



VOL. 14, Nº 1 (2010)

ISSN 1138-414X (edición papel)

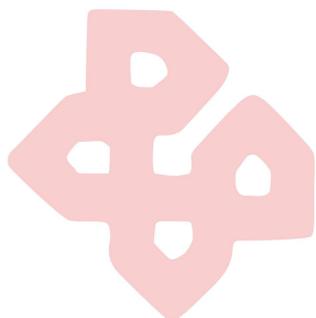
ISSN 1989-639X (edición electrónica)

Fecha de recepción 10/01/2010

Fecha de aceptación 19/03/2010

## LA INNOVACIÓN EDUCATIVA EN EL PAÍS VASCO: INCLUSIÓN, EQUIDAD E INTEGRACIÓN EUROPEA

*Innovation in education in the Basque Country: Inclusion, equity and  
european integration*



*Pello Aramendi Jauregui*  
*Universidad del País Vasco*

E-mail: [pello.aramendi@ehu.es](mailto:pello.aramendi@ehu.es)

### Resumen:

La Consejería de Educación del Gobierno Vasco edita en 2008 el documento titulado "Líneas prioritarias de innovación educativa" donde se recogen las directrices de la innovación educativa en la comunidad. Los principios de inclusión, diversidad, equidad y perspectiva de futuro son los elementos rectores de la política de cambio en el País Vasco. Los temas preferentes que pretende impulsar la Administración son la interculturalidad, el plurilingüismo, la autonomía de centro, la convivencia, las TIC, la educación científica y la calidad de la enseñanza. El objetivo de este artículo es describir y analizar la política innovadora desarrollada por el Departamento de Educación de la Comunidad Autónoma del País Vasco. La metodología de la investigación es mixta (cuantitativa y cualitativa) y ex post facto y para la recogida de información se han utilizado cuestionarios, entrevistas y grupos de discusión. Se ha trabajado con una muestra de 143 centros educativos de enseñanza obligatoria. Los resultados de la investigación indican que el profesorado de la comunidad percibe una gran dispersión en la actuación de la Administración, no se profundiza en los objetivos importantes, se abarcan demasiados temas, existe insatisfacción con la asesoría recibida por parte del profesorado, los criterios utilizados para seleccionar proyectos de formación e innovación no son adecuados y, finalmente, afirma que los centros educativos necesitan más autonomía de gestión de recursos humanos. Los centros más innovadores del País Vasco se caracterizan por reflexionar más en equipo, poseen normas y pautas claras de funcionamiento grupal, demuestran más dedicación al proyecto, gestionan mejor el tiempo, están más satisfechos con la asesoría recibida y los docentes reciben más apoyo por parte del equipo directivo.

**Palabras clave:** innovación educativa, mejora, formación del profesorado, cambio, centros innovadores.

**Abstract:**

*In 2008 the Basque Ministry for Education published a document called “Priority lines for educational innovation” which contained the guidelines for educational innovation in the Basque Autonomous Community. The principles of inclusion, diversity, equity and perspectives for the future are the elements governing the policy for change in the Basque Country. The priority areas promoted by the Government are multiculturalism, multilingualism, school autonomy, coexistence, ICTs, science education and educational quality. The purpose of this article is to describe and analyse the policies developed by the Ministry for Education in the Basque Autonomous Community. The method of research was a mixed (quantitative and qualitative) ex-post facto study, and data was collected by means of questionnaires, interviews and discussion groups. The sample population included 143 schools providing compulsory education. The results of the research showed that teachers in the Basque Country consider the Government’s action as highly dispersed, not focusing on the more important objectives, and covering too many areas; the teaching staff dissatisfied with the help they receive, they feel the criteria used to select training and innovation projects is not adequate, and, lastly, they claim that the schools should have more autonomy in terms of human resources management. The most innovative schools in the Basque Country are characterised by greater degree of team reflection, having clear rules and guidelines governing working in groups, showing more dedication to the project, better time management, and a higher degree of satisfaction among the teaching staff with support received from the school administration.*

**Key words:** educational innovation, improvement, teacher training, change, innovative schools.

## 1. Introducción

Se cumplen casi diez años desde que la Unión Europea en el Consejo de Lisboa asumiera el propósito de convertirse en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo. Este ambicioso objetivo estratégico ha impulsado no pocos cambios en los sistemas educativos del continente. La mejora de la calidad y la eficacia, el acceso a la educación y la apertura de los sistemas educativos hacia el exterior son las tres finalidades más importantes de la educación europea.

Este cambio de rumbo ha tenido su fiel reflejo en el sistema educativo del Estado español. Concretamente, la LOE (2006) asume este compromiso en el preámbulo de la ley

*“el tercer principio que inspira esta Ley consiste en un compromiso decidido con los objetivos educativos planteados por la Unión Europea para los próximos años. El proceso de construcción europea está llevando a una cierta convergencia de los sistemas de educación y formación, que se ha traducido en el establecimiento de unos objetivos educativos comunes para este inicio del siglo XXI”.*

No obstante, las leyes no garantizan el cumplimiento de estos ambiciosos objetivos. Es necesario el acuerdo y el compromiso de los diversos sectores educativos, políticos y sociales para llevar a cabo esta empresa. De lo contrario, como afirma el profesor Gimeno (2006 23:24) *“Esa falta de consenso hace que las reformas se conviertan en ritos que acompañan casi inevitablemente al cambio de signo político del poder en el gobierno”.* Solamente un pacto educativo puede consolidar estrategias a medio y largo plazo para abordar los objetivos de la Unión Europea, y de paso, afrontar los problemas prioritarios del sistema educativo español.

