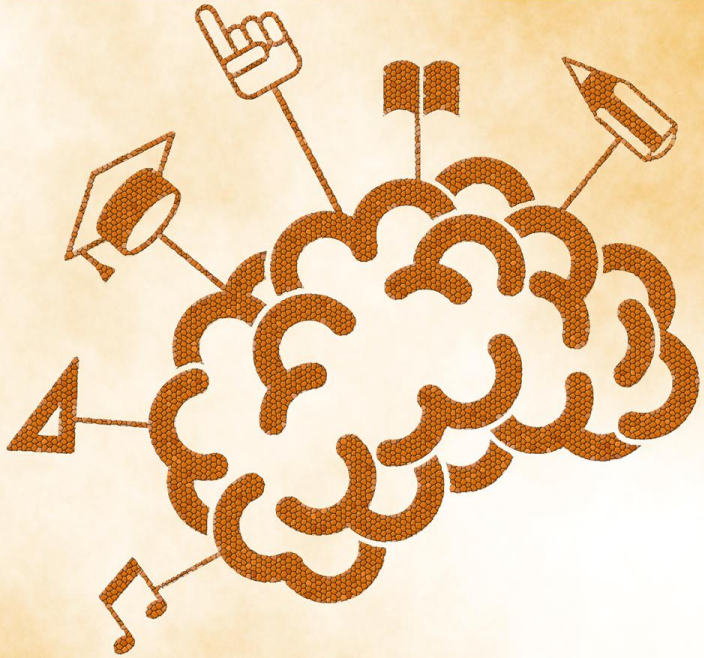
EduCaixa
Fundación "la Caixa"



#PruebasEDU

María Espinet

Poner los datos en práctica: ¿Cómo implementamos un nuevo proyecto en la escuela?

CaixaForum Zaragoza
12.03.2022

LAS PRUEBAS DE LA EDUCACIÓN

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

fundación PROMAESTRO

Universidad del País Vasco · Euskal Herriko Unibertsitatea
Kultura Zientifikoko Katedra
Cátedra Cultura Científica

GOBIERNO DE ARAGON

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

"Implementación"

El proceso de poner en práctica una decisión o un plan

¿Por qué implementación?

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

Reflexiona sobre tu experiencia

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

Piensa en un proyecto en el que hayas participado y que, a pesar de las buenas intenciones, no terminó saliendo.

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

> Una de las características que distingue a las escuelas eficaces de las menos eficaces, además de lo que enseñan, es cómo ponen en práctica los nuevos enfoques.
>
> Informe de orientación del EEF "Putting Evidence to Work" (Poner en práctica la evidencia)

Implementación

"No importa lo genial que sea una idea o intervención educativa en principio; lo que realmente importa es cómo se manifiesta en el trabajo diario de las personas en las escuelas"

Tarjetas de implementación

a) Divide las tarjetas en dos listas:

Características de una implementación: efectiva / poco efectiva

b) Piensa cómo estas declaraciones se aplican a nuestro trabajo. ¿Cómo predominan estas características?

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

Bases para una buena implementación

1 Considerar la implementación como un proceso, no un evento puntual; planearla y ejecutarla en etapas. Página 8

- Dejar tiempo suficiente para poder realizar una implementación eficaz, sobre todo, en la etapa de preparación; priorizar según corresponda.

2 Crear un entorno de liderazgo y un ambiente escolar que sean propicios para una buena implementación. Página 10

- Preparar el terreno para la implementación a través de prácticas, rutinas y políticas escolares.
- Identificar y educar a los líderes de la implementación del conjunto de la escuela.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo a través de equipos de implementación.

EXPLORAR

3 Definir el problema que se desea resolver e identificar los programas o prácticas adecuados que se pueden implementar.

- Identificar un área de mejora utilizando un proceso de diagnóstico sólido.
- Tomar decisiones sobre aquello que se puede implementar basadas en datos objetivos.
- Analizar la viabilidad y la adecuación de las posibles intervenciones al contexto escolar.
- Tomar una decisión de adopción.

Página 12

PREPARAR

4 Crear un plan de implementación claro, evaluar el grado de preparación de la escuela para ejecutar ese plan, y, después, preparar al personal y los recursos.

