educativa se sitúa en el centro de la estrategia de gestión y medir los indicadores clave de rendimiento (KPIs, por sus siglas en inglés) forma parte del programa escolar.

Nivel 4: Anticipativo/De flujo

En el nivel más avanzado de madurez, un centro escolar es una organización de aprendizaje que se caracteriza por una visión común efectiva y real acompañada de un sistema de gestión de conocimientos eficaz y transparente. En este nivel, el sistema debe mantenerse activo para evitar que un cambio en la gestión del centro escolar repercuta en todo el proceso. El nivel de madurez conlleva esfuerzos y acciones claras orientadas a mantener la madurez de las organizaciones.

El centro escolar como LO es un organismo vital y el nivel debe interpretarse según las categorías de acciones y conciencia. A continuación se encuentra una explicación más detallada del uso del cuestionario.

El cuestionario (ver anexo) presenta 7 áreas de impacto.

|  |
| --- |
| **Visión compartida** |
| **Crear y fomentar oportunidades de aprendizaje continuo para todo el equipo** |
| **Promover el aprendizaje del equipo y la colaboración entre todo el personal** |
| **Establecer una cultura de investigación, innovación y exploración** |
| **Incorporar sistemas para recopilar e intercambiar conocimientos para aprender** |
| **Aprender con y del entorno externo y del sistema de aprendizaje más amplio** |
| **Diseñar y crear un liderazgo de aprendizaje** |

Para cada área, el cuestionario sugiere 6 preguntas. Las respuestas se han creado en base a la escala de Likert. El encuestado puede elegir entre 4 niveles de evaluación personal.

¿Pero cómo miden los centros escolares los resultados?

El promotor del cuestionario (la dirección del centro) selecciona un número determinado de encuestados que deben ser elegidos entre el personal, los profesores, los padres y los alumnos.

No hay un porcentaje predeterminado de las diferentes categorías y es la dirección del centro la que debe determinar las categorías en función de los resultados esperados. En general la proporción entre las categorías debería respetarse, pero el análisis cualitativo implica que puede haber diferentes soluciones.

El significado y el alcance del cuestionario supone que:

* La lista de los 4 niveles no representa una escala progresiva, sino una escala de mejora.
* El cuestionario se crea para la autoevaluación y no hay que conseguir una puntuación en particular, sino materia de análisis y futuras acciones.

Los datos progresivos pueden indicar que te encuentras en diferentes niveles y diferentes áreas. Por ejemplo, puedes estar en el nivel 4 de "visión compartida" y en el 2 de "diseño".

Para determinar en qué nivel se encuentra la organización, el resultado tiene que interpretarse de la siguiente manera:

MAYORÍA de A - NIVEL 1

MAYORÍA de B - NIVEL 2

MAYORÍA de C - NIVEL 3

MAYORÍA de D - NIVEL 4

El evaluador (la dirección del centro) explorará las categorías y verá los resultados correspondientes tras verificar el significado de los porcentajes. Esto contribuirá a que la dirección del centro pueda llevar a cabo una variedad de acciones más analítica.

|  |
| --- |
| **Visión compartida** |
| **Nivel 1:****Tienes que fomentar una visión común que sea transparente y empezar un proceso de participación.****Nivel 2:****Ya se ha definido la visión común, pero tienes que trabajar para que toda la comunidad educativa esté implicada.****Nivel 3:****El centro escolar cuenta con una política común clara que es una visión común representada por una actividad con un logo en forma de tiburón que identifica el departamento por parte del personal, los padres y los estudiantes. Sin embargo, todavía no se percibe fuera de la comunidad educativa.****Nivel 4:****El centro escolar hacia una política clara y transparente conocida tanto en el interior como en el exterior que contenga todos los elementos necesarios para poder establecer los propósitos educativos del centro durante la vida académica de los alumnos y prepararlos para su futuro. Se deben establecer acciones claras para que sea constante.**  |

|  |
| --- |
| **Crear y fomentar oportunidades de aprendizaje continuo para todo el equipo** |
| **Nivel 1:****El centro escolar organiza planes de formación para los profesores siguiendo las directrices nacionales y europeas.** **Tener asegurada la máxima correspondencia con las necesidades del docente y del resto del personal educativo conlleva establecer procedimientos orientados hacia una política de identificación de recursos basada en las necesidades expresadas por el docente para su desarrollo profesional.****Nivel 2:****Se ha establecido un proceso de formación docente basado en un proceso de participación, pero se recomienda no hacerlo de forma improvisada, sino quizá plurianual como se hace con estudiantes y padres.****Nivel 3:****El centro escolar ya cuenta con un plan de formación del personal en el proceso participativo que también implica a otros miembros de la comunidad educativa. El siguiente paso podría ser organizar oportunidades formativas de diálogo sin basarnos en una metodología puramente de enseñanza. Si el centro escolar todavía no ha adoptado esta perspectiva en el plan de desarrollo profesional de profesores y el resto de la comunidad, se podría incluir este aspecto.****Nivel 4:****El centro escolar dispone de un nivel maduro de análisis de gestión y desarrollo de oportunidades profesional para todo el personal. Se debe crear un sistema que también permita evaluar el proceso de participación que incluya a docentes y padres. Así, debe crearse un plan fiable para el mantenimiento de las actividades y para el informe correspondiente que permita evaluar su efectividad.** |