El desarrollo de la política de cambio requiere la articulación de estrategias que garanticen la coordinación entre los diversos agentes educativos y la definición clara de sus funciones y responsabilidades (Bunes, et al., 2009). La Administración, las instituciones asesoras, los centros escolares, los equipos directivos, el profesorado, las familias y el alumnado son estamentos que deben participar en los procesos de mejora del sistema educativo. De estos estamentos depende el éxito o el fracaso de los procesos de cambio.

## 2. La innovación en el País Vasco: Los objetivos del Departamento de Educación

La Consejería de Educación del Gobierno Vasco editó en el año 2008 el documento titulado “Líneas prioritarias de innovación educativa” donde se recogen las líneas maestras de la política innovadora que pretende fomentar la Administración educativa. En este informe se afirma que el sistema educativo de la comunidad autónoma tiene como misión proporcionar una educación de calidad para todo el alumnado dando respuesta a la vez a una sociedad que cambia de manera permanente. Los principios de inclusión, diversidad, participación, autonomía, calidad y perspectiva de futuro son los ejes nucleares de esta política. En este informe se indican una serie de prioridades que reclaman una respuesta urgente: la interculturalidad, el tratamiento integrado de idiomas, la convivencia en los centros escolares, las TIC y la formación del profesorado en relación con las competencias básicas y el nuevo currículum.

Concretamente, los fines que orientan la innovación educativa en la comunidad autónoma se pueden resumir de la siguiente manera:

- Garantizar el derecho de todo el alumnado a la educación, fomentando la igualdad de oportunidades, la adquisición de competencias básicas e impulsar el aprendizaje a lo largo de la vida.
- Construir un proyecto colectivo que transmita una base cultural común a la ciudadanía, preparar a las nuevas generaciones para la sociedad del conocimiento y fomentar los valores democráticos.
- Liderar e impulsar el proceso de cambio y mejora de los centros escolares de la comunidad. Para ello, apuesta por avanzar en temas vinculados con el modelo de escuela del futuro, la apertura de los centros educativos a la comunidad, la colaboración con las redes de bienestar social y el fomento del desarrollo comunitario.

La Orden de 8 de junio de 2009 (BOPV 161 de 24-VIII-2009) define las iniciativas de la Consejería de Educación para alentar la innovación y la mejora en los centros educativos de la comunidad autónoma. Concretamente se proponen dos tipos de actuaciones:

- Proyectos de formación: tiene como finalidad fundamental potenciar los procesos de análisis, debate y reflexión sobre aspectos pedagógicos relevantes del centro. Estos proyectos deben vincularse con la estructura y los contenidos curriculares de los distintos niveles, etapas y tipos de enseñanza. Los temas preferentes en el curso 2009-2010 son los siguientes:
- Promoción de la interculturalidad.
- Refuerzo Lingüístico.

- Refuerzo, orientación y acompañamiento escolar.
- Intervención Educativa Específica.
- Diversificación Curricular.
- Calidad de la enseñanza.
- Autonomía de Centro.
- Plan de Convivencia y Creación del Observatorio de la Convivencia del Centro.
- Comunidades de Aprendizaje.
- Modelo de Centro Educativo TIC.
- Enseñanza plurilingüe en la Educación Secundaria.
- Educación Científica.
- Proyectos de innovación educativa: pretenden alentar nuevas propuestas curriculares, organizativas, orientadoras o tecnológicas que mejoren la práctica educativa y el desarrollo profesional de los docentes. Estas iniciativas pueden ser de dos modalidades: proyectos globales de innovación (intervención sobre una etapa educativa, implicación de, al menos, el 80% del profesorado y duración máxima de 3 cursos escolares) y acciones de innovación (intervención en asignaturas, niveles, ciclos y etapas con una participación mínima del 60% del profesorado).

La Orden subraya la importancia de la innovación basada en el centro, el desarrollo organizativo y la apertura a la comunidad.

### 3. Método de la investigación

El objetivo general de la investigación es analizar los procesos de innovación desarrollados en los centros escolares de la comunidad autónoma de Euskadi. Los objetivos específicos del estudio son los siguientes:

- Describir las condiciones previas que deben darse para que surja la necesidad de innovar en los centros educativos.
- Analizar las condiciones y circunstancias que facilitan y dificultan los procesos de cambio.
- Valorar el impacto de las iniciativas innovadoras puestas en marcha en los centros docentes.

La investigación se ha desarrollado mediante un diseño mixto (cuantitativo y cualitativo) y ex post facto. El proceso se ha realizado en varias etapas: fase extensiva (cuestionarios), fase intensiva (mediante grupos de discusión y estudio de caso) y fase integradora y propositiva (integración de datos y realización de propuestas de mejora). En este estudio han participado docentes, profesionales de la inspección y asesores y asesoras de centros de profesorado.

La muestra consultada en el estudio es de 143 centros educativos de Educación Infantil, Primaria y Secundaria, de los cuales 61,7% eran públicos y el 38,3% concertados. El cuestionario se envió por correo electrónico. A la hora de seleccionar a los participantes de los grupos de discusión y el estudio de caso se han tenido en cuenta los criterios de la Inspección educativa. Las informaciones han sido tratadas con el programa SPSS 17.0 (fase cuantitativa) y ANSWR (parte cualitativa). En este artículo se van a exponer los datos más relevantes del estudio.

## 4. Resultados del estudio

### 4.1. Líneas maestras de la gestión de la innovación en el País Vasco

En el primer apartado de este artículo se han explicitado las directrices del Departamento de Educación en relación con el impulso de la innovación en los centros escolares. Las consultas realizadas al profesorado y asesores y asesoras en torno a las áreas preferentes de intervención han ofrecido valoraciones diversas.