- Desarrollar un plan de implementación claro, lógico y bien detallado:
  a. Determinar claramente los principios activos de la intervención: reconocer cuándo ser estricto y cuándo ser flexible.
  b. Desarrollar un paquete de estrategias de implementación selectivo pero a la vez plural.
  c. Definir unos resultados de implementación claros y supervisarlos mediante medidas firmes y pragmáticas.
- Evaluar exhaustivamente el grado de preparación de la escuela para implementar la innovación.
- Cuando esté preparada para implementar una intervención, realizar lo siguiente de manera práctica:
  a. Crear una visión compartida del proceso de implementación y proporcionar el apoyo y los incentivos adecuados.
  b. Introducir nuevas competencias, conocimientos y estrategias mediante una formación inicial clara.
  c. Preparar la infraestructura para la implementación.

Página 20

EJECUTAR

5 Apoyar al personal, supervisar el progreso, resolver los problemas y adaptar las estrategias cuando el enfoque se utiliza por primera vez.

- Adoptar un enfoque de liderazgo flexible y motivador en las etapas iniciales de la implementación.
- Reforzar la formación inicial con apoyo complementario de expertos dentro de la escuela.
- Utilizar asesores altamente cualificados.
- Complementar la mentoría y asesoramiento de expertos con una colaboración estructurada entre compañeros.
- Utilizar los datos de la implementación para adaptar y mejorar activamente el enfoque.
- Realizar adaptaciones conscientes solo cuando los principios activos se comprendan y se implementen de forma segura.

Página 32

MANTENER

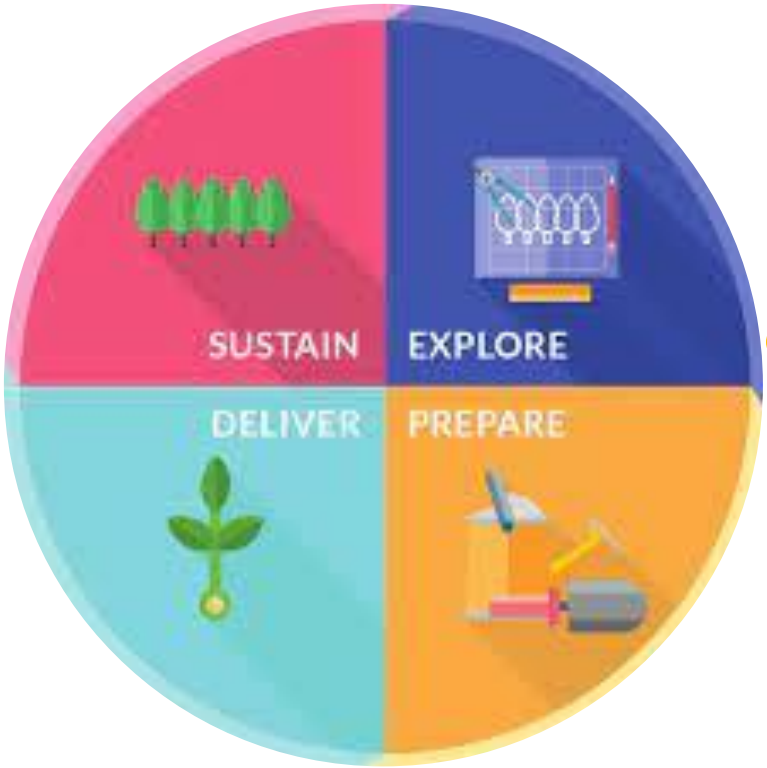
6 Planificar el mantenimiento y la ampliación de una intervención desde el principio y seguir reconociendo y fomentando su uso.

- Planificar el mantenimiento y la ampliación de una innovación desde el principio.
- Considerar la ampliación como un nuevo proceso de implementación.
- Garantizar que los datos de la implementación sigan siendo adecuados para el propósito.
- Reconocer, apoyar y recompensar siempre las buenas prácticas de implementación.

