



VOL. 14, Nº 1 (2010)

ISSN 1138-414X (edición papel)

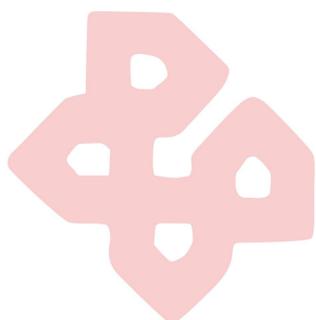
ISSN 1989-639X (edición electrónica)

Fecha de recepción 04/01/2010

Fecha de aceptación 21/03/2010

LA INNOVACIÓN EDUCATIVA EN CANTABRIA: CALIDAD, EQUIDAD Y APERTURA A LA COMUNIDAD

Educational innovation in Cantabria: Quality, equity and opening up to the community



Pello Aramendi Jauregui

Universidad del País Vasco

E-mail: pello.aramendi@ehu.es

Resumen:

El Plan de Actuación 2007-2011 del gobierno cántabro apuesta por el impulso de la igualdad de oportunidades, la equidad y la apertura de los centros educativos a la comunidad. Este plan se desglosa en catorce objetivos específicos que pretenden avanzar hacia índices más altos de idoneidad, la mejora de la imagen del profesorado, el fomento de la competencia plurilingüe, la integración de las TIC en el currículum, la modernización de la gestión de la Administración y de los centros educativos de la comunidad.

El objetivo de este artículo es describir y analizar las políticas relacionadas con el fomento de la innovación en los centros educativos de la Comunidad de Cantabria. La investigación ha desarrollado una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) y para la recogida de información se han utilizado cuestionarios, grupos de discusión y estudios de caso. La muestra seleccionada asciende a 45 centros educativos de enseñanza obligatoria.

Los resultados de la investigación indican que el profesorado está bien informado en relación con las líneas maestras de la política innovadora de la comunidad, está satisfecho con la labor realizada en la última legislatura, manifiesta no estar demasiado de acuerdo con los criterios de selección de proyectos por parte de la Administración y con la asesoría recibida para su desarrollo. Los centros educativos innovadores de la comunidad autónoma se caracterizan por la dedicación al proyecto, desarrollan más procesos de reflexión grupal, el tiempo trabajado es más productivo y su profesorado está más satisfecho con la asesoría recibida.

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

Abstract:

The Government of Cantabria 2007-2011 Action Plan encourages equal opportunity, equity and opening schools to the community. The plan is divided into fourteen specific objectives designed to achieve higher ratings of suitability, improve the image of teaching staff, promote multilingual competence, integrate ICTs into the curriculum, and modernise the management of the Public Administration and the schools within the Autonomous Community.

The purpose of this article is to describe and analyse the policies that support innovation in the schools in the Autonomous Community of Cantabria. The method of research was a mixed (quantitative and qualitative) study, and data was collected by means of questionnaires, discussion groups and case studies. The sample population included 45 schools providing compulsory education.

The results of the research showed that the teaching staff is well informed about the general guidelines governing the region's innovation policy, satisfied with the work carried out in the past legislature, and does not always agree with the Administration's criteria for selecting projects or with the help they receive for developing the projects. The innovative schools in Cantabria are characterized by their dedication to the project; the greater number of processes of group reflection, more productive working time, and a higher degree of satisfaction among the teaching staff with the support they receive.

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

1. Introducción

El desarrollo de políticas innovadoras no puede llevarse a cabo sin la participación de las instituciones sociales y comunitarias. Las reformas educativas en realidad han sido reformas escolares cuando parece evidente que la innovación rebasa los límites de la escuela y sus resultados están muy influidos por factores contextuales, socioeducativos y socioculturales.

El sistema educativo de Cantabria ha realizado una apuesta firme y decidida por la apertura de los centros educativos a la comunidad. La educación del ciudadano y de la ciudadana no solo es responsabilidad de la escuela. La familia, las asociaciones culturales y las diversas instituciones sociales deben tejer una red coordinada de recursos para formar a la ciudadanía y contribuir al bienestar social.

Los principios rectores de la educación en Cantabria son definidos por la Consejería de Educación de la siguiente manera:

“Se pretende no sólo fomentar la participación de la comunidad en la educación y potenciar la formación integral del alumnado, sino también contribuir a la conciliación de la vida social y familiar mediante la prestación de servicios y la ordenación, regulación y realización de actividades complementarias y extraescolares en los centros docentes; todo ello con la finalidad de ampliar la oferta educativa para atender mejor al alumnado y fortalecer el proceso formativo de los niños/as y jóvenes de Cantabria en edad escolar, buscando el éxito educativo para todo el alumnado” (Resolución 22 de marzo de 2006 de la Consejería de Educación).