Los profesionales afirman que el Departamento de Educación asume demasiadas tareas y no profundiza en las importantes. El caso más patente se refleja en el diseño y el desarrollo de los nuevos proyectos curriculares basados en competencias. Dos años después de promulgar el decreto 175/2007 del currículum para la enseñanza obligatoria no existen iniciativas ni modelos para desarrollar los nuevos proyectos curriculares. Esta situación genera nerviosismo e incertidumbre:

*“El Departamento tiene abiertas muchas líneas de actuación y no puede con ellas. Hay demasiadas cosas; revisar el PEC, PCC, plan tutorial, proyecto lingüístico, agenda 21; hay gran cantidad de temas pendientes. El Departamento trabaja para la galería, para decir que tenemos mucho de todo. Hay que trabajar con menos temas y profundizar más”.*

Las líneas de actuación preferente del Departamento parecen estar claras para la mayoría de los participantes. Sin embargo, surgen discrepancias en cuestiones vinculadas con la ejecución, desarrollo y evaluación de los planes de formación e innovación:

*“Los planes del Departamento (teóricamente) están claros. El problema es la ejecución y el desarrollo de estos planes. Se hace propaganda del plan de innovación por parte de la Administración pero no hay un plan estratégico sobre la ejecución y el desarrollo de esa propuesta; los asesores, los líderes, los recursos, es decir, la maquinaria de la ejecución no está bien preparada. Lo planificado para el 2010 no se cumplirá por problemas de ejecución. Se diseña un plan, se hace mucha propaganda pero luego no se cumple”.*

Los docentes se quejan de que no se les informa del porqué son éstos y no otros los temas prioritarios de innovación. Es decir, en qué datos se ha fundamentado esta decisión, si existen estudios de prospectiva, un diagnóstico riguroso de necesidades y a quién se ha consultado para elaborarlo. No se sienten partícipes de este proceso:

*“¿Por qué estos temas y no otros? Nosotros tenemos ideas que no encajan en la orientación de la Administración. ¿A quién ha consultado? A nosotros no se nos ha consultado ¿Quizás a la Inspección? La Inspección no se comunica con los centros y así es imposible que conozcan nuestras necesidades”.*

Las convocatorias son instrumentos de indudable importancia para promover la innovación en los centros educativos. Sin embargo, estas ayudas deben complementarse con

otro tipo de iniciativas. Los docentes reclaman más autonomía de organización y gestión para los centros educativos:

*“El motor de la innovación va en doble sentido. La innovación se puede hacer a golpe de convocatoria o analizando profundamente nuestra práctica, conociendo lo que hacemos. Por ello creo que debe haber flexibilidad en la gestión de la innovación. Ello nos lleva a la cuestión de la autonomía de los centros y de la selección de personal. Los centros deben tener un espacio de decisión propio en estos temas”.*

La crítica sobre prácticas dudosas también sale a la palestra. Conceder mayor puntuación en las convocatorias a los centros que han adoptado previamente programas de gestión de calidad no parece justo.

*“El Departamento hace cosas raras. Si tú estás en un proyecto de “Q” de calidad te da mayor puntuación para lograr la subvención del proyecto, aunque no tenga nada que ver. Si estás en la “Q” de calidad tienes más puntos. Entonces la gente entra. Eso no se debe hacer así. Es una forma errónea de plantear la innovación”.*

Otro tema delicado es el de los proyectos que no encajan en las convocatorias. Existen iniciativas que tienen arraigo en algunos centros que no entran en los esquemas de la Administración. Estas innovaciones están al margen del sistema:

*“Desde el Departamento se ha realizado alguna convocatoria más abierta, pero hay pocas. Nuestro proyecto de psicomotricidad no entraba en las líneas preferentes del Departamento, y no nos apoyaban. Estuvimos 6 años trabajando esto. Yo preguntaba ¿y esto por qué no encaja?, ¿por qué no es considerado como innovación? Deben compaginarse las líneas preferentes y la autonomía de los centros para innovar. Nosotros innovábamos y no teníamos ni dinero ni certificados”.*

En resumen, las líneas de actuación del Departamento están claras sobre el papel. No así en la ejecución de los planes. Se reclama más autonomía para los centros educativos y se critica abiertamente la baremación de proyectos utilizando criterios que poco tienen que ver con la valía de las propuestas presentadas.

## 4.2. Cómo surge la innovación

Seguidamente se van a analizar las circunstancias y situaciones por las que surgen los procesos de innovación en los centros educativos. Como se puede observar en la Tabla 1, la idea innovadora nace fundamentalmente por decisión del claustro y teniendo en cuenta las necesidades compartidas del grupo que participa en el proyecto. La iniciativa del equipo directivo, de algún docente del equipo de trabajo, los cursos de formación, las sugerencias de agentes externos (Inspección, Administración, asesorías...), la petición del Consejo Escolar y la demanda de padres y madres tienen menor incidencia en la génesis de la idea innovadora.