|  |
| --- |
| **Promover el aprendizaje del equipo y la colaboración entre el personal** |
| **Nivel 1:****El centro escolar organiza actividades de aprendizaje en equipo aunque sean limitadas y ocasionales. Para llevar a cabo la colaboración entre los integrantes del equipo docente y el personal e involucrar a los estudiantes, necesitamos pensar en una metodología que dé más continuidad a las actividades y que pueda permitir un intercambio de conocimientos.****Nivel 2:****El centro escolar organiza actividades de aprendizaje en equipo con cierta continuidad y programación al principio del año. No obstante, el carácter ocasional permanece y la iniciativa se abandona a la voluntad de uno o más profesores que estén especialmente sensibilizados. Para evitar esa programación puntual, se debe proceder a utilizar sistemas más organizados reforzando y formalizando la estructura de delegación de forma transparente.****Nivel 3:****La creación de equipos sigue una determinada programación. Se ha formalizado la delegación a más docentes y en este punto, es necesario formalizar los procedimientos y también la metodología en la que participan los profesores, la identificación de herramientas actuales adecuadas. Los profesores delegados pueden avanzar con una estructura anual de informes de los resultados de las actividades para que los contenidos sean transparentes y todo el personal los conozcan. Implicar a todo el personal y toda la comunidad educativa, incluidos padres y estudiantes, en las actividades completa este nivel.****Nivel 4:****La estructura de la creación de equipos está bien organizada y definida. La metodología de la creación de equipos y la delegación en docentes de forma transparente. Existe un modelo de implicación de la comunidad educativa en las actividades de creación de equipos transparente y la dirección del centro debe organizar informes adecuados y aceptar que los niveles de delegación pueden continuar a lo largo del tiempo.** |

|  |
| --- |
| **Establecer una cultura de investigación, innovación y exploración** |
| **Nivel 1:****La investigación destinada a explorar nuevos métodos de enseñanza, innovación en el ámbito de la pedagogia y la organziación escolar se realiza de forma ocasional y queda relegada a la iniciativa de uno o más profesores. Si dichos profesores se fueran del centro escolar, nos arriesgamos a que esas innovaciones no vieran la luz y no las aplicaran otros profesores de la comunidad escolar ni el personal. La dirección debe reflexionar sobre una estructura que le permita emprender el camino hacia un verdadero sistema de gestión del conocimiento, otorgando las delegaciones adecuadas y promoviendo la innovación como una política escolar transparente y reconocida.****Nivel 2:****Aunque hay indicaciones por parte de la dirección del centro que fomentan la investigación y la innovación, no existe un modelo transparente y conocido que inspire a todo el personal. La dirección del centro debería considerar la idea de ampliar los incentivos para fomentar la investigación y la cultura de la innovación a través de una política más clara y transparente que se comunica de forma periódica al conjunto de la comunidad escolar.****Nivel 3:****El centro escolar cuenta con una política que ofrece indicaciones claras y transparentes acerca de las medidas y pretende aprovechar la oportunidad de desarrollar la investigación y la innovación en esta estructura. Sin embargo, se puede trabajar más para hacer un mejor uso de las oportunidades para la investigación europea y los proyectos de intercambio que desarrolla el centro. Asimismo, el centro escolar debería organizar reuniones para compartir experiencias implicando a profesores y al personal del centro y si es posible, a los estudiantes. Los autores de las innovaciones deben compartir su experiencia con el resto de la comunidad escolar.****Nivel 4:****El centro cuenta con una política clara y reconocida respecto al intercambio de información sobre innovaciones de acontecimientos que ocurren dentro del centro y fuera de él. Junto con la comunidad escolar, también están integrados en las actividades de investigación de experimentación. También podría ser útil un repositorio de innovaciones mediante el uso continuado de redes sociales para obtener resultados lo más transparentes posible de los experimentos que afecten a las innovaciones y ser capaces de difundirlos lo máximo posible.** |