Página 38

BASES PARA UNA BUENA IMPLEMENTACIÓN

1 **Considerar la implementación como un proceso, no un evento puntual; planearla y ejecutarla en etapas.**



El Proceso
Menos es más
La No implementación
El tiempo

BASES PARA UNA BUENA IMPLEMENTACIÓN

2 Crear un entorno de liderazgo y un ambiente escolar que sean propicios para una buena implementación.

Aclarar la visión de la implementación

Liderazgo Entregado / Liderazgo Distribuido

Crear un entorno abierto, de confianza y seguro

Preparar a los responsables de la implementación

Crear aptitud a través de equipos de implementación

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

INICIO DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Considerar la ampliación como un nuevo proceso de implementación

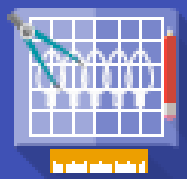
Identificar una prioridad clave que sea susceptible de cambio

Reconocer constantemente el apoyo y recompensar las buenas prácticas de implementación

Explorar sistemáticamente programas o prácticas que se puedan implementar

Planificar el mantenimiento y la ampliación de la intervención desde el principio

Analizar la viabilidad y la adecuación al contexto escolar



MANTENER

EXPLORAR

USO ESTABLE DEL ENFOQUE

DECISIÓN DE ADOPCIÓN

EJECUTAR

PREPARAR

Utilizar los datos de implementación para impulsar una adopción fiel y una adaptación inteligente

Desarrollar un plan claro, lógico y bien detallado

NO PREPARADA
- ADAPTAR EL PLAN

Reforzar la formación inicial con apoyo complementario dentro de la escuela

Evaluar el grado de preparación de la escuela para ejecutar el plan de implementación

PREPARADA

Apoyar al personal y resolver los problemas con un enfoque de liderazgo flexible

Prepararla de manera práctica p. ej. formar al personal, desarrollar la infraestructura

INICIO DE LA EJECUCIÓN

SUCCESS
WHAT PEOPLE THINK
IT LOOKS LIKE

SUCCESS
WHAT IT REALLY
LOOKS LIKE

Preguntas de reflexión: fase de exploración

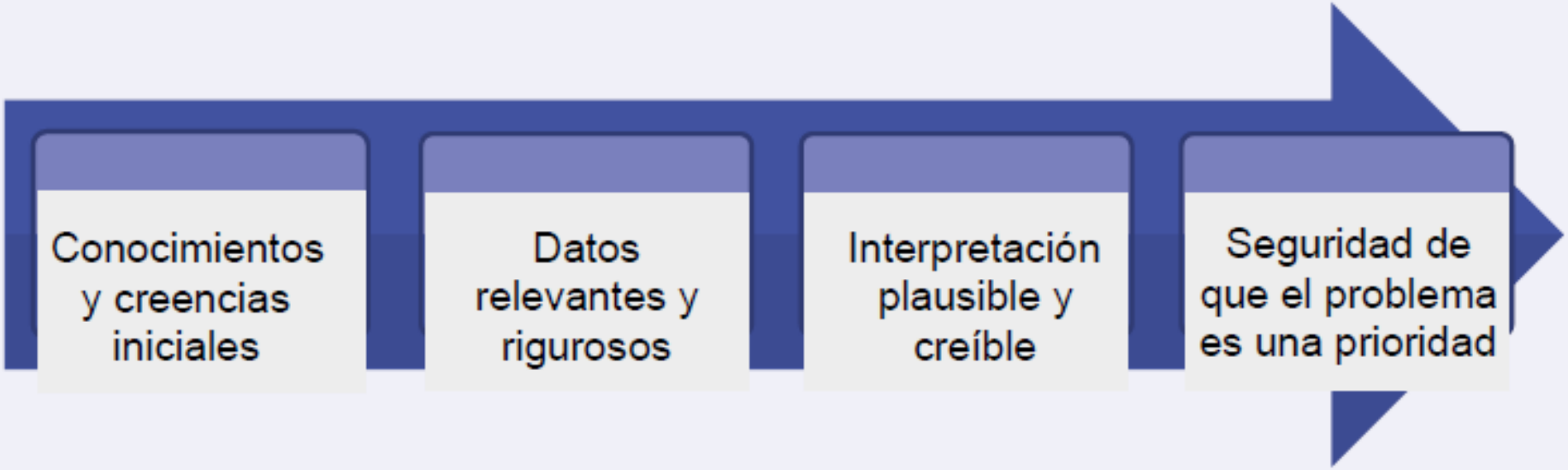
- ¿Cómo hacen los responsables de los centros escolares para identificar las prioridades y caracterizar los problemas?
- ¿Cuánto tiempo dedican los responsables de los centros escolares a esta tarea?
- ¿Cómo deciden los responsables de los centros escolares qué implementar?
- ¿Cómo de frecuente es que estos responsables dejen de hacer cosas?