Algunos docentes opinan que el nacimiento de los proyectos de innovación se produce fundamentalmente en el centro educativo y que la Administración ofrece su apoyo en función de las líneas preferentes que pretende fomentar:

*“Los proyectos de innovación surgen en los centros y la Administración los apoya o no. El diagnóstico de las necesidades del centro debe ser el punto de partida de estos procesos. Se debe saber qué funciona y qué no funciona para emprender cambios”.*

<b>Tabla 1: ¿Cómo surge la idea innovadora?</b>	<b>% acuerdo</b>
Por decisión del claustro	63,6
Por necesidades compartidas del grupo que participa en este proyecto	60,3
Por iniciativa de un profesor/a del grupo (o del equipo docente) que entusiasma al resto	39,1
Por sugerencia del equipo directivo	37,6
Por continuación de un curso de formación	29,4
Por continuación de un grupo de trabajo u otra actividad de autoformación	25,7
Por sugerencia externa al centro (de la Inspección, asesores de formación, equipo de orientación)	22,7
Por decisión del departamento didáctico de la materia a la que se refiere el proyecto	21,2
Por el estímulo de la Administración para implicarse en los procesos de formación	19,7
Por la necesidad de elaborar el plan anual, el proyecto curricular de etapa o el proyecto educativo de centro	17,5
Por decisión del equipo de ciclo o profesores/as del curso al que se refiere el proyecto	14,5
Por recomendación del Consejo Escolar del centro	13,7
Por demanda de un grupo de padres y madres de alumnos/as	11,5

Un docente destaca la importancia de conceder autonomía de gestión a los centros educativos públicos:

*“Sí, se genera en los centros pero el apoyo de la Administración también es clave. Si no te ayuda tienes pocas posibilidades de éxito. Depender demasiado de la Administración crea problemas organizativos en los centros. Necesitamos más autonomía para gestionar los recursos humanos necesarios para mejorar la calidad de la enseñanza”.*

<b>Tabla 2: ¿Quién se comprometió con la idea?</b>	<b>% acuerdo</b>
Los docentes del centro	95,1
El equipo directivo	77,9
El orientador/a del centro	36,5
El alumnado del centro	26,9
Las familias de los alumnos y alumnas	15,2
Los representantes sociales	12,2

La implicación de los profesionales es el motor del cambio. En la tabla 2 se puede apreciar los docentes y el equipo directivo son los que más se involucran en los proyectos de innovación. El alumnado, las familias, los representantes sociales y los miembros del equipo de orientación no participan demasiado.

La lentitud de los procesos de cambio reclama profesionales con paciencia y perseverancia. Las actitudes son elementos clave para generar y desarrollar procesos de cambio:

*“En mi opinión las actitudes son fundamentales para promover el cambio. Los procesos de innovación son lentos, los resultados no se ven el primer día. Por ello la perseverancia, la paciencia, la implicación, la capacidad de experimentar y de arriesgar son muy importantes.*

### 4.3. Los procesos de desarrollo de la innovación

La cooperación es una actitud fundamental para el adecuado desarrollo de las innovaciones en los centros educativos (Viñao, 2006). En la Tabla 3 se presentan las tareas que realizan los equipos de trabajo durante el desarrollo de los procesos de innovación. Los miembros del equipo revisan el proyecto de innovación de forma periódica, la participación en las reuniones y el nivel de cumplimiento de los compromisos son elevados, se implican en los procesos curriculares, existe un coordinador o coordinadora permanente para articular las iniciativas, asumen las tareas y responsabilidades de manera voluntaria, se esfuerzan en la búsqueda de información y se registran los acuerdos y conclusiones de las reuniones mediante actas.

<b>Tabla 3: Proceso de innovación: características del trabajo en equipo</b>	<b>% acuerdo</b>
Se realizaron revisiones del proceso de desarrollo del proyecto	81,3
El estilo coordinador/a promueve la colaboración entre los miembros del equipo	70,1
El nivel de cumplimiento de los compromisos de los miembros del grupo es alto	68,7
La periodicidad de las reuniones es como mínimo de una vez cada quince días	68,6
Los miembros del equipo han desarrollado aspectos didácticos del propio proyecto	67,9
El nivel de participación de los miembros en las reuniones es alto	66,4
La coordinación del grupo la realiza un coordinador permanente elegido de entre los miembros del grupo	65,7
Se desarrollaron aspectos organizativos del propio centro	64,2
La asignación de tareas se ha hecho de forma voluntaria	60,4
Los miembros del equipo han realizado búsquedas de información y documentación	55,2
El registro de los temas tratados en las reuniones se hace mediante el acta de las sesiones	50
La asignación de tareas se hizo en función de la especialidad y de los conocimientos de cada docente	44,8

El trabajo en equipo es fundamental para desarrollar las innovaciones en los centros educativos. Así lo subraya un docente:

*“El equipo es la base de todo. Los equipos de trabajo deben funcionar con un buen líder que coordine y oriente, deben mantener una actitud positiva hacia el cambio, se deben implicar, deben tener fuerza interior y energía para superar las dificultades que generan estos procesos. Los docentes deben tener una cultura educadora más que académica”.*

La capacidad de afrontar problemas es una de las características destacables de los equipos eficaces:

*“Los miembros del grupo deben ser muy operativos y prácticos para abordar problemas. Se deben superar muchos obstáculos y para ello hay que demostrar perseverancia, paciencia, moral alta, insistir y creer en lo que se hace”.*

El tiempo dedicado a los procesos de cambio es un factor determinante a la hora de lograr el éxito en la implementación e institucionalización de los proyectos de innovación en los centros escolares. En la Tabla 4 se puede observar en qué tareas se invierte el tiempo a la hora de desarrollar los proyectos de innovación.

Tabla 4: Tiempo dedicado al proyecto	% Acuerdo
El tiempo se dedica mayoritariamente a la puesta en práctica del proyecto	70,1
El tiempo invertido en el proyecto es productivo	69,4
El trabajo en el proyecto de innovación se desarrolla en horario lectivo	68,7
Llevan trabajando juntos en el proyecto entre 1-3 años	59,0
El trabajo en el proyecto de innovación se desarrolla en horario laboral	57,5
El tiempo se dedica mayoritariamente a reuniones	22,4
El trabajo en el proyecto de innovación se desarrolla en horario escolar	20,1
El trabajo en el proyecto de innovación se desarrolla fuera de la escuela	18,7
El tiempo se dedica mayoritariamente a la elaboración de materiales del proyecto	8,2

El tiempo se dedica fundamentalmente a la puesta en práctica del proyecto. Los docentes afirman que se trabaja esencialmente durante el horario lectivo y que llevan trabajando juntos entre 1 y 3 años. En general opinan que el tiempo invertido en el proyecto ha sido productivo.