|  |
| --- |
| **Incorporar sistemas para recopilar e intercambiar conocimientos para aprender** |
| **Nivel 1:****El centro no cuenta todavía con un sistema para que los profesores difundan los conocimientos adquiridos. Las plataformas educativas utilizadas únicamente tienen el objetivo de crear oportunidades de aprendizaje a distancia en el centro. Todavía existe una delegación más concreta para la responsabilidad de la creación de plataformas de intercambio de conocimientos.****Nivel 2:****El centro se ha enfrentado al problema de la difusión del conocimiento adquirido y a este respecto, existen indicaciones por parte de la dirección del centro. El siguiente paso debería ser crear sistemas también de tipo tecnológico para poder intercambiar esta información y difundir su uso a todos los docentes y a la comunidad escolar.****Nivel 3:****El centro hacia un sistema de difusión del conocimiento adquirido, aunque no se trate de un sistema de gestión de conocimientos real. Los profesores participan en actividades regulares y planificadas de intercambio de conocimientos. La dirección del centro podría hacer un uso más completo y generalizado de los conocimientos adquiridos y ampliarlos a la participación de los alumnos.****Nivel 4:****El centro tiene un sistema avanzado de difusión de los conocimientos adquiridos; organiza actividades periódicas de difusión y divulgación de los resultados e implica no solo al docente, sino también al personal del centro y a los padres y alumnos en actividades de intercambio articuladas y planificadas. Sobre todo en el caso de los proyectos financiados por la Comisión Europea, en el marco de Erasmus o de los proyectos nacionales, es posible garantizar un mayor beneficio para el centro en términos de difusión de los conocimientos si los resultados se difunden, se ponen a disposición del público y se prueban también después de la finalización de los proyectos.** |

|  |
| --- |
| **Aprender con y del entorno externo y del sistema de aprendizaje más amplio** |
| **Nivel 1:****El centro expresa la necesidad de una mayor relación con las redes externas, no solo activándolas para los logros sociales culturales, sino también como elementos que pueden contribuir a la estructura pedagógica y a los programas educativos. El centro debe organizar un entorno de aprendizaje más amplio para estructurar de forma continua y bien definida las actividades y la participación de los socios externos, también a través de oportunidades planificadas y generalizadas.****Nivel 2:****El centro mantiene una serie de relaciones con la comunidad educativa aunque no sean estables y estén orientadas a proyectos individuales y temporales. Para afianzar algunas de estas relaciones, la dirección de los centros escolares podría evolucionar hacia un sistema transparente de acuerdos que pueden ser tanto generales como del ámbito de las competencias transversales.****Nivel 3:****El centro tiene acuerdos con organismos externos que intervienen regularmente en una serie de actividades relacionadas con las habilidades para la vida y la transversalidad. Una mayor estabilidad de estas aportaciones y una plena implicación en la identificación de las necesidades de los alumnos podría ayudar a la dirección de la comunidad escolar a interactuar más con los organismos externos.****Nivel 4:****El centro tiene un plan más transparente. Se trata de un sistema de relaciones con organismos externos. Involucrarlos constantemente en las actividades y pedir su contribución no solo en las áreas transversales y habilidades para la vida, sino también integrarlos en la definición de programas específicos para preparar a los niños y niñas para una futura dirección académica o profesional. El centro escolar, por lo tanto, puede intervenir en la definición de acuerdos aún más amplios, involucrando en las actividades ordinarias a una serie de centros de especialización analizados en el territorio y pidiendo su constante contribución.** |

|  |
| --- |
| **Diseñar y crear un liderazgo de aprendizaje** |
| **Nivel 1:****La dirección del centro se ejerce según un sistema de delegaciones puntuales y no existe una determinación real y concreta de la transparencia. Podría ponerse en marcha una perspectiva en la que se considerara que esto podría ayudar a definir las respectivas áreas de impacto de la colaboración escolar y dar forma a un liderazgo más claro que trabaje en el sistema de delegación y las diferentes áreas de intervención.****Nivel 2:****La dirección prevé un sistema de delegación claro y bien diseñado. Sin embargo, el sistema de delegación está estructurado dentro de la escuela y la dirección organiza oportunidades de participación para que las políticas escolares se acerquen en mayor medida a las necesidades expresadas por la comunidad. Podría resultar útil un esfuerzo adicional para que la estructura de las delegaciones responda aún más a las necesidades de involucrar al máximo, más allá de las formas de delegación, a los profesores de Derecho del centro y también a otros miembros de la comunidad escolar como los alumnos y los padres.****Nivel 3:****El liderazgo escolar se organiza de acuerdo con una estructura transparente y cuenta con delegaciones importantes bien identificadas y estructuradas. Una actividad que implique a todos los ámbitos de la comunidad escolar es una sólida orientación hacia los alumnos para que su participación en el liderazgo pueda ayudar al centro a ser cada vez más innovador.****Nivel 4:****El centro tiene una estructura de liderazgo bien organizada y cuenta con un sistema de delegación avanzado, claro y transparente. Este sistema de delegaciones podría ir acompañado de un proceso de organización que se mantuviera estable en el tiempo y que no cambiara de metodología y enfoques aunque hubiera una rotación del personal. El sistema de dirección debe mostrar su madurez implicando a fondo a los alumnos y a los padres, así como al personal, en el proceso de toma de decisiones.**  |