EXPLORAR

3 **Definir el problema que se desea resolver e identificar los programas o prácticas adecuados que se pueden implementar.**

Paso 1: Identifica una área apropiada de mejora y aplica un proceso sólido de diagnóstico.

No empieces con la solución



Paso 2 Toma decisiones basadas en evidencias sobre lo que hay que implementar

Toolkit

Ordena por: Fecha más reciente

Borrar todos los filtros

Buscar por palabra clave

Coste 0 5

Eficacia 0 5

Impacto -4 8

Evidencia

Intervenciones sobre la conducta

Coste €€€

Eficacia

Impacto + 3 meses

Ver

0

Evidencia

Repetir curso

Coste €€€€€

Eficacia

Impacto -4 meses

Ver

0

Evidencia

Deberes (primaria)

Coste €

Eficacia

Impacto + 2 meses

Ver

3

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

INICIO DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Considerar la ampliación como un nuevo proceso de implementación

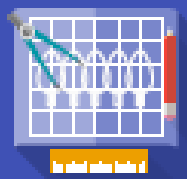
Identificar una prioridad clave que sea susceptible de cambio

Reconocer constantemente el apoyo y recompensar las buenas prácticas de implementación

Explorar sistemáticamente programas o prácticas que se puedan implementar

Planificar el mantenimiento y la ampliación de la intervención desde el principio

Analizar la viabilidad y la adecuación al contexto escolar

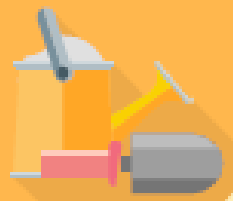


MANTENER **EXPLORAR**

USO ESTABLE DEL ENFOQUE

DECISIÓN DE ADOPCIÓN

EJECUTAR **PREPARAR**



Utilizar los datos de implementación para impulsar una adopción fiel y una adaptación inteligente

Desarrollar un plan claro, lógico y bien detallado

NO PREPARADA
- ADAPTAR EL PLAN

Reforzar la formación inicial con apoyo complementario dentro de la escuela

Evaluar el grado de preparación de la escuela para ejecutar el plan de implementación