*“Conocerse es vital. Los equipos estables, los que llevan trabajando cierto tiempo juntos, son los más adecuados para llevar adelante proyectos de cambio. Ya se conocen, saben cómo deben funcionar, cómo repartirse el trabajo, etc. Todo esto hace que se aproveche mejor el tiempo. Si tú estás integrado en un grupo las cosas salen más fácilmente, te hace falta menos tiempo para todo”.*

En la Tabla 5 se pueden apreciar algunas valoraciones en torno a la asesoría recibida en los proyectos de innovación. El profesorado afirma que los asesores y asesoras motivan y gestionan adecuadamente el proyecto, fomentan las relaciones interpersonales, propician la reflexión, aportan apoyos y recursos, muestran disponibilidad y apertura y tienen

competencia para realizar diagnósticos individuales y organizativos. Se les ha demandado fundamentalmente documentación sobre el tema, recursos didácticos, revisiones del proyecto, aclaraciones de conceptos, demostraciones prácticas, facilitación de contactos con otros centros y docentes y la dinamización del equipo de trabajo.

<b>Tabla 5: Valoración de la asesoría del proyecto</b>	<b>% acuerdo</b>
El asesor/a motiva al profesorado	73,2
El asesor/a tiene capacidad para gestionar el proyecto	73,2
El asesor/a fomenta las relaciones interpersonales (apoyo, escucha, apertura)	70,1
El asesor/a propicia la reflexión	69,4
El asesor/a proporciona apoyo y recursos	69,4
El asesor/a muestra disponibilidad y apertura	62,7
La satisfacción con los asesores/as es alta	61,9
Al asesor/a se le ha pedido información y documentación	56,0
El asesor/a tiene capacidad para realizar diagnósticos individuales y organizativos	53,7
Al asesor/a se le ha pedido que proporcione recursos didácticos	50,7
El asesor/a tiene capacidad para resolver conflictos	47,8
Al asesor/a se le ha pedido que oriente y aclare conceptos	44,8
Al asesor/a se le ha pedido que facilite la revisión y la evaluación del proceso	32,1
Nos han asesorado los especialistas de los centros de profesores	29,9
Al asesor/a se le ha pedido que realice algunas demostraciones prácticas	26,9
Al asesor/a se le ha pedido que dé oportunidades para demostrar prácticas	25,6
Al asesor/a se le ha pedido que facilite el contacto con otros profesores/as	21,6
Al asesor/a se le ha pedido que dinamice al grupo	20,1
Nos han asesorado los profesores/as de otros centros	11,2
Nos han asesorado especialistas en el tema	11,2
Nos han asesorado profesorado de la Universidad	9,7
Nos ha asesorado la Inspección Educativa	2,2

Los asesores y asesoras son, en su mayoría, externos al centro. Llama poderosamente la atención la escasa participación de los centros de profesorado, la inspección y la universidad en las labores de asesoría y apoyo a los docentes. La asesoría que reciben los centros educativos es criticada por los docentes. La inspección y los centros de profesorado

deben mejorar su funcionamiento y el rol asesor de la universidad brilla por su ausencia. Esto origina tendencias hacia la privatización de la formación:

*“Los centros tienen grandes necesidades de formación sobre todo para desarrollar el nuevo currículum. Los centros de profesores no responden al tema de las competencias y si lo hacen aportan ideas muy teóricas. La Inspección ni se acerca a los centros y la Universidad está “missing”, no aporta casi nada en estos temas. ¿Qué pasa después? Que se privatiza la formación”.*

Existen temas que interesan al profesorado y no encuentran la asesoría y el apoyo de la Administración:

*“Nos preocupan temas como el currículum, el desarrollo del proyecto curricular por competencias, la convivencia, la integración de las TIC en el currículum, el plurilingüismo, la educación emocional y la transversalidad. La actuación de la Administración es muy criticable. No hinca el diente, no da respuesta a los temas importantes, su participación es simbólica”.*

La calidad de la asesoría se define mediante una serie de rasgos característicos:

*“Creo que se deben tener en cuenta las necesidades del centro, definir y planificar la innovación, combinar teoría y práctica, fomentar la comunicación entre los coordinadores de los proyectos y los asesores externos, reflexionar sobre la práctica, que nos den teorías claras que expliquen lo que hacemos, tener autonomía de gestión y respetar las líneas de actuación del Departamento de Educación”.*

<b>Tabla 6: Evaluación del proyecto de innovación</b>	<b>% acuerdo</b>
La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante autoevaluación grupal	72,7
La evaluación del proyecto la realizó mediante una reunión de la totalidad del grupo	60
La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante cuestionarios	42,1
La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante una autoevaluación individual a través de informes escritos	39,1
La evaluación del proyecto la realizó un miembro del grupo al que se le ha designado para esta tarea	30,1
La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante evaluación externa	27,9
La evaluación del proyecto la realizó el grupo de profesores/as junto a un asesor externo	27,2
La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante observación de las clases de los profesores/as del proyecto	24,9
La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante entrevistas	21,9
La evaluación del proyecto la realizó un miembro externo al grupo de trabajo	13,7
No se evaluó el proyecto	12,2

En la tabla anterior se pueden observar las opiniones de los docentes en relación con la evaluación de las innovaciones en los centros escolares. Ésta se lleva a cabo mediante la autoevaluación del equipo encargado del desarrollo del proyecto. Es llamativo el escaso arraigo de otros instrumentos de recogida de datos habituales en estos procesos como, por

ejemplo, los cuestionarios, la observación y las entrevistas. Solamente el 12,2% de los docentes afirma no haber evaluado el proyecto de innovación.

La evaluación es considerada importante y provechosa. Sin embargo, las condiciones para evaluar no son las mejores:

*“La evaluación de los proyectos se hace al final de curso, con poco tiempo, cuando estamos cargados de tareas. El que la Administración te exija una memoria final está muy bien porque te ayuda a reflexionar y analizar los fallos y los logros obtenidos, pero te falta tiempo”.*

Los procesos innovadores acarrear no pocas dificultades. Las principales limitaciones para desarrollar el proyecto están relacionadas con la gestión y el aprovechamiento del tiempo, la complejidad de la innovación, la falta de recursos y experiencia de los docentes, los problemas organizativos, el consenso respecto a los objetivos, la rentabilidad del esfuerzo realizado, la burocracia existente, la falta de asesoría y las malas relaciones interpersonales.

<b>Tabla 7: Dificultades, problemas y limitaciones en el desarrollo del proyecto</b>	<b>% acuerdo</b>
Encontrar tiempo para su elaboración	74,9
Falta de tiempo personal para realizar las tareas exigidas	65,2
Amplitud y complejidad del mismo proyecto	48,1
Obtener los recursos necesarios	41,3
Falta de experiencia de los profesores/as en la elaboración de proyectos	35,4
Dificultades de organización interna a nivel de escuela	34,1
Convencer a determinadas personas del centro para que participen	30,9
Consensuar los objetivos y contenidos del proyecto	26,4
Falta de apoyo por parte de la Administración en relación a la dotación económica del proyecto	25,7
Asesoramiento inadecuado	23,4
El papeleo y la burocracia que supone la realización del proyecto	21,9
Dudas sobre si realmente merece la pena el esfuerzo	21,9
Falta de implicación y compromiso de los profesores/as que participan en el proyecto	19
Falta de apoyo o asesoramiento externo	16
La aparición de conflictos entre los miembros del grupo y el sector del profesorado que no participa	15,2
La aparición de conflictos entre los miembros del grupo	14,5

Algunas dificultades se relacionan con el individualismo de los profesionales:

*“La falta de implicación y de trabajo en equipo, la percepción de la tarea profesional (cultura profesional) centrada exclusivamente en el aula y en el academicismo o la adecuación entre lo*

*que quiere el centro y las necesidades del docente son algunos problemas que debilitan los procesos de innovación”.*

Las relaciones personales también frenan el cambio:

*“Los problemas nacen cuando las relaciones profesionales se confunden con las personales. Si discrepas con un compañero no quiere decir que te lleves mal con él”.*

Otras tienen que ver con las características de los proyectos desarrollados:

*“La falta de claridad de lo que se pretende hacer es la causa fundamental del fracaso. Si no lo ves es difícil llegar al final. Otro problema es la lentitud de los procesos de cambio, es decir, no ver resultados inmediatos. La gente se va hartando y lo deja. A veces se asumen proyectos por imagen, para parecer que somos muy innovadores, y se van al carajo. Se asumen muchas innovaciones en el centro y no hay tiempo para todo”.*

#### 4.4. Resultados de la innovación

Uno de los aspectos determinantes de los procesos de cambio es la visualización de los resultados por parte de los docentes. La percepción de los avances producidos anima y compensa el esfuerzo realizado, motiva a los profesionales y capacita para abordar nuevos proyectos de innovación. El profesorado afirma que la implementación del proyecto ha producido una serie de cambios significativos en el centro educativo y en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En la tabla siguiente se observa que el proyecto de innovación ha impactado fundamentalmente en la vida de la institución, en los procesos de enseñanza de los docentes y en la utilización de nuevos materiales. Sin embargo, el impacto en los procesos de aprendizaje no es tan fuerte. Las repercusiones del cambio en la coordinación entre docentes, en la elaboración de los documentos institucionales, en la distribución de espacios y tiempos, en la evaluación y en las relaciones con el entorno y la comunidad social son escasas.

El éxito de un proyecto innovador mejora la autoestima profesional de los docentes y el clima de centro:

*“Si la cosa funciona la gente se anima, otros que antes eran resistentes al cambio se enganchan a caballo ganador, mejora el ambiente, hay más optimismo, mejora la imagen del centro y sobre todo, la moral de los que han tirado del carro sube bastante. Te animas más para abordar nuevos cambios, experimentar...”.*

Los cambios impactan en mayor o menor medida en función de la envergadura del proyecto, de su carácter más o menos transversal:

*“Se produce en varias dimensiones de los centros educativos. Los cambios más transversales impactan más. Por ejemplo, las TIC o la convivencia impactan en los procesos de enseñanza y aprendizaje (currículum, organización, orientación...), en la forma de actuar de los docentes, en el alumnado y en las familias. La envergadura y el éxito del cambio condicionan el impacto”.*

La imagen y el prestigio del centro ganan enteros cuando se hace la difusión de la innovación:

“Nosotros expusimos nuestra idea en varios foros, en el centro de profesores, en un curso de verano de la Universidad del País Vasco. Tenemos bastantes visitas de docentes que se interesan por este tema, que quieren intercambiar impresiones o implantar la idea en su centro”.