PREPARADA

Apoyar al personal y resolver los problemas con un enfoque de liderazgo flexible

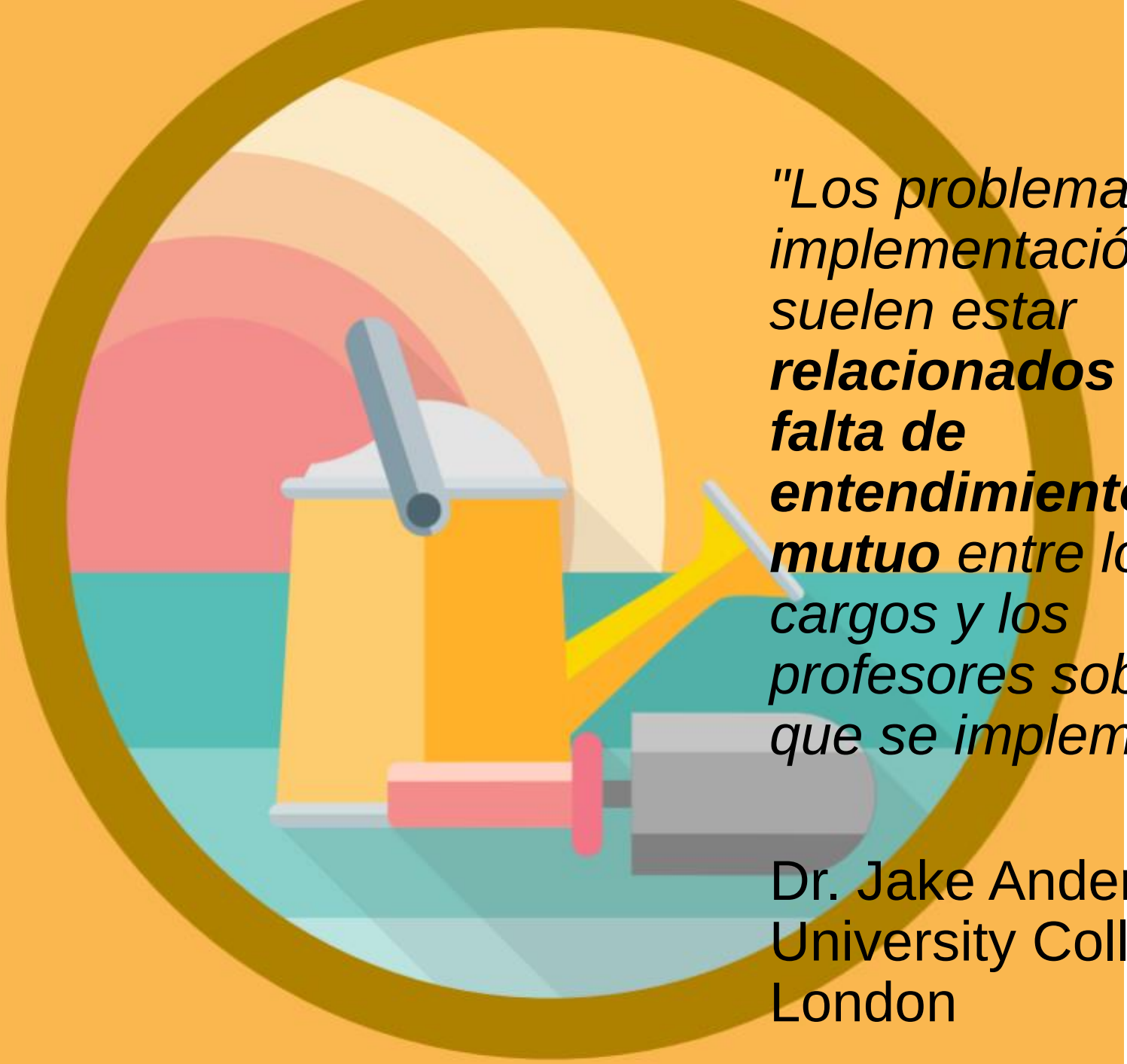
Prepararla de manera práctica p. ej. formar al personal, desarrollar la infraestructura

INICIO DE LA EJECUCIÓN

Preguntas de reflexión - Fase de preparación

- ¿Cómo planificamos la entrega de una nueva innovación o iniciación? ¿A quién involucramos? ¿Qué cosas tenemos en cuenta?
- ¿Cómo le enseñamos a cada persona implicada su función?
- ¿Cómo juzgamos si estamos o no preparados para empezar a aplicar la innovación/intervención?

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

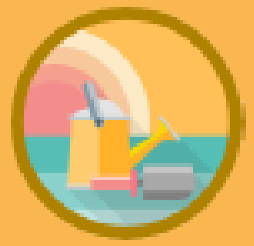


"Los problemas de implementación suelen estar ***relacionados con la falta de entendimiento mutuo*** *entre los altos cargos y los profesores sobre lo que se implementa.*

Dr. Jake Anders, University College London

PREPARAR

4 **Crear un plan de implementación de liderazgo, evaluar el grado de preparación de la escuela para ejecutar ese plan, y, después, preparar al personal y los recursos.**



a. Crea un plan claro, lógico y bien especificado. Describe:

¿Por qué? ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cómo lo sabremos? ¿Y entonces?

POSEM LES DADES EN PRÀCTICA: UNA GUIA D'IMPLEMENTACIÓ PER A ESCOLES

Plantilla del pla d'implementació

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

Problema (per què?)

Què cal canviar? P. ex., el comportament del docent, el comportament de l'estudiant, el rendiment?

Descripció de la intervenció (què?)

Quins són els principis actius essencials de la intervenció?

Quines activitats i comportaments observaràs quan funcioni?

Activitats de la implementació (com?)

Com es farà?

Quina combinació d'activitats es requereixen?

Resultats de la implementació (bons?)

Com sabràs que està funcionant?

El personal considera que l'enfocament és viable i útil?

A curt termini

A mitjà termini

A llarg termini

Resultats finals (i ara què?)

Com se'n beneficiaran l'alumnat, el professorat i l'escola?

Ingredientes activos

INGREDIENTES ACTIVOS": los principios y prácticas esenciales que crees que deben adoptarse con rigor (es decir, con fidelidad/fidedigna) para obtener los resultados previstos

¿Qué actividades y comportamientos se observarán cuando el proceso funciona?