<p><b>Tabla 8: Impacto del proyecto de innovación</b> <i>Se han introducido o se están produciendo cambios...</i></p>	<p><b>% acuerdo</b></p>
En la vida del centro como consecuencia del desarrollo del proyecto de innovación	75,4
En los procesos de enseñanza	75,4
En la utilización de nuevos materiales didácticos	53
En las tareas que asignan a los alumnos/as	44,8
En el equipamiento del centro	43,3
En el aprendizaje de los alumnos/as	41,8
En la forma de presentar la información de los alumnos/as	41
En las relaciones entre el profesor/a y el alumno/a	39,6
En la coordinación entre profesores del mismo curso o ciclo	35,8
En la coordinación de los profesores del centro	34,3
En la distribución del tiempo	33,6
En la elaboración del plan anual, en el proyecto curricular de etapa o en el proyecto educativo de centro	32,8
En la distribución de los espacios y de los horarios	30,8
En el agrupamiento de los alumnos/as	30,6
En las relaciones entre los alumnos/as	29,9
En la gestión administrativa del centro, ordenación y distribución del trabajo, informes, actas, presupuestos, inventarios, registros, etc.	27,6
En la evaluación de los alumnos/as	27,8
En la evaluación del centro educativo	26,9
En las relaciones con el entorno y la comunidad social	24,6
En las relaciones entre los profesores/as	23,1
En el clima de relaciones del centro	23,1
En las relaciones con las familias	21,6

Sin embargo, los datos del estudio nos dicen que el profesorado se implica poco en las tareas de difusión del proyecto. Se ofrece información cuando se solicita por otro centro y en algunas jornadas y encuentros entre docentes.

<b>Tabla 9. Difusión del proyecto de innovación</b> <i>¿se han dado a conocer los contenidos del proyecto de innovación?</i>	<b>% Acuerdo</b>
Hemos asesorado a docentes de otros centros que nos han solicitado información sobre el proyecto	34,3
Aún no lo hemos hecho	31,3
Hemos participado en jornadas y encuentros en los que hemos expuesto la experiencia	31,3
Hemos impartido cursos en el centro de formación de profesores/as sobre el tema del proyecto	14,9
Hemos publicado la experiencia en libros o revistas, web...	12,7

Se recalca mucho la debilidad de la fase de difusión de resultados. Es necesario crear un procedimiento de difusión selectiva (adecuadamente clasificada) de innovaciones y proyectos de mejora para orientar a los centros en la tarea de generar nuevas ideas o adaptar las experiencias que provienen de otros contextos:

*“La Administración debe crear una base de datos dónde podamos buscar ideas, proyectos, contactos que nos ayuden a encontrar proyectos que mejoren nuestra enseñanza. Solamente hace una persona que se dedique a meter datos y a ordenarlos. Si existiera esta herramienta podríamos generar redes de centros que hayan trabajado o están trabajando sobre temas similares. Todo sería más fácil”.*

La falta de difusión se puede producir por la escasa cultura participativa o por cuestiones estratégicas del centro. La competitividad entre los centros y redes educativas no promueve precisamente la cooperación.

## 5. Centros educativos innovadores en el País Vasco

Finalmente, se ha procedido a diseñar algunos constructos con las variables de la investigación. Para caracterizar a los centros innovadores se ha recurrido a los ítems 43, 46 y 47 del cuestionario enviado al profesorado:

- El ítem 43 hace referencia al impacto de la innovación en la vida de centro.
- El ítem 46 analiza el impacto de la innovación en la enseñanza.
- El ítem 47 valora el impacto de la innovación en los procesos de aprendizaje llevados a cabo por el alumnado.

Se denominan “Centros innovadores” a las instituciones donde más ha impactado el proyecto de innovación. Este constructor se ha correlacionado con las demás variables de la investigación. Para ello se ha utilizado la prueba Tau de Kendall para muestras no paramétricas. En la Tabla 10, se pueden observar los resultados:

<b>Tabla 10:</b> <i>Correlaciones entre los centros innovadores y los constructos de la investigación (tau-kendall)</i> <i>Los centros innovadores se relacionan con...</i>	<b>Correl.</b>	<b>Sig.</b>
Mayor variedad de actividades realizadas durante el proyecto de innovación	0.407	0.000
Más reflexión del grupo en torno al proyecto	0.350	0.000
Más adquisición y variedad de materiales para utilizarlos en el proyecto	0.292	0.000
Más recursos disponibles	0.274	0.000
Selección del tema de innovación en función del análisis de varios criterios	0.246	0.001
Más satisfacción con la asesoría ofrecida	0.238	0.001
Mayor implicación de la dirección del centro en el proyecto de innovación	0.235	0.001
La idea surge por el análisis minucioso de varios motivos y argumentos	0.228	0.001

Los centros donde más ha impactado la innovación se relacionan de forma moderada y significativa con los siguientes constructos: realizan más variedad de actividades durante el desarrollo del proyecto, existe más reflexión en equipo, más recursos disponibles, la selección de la idea innovadora se realiza en función de múltiples razones, tienen mayor satisfacción con la asesoría recibida, más implicación del equipo directivo con el proyecto y la idea innovadora nace de un análisis riguroso de la viabilidad del proyecto.

## 6. Conclusiones y discusión

De los datos analizados en torno a las políticas y procesos de innovación educativa desarrollados en el País Vasco se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- 1) 1.-Respecto a la gestión de la innovación educativa en la comunidad autónoma, el profesorado consultado afirma que existe una gran dispersión de tareas en la Consejería de Educación y que las políticas de cambio no están demasiado definidas.
- 2) 2.-La innovación surge en los centros educativos o se propone desde la Administración. Cuando nace en las escuelas se produce fundamentalmente por decisión del claustro y por las necesidades compartidas del equipo de profesionales. El profesorado consultado afirma que es necesario que los centros tengan más autonomía organizativa para abordar mejor los procesos de cambio. Los agentes que más se comprometen con las innovaciones en los centros son los profesores y profesoras afectados por el proyecto y el equipo directivo.
- 3) 3.-Los equipos de trabajo implicados en los procesos de cambio realizan revisiones periódicas del proyecto, se coordinan de forma permanente, se reúnen frecuentemente, buscan información, trabajan sobre todo aspectos curriculares y organizativos, asumen las tareas de forma voluntaria y registran los acuerdos en las actas de las sesiones. Los profesionales llevan trabajando juntos en el proyecto entre 1 y 3 años. El conocimiento mutuo entre los profesionales es importante para trabajar de forma eficaz.