¿Cuándo una bici no es una bici?

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

¿Cuáles son los ingredientes activos de una bicicleta?

"Los componentes observables, replicables e irreductibles de una intervención (Michie et al., 2013)"

Adopción fiel vs. adaptación inteligente

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

¿Es una bicicleta? ¿Adaptación crítica?

Actividades de implementación

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

Strategy	Definition
Access new funding	Access new or existing money to facilitate the implementation effort.
Alter incentive structures	Work to incentivise the adoption and implementation of the innovation.
Audit and provide feedback	Collect and summarise performance data and give it to staff to monitor, evaluate, and modify behaviour.
Change physical structure and equipment	Evaluate current configurations and adapt, as needed, the physical structure and/or equipment (e.g., changing the layout of a room, adding equipment) to best accommodate the innovation.
Conduct small scale pilots of change	Implement changes in a cyclical fashion using small tests of change before system-wide implementation. This process continues serially over time, and refinement is added with each cycle.
Conduct educational outreach visits	Have staff meet with experienced providers in their practice settings to learn about the approach.
Conduct ongoing training	Plan for, and conduct, ongoing training.
Create a learning collaborative	Facilitate the formation of groups of staff/schools and foster a collaborative learning environment to improve implementation.
Create implementation teams	Change who serves on the team, adding different disciplines and different skills to make it more likely that the intervention is delivered successfully.
Develop academic partnerships	Partner with a university or academic unit to bring training or research skills to an implementation project.
Develop and use tools for monitoring implementation quality	Develop and apply quality-monitoring systems with the appropriate language, protocols, standards, and measures (of processes, student outcomes, and implementation outcomes).
Develop educational materials	Develop and format manuals, toolkits, and other supporting materials, to make it easier for staff to learn how to deliver the approach.
Distribute educational materials	Distribute educational materials (including guidelines, manuals, and toolkits) in person, by mail, and/or electronically.
Identify and prepare champions	Identify and prepare individuals who can motivate colleagues and model effective implementation, overcoming indifference or resistance to the intervention.
Inform local opinion-leaders	Inform providers identified by colleagues as opinion-leaders or 'educationally influential' about the innovation in the hopes that they will influence colleagues to adopt it.
Involve executives and governor boards	Involve existing governing structures (e.g. boards of directors, board of governors) in the implementation effort, including the review of data on implementation processes.
Make training dynamic	Make training interactive, with active learning through observation, meaningful discussion and reflection, demonstration of skills, deliberate practice, and feedback.
Mandate change	Have leadership declare the priority of the innovation and their determination to have it implemented.
Model and simulate change	Model or simulate the change that will be implemented prior to implementation.
Obtain formal commitments	Obtain written commitments from key partners that state what they will do to implement the innovation.
Provide follow-on coaching and mentoring support	Use skilled coaches or mentors (either internal or external) to provide ongoing modelling, feedback, and support that helps staff apply new skills and knowledge in practice.
Recruit, designate, and train for leadership	Recruit, designate, and train leaders for the change effort.
Remind teachers	Develop reminder systems designed to help teachers to recall information and/or prompt them to use the programme or practice.
Revise professional roles	Shift and revise roles among delivery professionals, and redesign job characteristics.
Tailor strategies	Tailor the implementation strategies to address barriers and leverage facilitators that were identified through earlier data collection.
Use an implementation advisor	Seek guidance from experts in implementation.
Use train-the-trainer strategies	Train designated teachers or organisations to train others in the innovation.

Utiliza una serie de actividades.

Piensa en

- orden
- tiempo
- trabajar a diferentes niveles
- utilizar la capacidad existente

¿Cómo se construye una bicicleta?

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

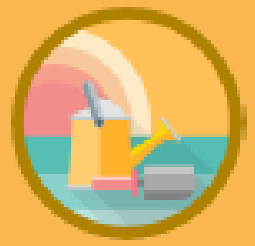
¿Cuáles son las actividades de implementación necesarias para construir una bicicleta?

Piensa en:

- Secuencia y tiempo
- Conocimientos necesarios
- Trabajar a diferentes niveles
- Utilizar las capacidades existentes

PREPARAR

4 **Crear un plan de implementación de liderazgo, evaluar el grado de preparación de la escuela para ejecutar ese plan, y, después, preparar al personal y los recursos.**



b. Evaluar a fondo el grado de preparación de la escuela para la implementación

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

INICIO DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Considerar la ampliación como un nuevo proceso de implementación

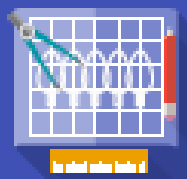
Identificar una prioridad clave que sea susceptible de cambio

Reconocer constantemente el apoyo y recompensar las buenas prácticas de implementación

Explorar sistemáticamente programas o prácticas que se puedan implementar

Planificar el mantenimiento y la ampliación de la intervención desde el principio

Analizar la viabilidad y la adecuación al contexto escolar



MANTENER

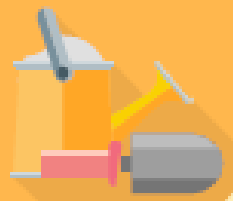
EXPLORAR

USO ESTABLE DEL ENFOQUE

DECISIÓN DE ADOPCIÓN

EJECUTAR

PREPARAR



Utilizar los datos de implementación para impulsar una adopción fiel y una adaptación inteligente

Desarrollar un plan claro, lógico y bien detallado

NO PREPARADA
- ADAPTAR EL PLAN

Reforzar la formación inicial con apoyo complementario dentro de la escuela

Evaluar el grado de preparación de la escuela para ejecutar el plan de implementación

PREPARADA

Apoyar al personal y resolver los problemas con un enfoque de liderazgo flexible

Prepararla de manera práctica p. ej. formar al personal, desarrollar la infraestructura

INICIO DE LA EJECUCIÓN

Preguntas de reflexión - Ejecutar

- ¿Cómo identificamos y respondemos a los desafíos una vez que la iniciativa ha comenzado?
- ¿Cómo apoyamos al personal?
- ¿Cómo controlamos si la iniciativa se está implementando según lo previsto?

EJECUTAR

5 Apoyar al personal, supervisar el progreso, resolver los problemas y adaptar las estrategias cuando el enfoque se utiliza por primera vez.

- Mejora dinámica continua
- Motivar y modelar
- Identificar y resolver problemas
- Identificar y utilizar los éxitos
- Ayudar al personal a usar sus conocimientos

Preguntas para reflexionar - MANTENER

- ¿Cómo controlamos si estamos logrando los resultados deseados?
- ¿Cómo planificamos los cambios que puedan perturbar el éxito de la implementación?
- ¿Cómo planeamos la ampliación?

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

INICIO DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Considerar la ampliación como un nuevo proceso de implementación

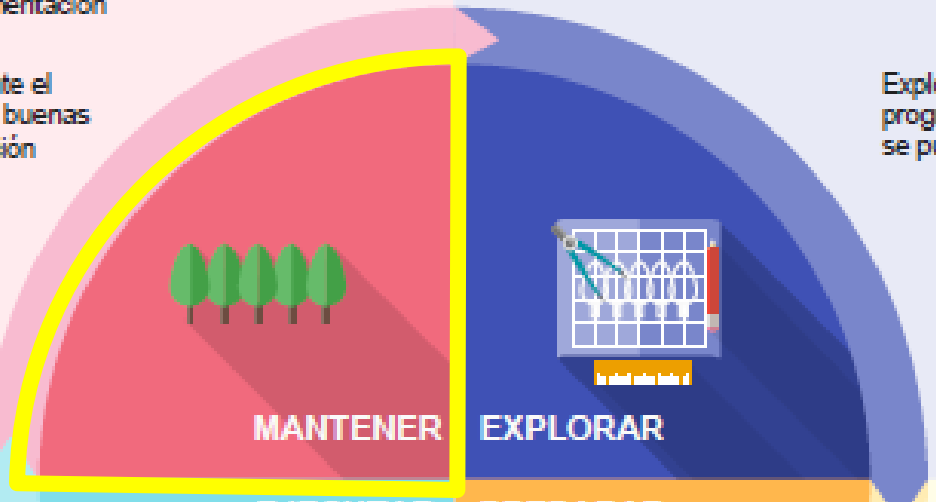
Identificar una prioridad clave que sea susceptible de cambio

Reconocer constantemente el apoyo y recompensar las buenas prácticas de implementación