- 4) 4.-Los buenos asesores y asesoras se caracterizan por la capacidad de motivar y gestionar el proyecto, fomentar las relaciones interpersonales y la reflexión grupal, proporcionar apoyos recursos, ofrecer disponibilidad y combinar la teoría con la práctica. La satisfacción con los asesores y asesoras es regular y se ha criticado bastante la labor de la inspección en estas labores.
- 5) 5.-La evaluación de los proyectos de innovación es regular. Se realiza mediante procesos de autoevaluación grupal por parte del profesorado implicado en el proyecto. La evaluación externa es casi inexistente. Entre las dificultades detectadas por los docentes se subrayan los aspectos vinculados con la gestión del tiempo, la complejidad del proyecto y el individualismo de los profesionales.
- 6) 6.-El proyecto de innovación impacta fundamentalmente en la vida del centro, en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en la utilización de nuevos materiales didácticos, en las tareas asignadas al alumnado y en el equipamiento del centro educativo. El éxito del proyecto mejora la autoestima profesional de los docentes y el clima de centro. La difusión de las innovaciones es escasa. Los docentes hacen hincapié en la debilidad de la fase de difusión de resultados.
- 7) 7.-El constructo “Centro innovador” correlaciona de forma moderada pero significativa con la realización de más variedad de tareas en el desarrollo del proyecto, con la existencia de más procesos de reflexión en equipo, con la posesión de más recursos, con la implicación del equipo directivo, con la satisfacción respecto a la asesoría recibida y con la selección del tema del proyecto en función de varios criterios. Cuanto más innovador es un centro más aumentan las puntuaciones de estas variables de la investigación.

En este estudio se ha hecho mención al problema de la autonomía de centro. La Ley de la Escuela Pública Vasca (1993) en el artículo 27 dice lo siguiente: “*Los centros de la escuela pública vasca tienen garantizada la autonomía pedagógica, de organización y de gestión*”. Sin embargo, después de casi 20 años de la promulgación de la ley los profesionales y, fundamentalmente, los equipos directivos reclaman más flexibilidad y libertad a la hora de gestionar los recursos humanos de los centros escolares. Como se afirma en el estudio, los procesos de cambio son lentos y requieren cierta dosis de paciencia y perseverancia. La falta de estabilidad del profesorado puede hacer fracasar los procesos de innovación desarrollados en los centros educativos.

En el estudio se subraya, además, la importancia del trabajo en equipo y de la implicación de los profesionales para consolidar las iniciativas de cambio. La actitud de los profesionales es un factor determinante en el éxito de las innovaciones (Holly, 2004). La génesis de redes de colaboración exige la selección de profesorado con interés, comprometido con un proyecto y la formación de líderes que dirijan comunidades de aprendizaje ¿Quién mejor que el propio centro educativo para valorar la actitud y el compromiso de los profesores y profesoras hacia el desarrollo de su proyecto educativo?, ¿quién mejor que el centro educativo para seleccionar a los profesionales más comprometidos con la mejora del centro? Si las actitudes y la implicación son tan importantes para el cambio ¿por qué no dejar a los centros educativos que desarrollen su propia política de recursos humanos?, ¿por qué no cambian las políticas de gestión de personal en la escuela pública vasca?

## Referencias bibliográficas

- Bunes, M., Cánovas, J., Ruiz, M. J., López, R. (2009). Innovación educativa en España: un estudio descriptivo a partir de los datos contenidos en REDINED, en *Educatio siglo XXI*, 27, 1, pp. 133-168.
- Decreto 175/2007, de 16 de octubre, por el que se establece el currículo de la Educación Básica y se implanta en la Comunidad Autónoma del País Vasco (BOPV 13-XI-2007).
- Departamento de Educación, Universidades e Investigación (2008). *Líneas prioritarias de innovación educativa 2007-2010*. Vitoria-Gasteiz. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Gimeno, J. (2006). *La reforma necesaria: Entre la política educativa y la práctica escolar*. Madrid: Morata.
- Holly, M. L. (2004). Learning in Community: Small Group Leadership for Educational Change, *Educar*, 34, pp. 113-130.
- Ley 1/1993 de 19 de febrero, de la Escuela Pública Vasca, BOPV 25-II-1993. Disponible: [http://www.euskadi.net/cgi-bin\\_k54/bopv\\_00?C](http://www.euskadi.net/cgi-bin_k54/bopv_00?C) Consultado el 19-XII-2009.
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE, 4-IV-2006). Disponible en <http://www.boe.es/> Consultado el 22-XI-2009.
- Orden de 8 de junio de 2009, de la Consejera de Educación, Universidades e Investigación, por la que se convoca a los Centros Docentes de enseñanza no universitaria para la realización de Proyectos de Formación en centro y Proyectos de Innovación Educativa (BOPV número 161 de 24-VIII-2009. Disponible en [http://www.euskadi.net/cgi-bin\\_k54/bopv\\_00?C](http://www.euskadi.net/cgi-bin_k54/bopv_00?C) Consultado el 16-XII-2009.
- Viñao, A. (2006). El éxito o fracaso de las reformas educativas: condiciones, limitaciones, posibilidades, en Gimeno, J. (2006). *La reforma necesaria: Entre la política educativa y la práctica escolar*. Madrid: Morata, pp. 43-60.