Explorar sistemáticamente programas o prácticas que se puedan implementar

Planificar el mantenimiento y la ampliación de la intervención desde el principio

Analizar la viabilidad y la adecuación al contexto escolar



USO ESTABLE DEL ENFOQUE

DECISIÓN DE ADOPCIÓN

Utilizar los datos de implementación para impulsar una adopción fiel y una adaptación inteligente

Desarrollar un plan claro, lógico y bien detallado

NO PREPARADA - ADAPTAR EL PLAN

Reforzar la formación inicial con apoyo complementario dentro de la escuela

Evaluar el grado de preparación de la escuela para ejecutar el plan de implementación

PREPARADA

Apoyar al personal y resolver los problemas con un enfoque de liderazgo flexible

Prepararla de manera práctica p. ej. formar al personal, desarrollar la infraestructura

INICIO DE LA EJECUCIÓN

MANTENER

6 Planificar el mantenimiento y la ampliación de una intervención desde el principio y seguir reconociendo y fomentando su uso.

- Planificar el mantenimiento y la ampliación de una innovación desde el principio.
- Tratar la ampliación como un nuevo proceso de implementación.
- Reconocer, respaldar y recompensar continuamente las buenas prácticas de implementación.

Reflexiona sobre tu experiencia

¿Qué ocurrió durante la fase **exploratoria y preparatoria**?

¿Qué ocurrió durante la fase de **entrega** ?

¿Qué ha pasado para garantizar el **desarrollo de capacidades y la sostenibilidad**?

¿Puedes identificar con precisión por qué fracasó la iniciativa?
¿Cómo podrías haber ayudado la guía de implementación?

Puntos clave

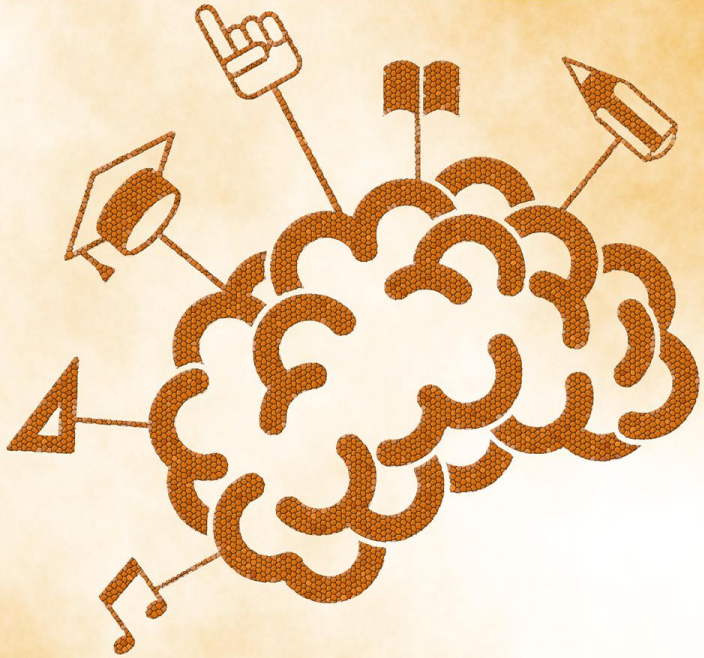
EduCaixa
Fundación "la Caixa"

- Considerar la implementación como un proceso y no como un acontecimiento.
- La implementación lleva tiempo, especialmente por el proceso de preparación
- Tener un plan claro, lógico y bien especificado
- Saber donde ser "estricto" y dónde "calmado" (adopción fiel vs. adaptación inteligente)
- Adoptar una serie de estrategias de implementación
- Esperar que las cosas sean difíciles al principio: mejorar continuamente
- Pensar en la sustentabilidad desde el principio

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

Debate

¿Cómo se compara este enfoque con tus propias experiencias e ideas sobre la mejora escolar?



#PruebasEDU

DESCANSO – CAFÉ

Hall del Auditorio
Patio Inglés

CaixaForum Zaragoza
12.03.2022

LAS PRUEBAS DE LA EDUCACIÓN

EduCaixa
Fundación "la Caixa"

fundación PROMAESTRO

Universidad del País Vasco · Euskal Herriko Unibertsitatea

Kultura Zientifikoko Katedra
Cátedra Cultura Científica

GOBIERNO DE ARAGON