Este plan pretende fomentar la calidad, la equidad y la participación de la comunidad en la educación. Los objetivos específicos de este plan son los siguientes:

- Incrementar la escolarización temprana.

- Aumentar la tasa de titulados al finalizar la ESO.
- Avanzar hacia índices más altos de idoneidad en primaria y secundaria.
- Atención a la creciente diversidad del alumnado.
- Mejorar la imagen y valoración social del profesorado.
- Potenciar cambios metodológicos para el desarrollo de competencias básicas.
- Impulsar la competencia plurilingüe.
- Avanzar en la integración curricular de las TIC.
- Incrementar el porcentaje de titulados en edades comprendidas entre los 18 y 24 años (Educación secundaria post-obligatoria), y de los ciclos formativos.
- Incrementar el porcentaje de personas adultas que recibe formación permanente.
- Ampliar la oferta educativa de régimen especial.
- Fomentar los programas de cooperación familia-escuela.
- Modernizar la gestión de la Administración y de los centros educativos.
- Adaptarse paulatinamente al Espacio Europeo de Educación Superior.

Los proyectos de innovación pedagógica y organizativa (PIPO) forman parte de esta estrategia. Esta iniciativa debe entenderse como la ampliación de la oferta educativa pública para lograr la formación y el desarrollo de la comunidad educativa.

“Los proyectos de innovación pedagógica y organizativa permiten integrar en los centros educativos, la actividad curricular y extracurricular (actividades complementarias y extraescolares) mediante actuaciones que pongan los servicios de que dispone la comunidad a disposición de los centros, a la vez que estos los integran en su red de recursos e infraestructuras educativas tanto dentro como fuera de su horario lectivo” (Resolución 22 de marzo de 2006 de la Consejería de Educación).

La Resolución de 26 de marzo de 2009 define las líneas de actuación a seguir en el desarrollo de los proyectos de innovación pedagógica y organizativa en los centros de Educación Infantil y/o Primaria durante el curso 2009-2010. Estos proyectos tienen como finalidad el desarrollo de las capacidades colectivas a través del trabajo colaborativo y la toma de decisiones conjunta. Buscan, además, que los centros integren la educación formal y no formal poniendo al servicio de la escuela los recursos de la comunidad.

La misma Resolución define los objetivos a lograr por los proyectos de innovación pedagógica y organizativa (PIPO):

- Generar cambios y mejoras pedagógicas y organizativas en los centros docentes para adecuarse a las transformaciones del contexto social.
- Desarrollar estrategias metodológicas para la adquisición de las competencias básicas del alumnado.

- Potenciar la formación integral del alumnado, vinculando la educación formal y no formal con el contexto escolar.
- Favorecer la convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- Proyectar la imagen del centro educativo en el entorno, buscando la integración de la escuela en su medio.
- Extender, con carácter gratuito, la oferta formativa al alumnado y a las familias a través de la organización de actividades complementarias, extraescolares y de refuerzo.
- Utilizar los recursos del entorno y ceder infraestructuras a la comunidad.
- Posibilitar el acceso del alumnado en desventaja socioeducativa a los aprendizajes y el conocimiento en general.

Los proyectos presentados por los centros escolares deben justificar los objetivos a lograr, la necesidad de interrelación con el entorno, los aspectos curriculares y organizativos que se pretenden potenciar, la implicación de las familias y de diferentes sectores sociales, la interrelación del proyecto con otros planes del centro y la evaluación interna de los resultados.

2. Método

Esta investigación pretende analizar los procesos de innovación desarrollados en los centros educativos de la Comunidad Autónoma de Cantabria. Se ha llevado a cabo una fase extensiva mediante cuestionarios, una intensiva por medio de grupos de discusión y una fase final de integración de datos y realización de propuestas de mejora.

La muestra consultada ha sido de 45 centros educativos de Educación Infantil, Primaria, Secundaria y Educación de Adultos. Además han colaborado profesionales de la inspección y asesores y asesoras de los centros de profesorado (CIEFP).

La investigación se puede caracterizar como:

- Semiabierta: reorientando el estudio en función de las informaciones recogidas.
- Holística: buscando la comprensión del fenómeno estudiado de manera global.
- Contextualizada: analizando los procesos de innovación en los centros y organismos asesores de la comunidad autónoma.
- Sensible a la ética: negociando las decisiones tomadas en la investigación en función de cuestiones éticas y profesionales.

El estudio tuvo algunas limitaciones en su ejecución. Entre ellas se debe hacer mención al desarrollo de los grupos de discusión. Quizás los meses de mayo y junio no fueron los más idóneos. En esta época los docentes están sobrados de trabajo. No obstante la predisposición tanto de la Administración como de los profesionales fue excelente.

Los datos de la fase cuantitativa han sido analizados con el paquete informático SPSS 17.0 y los de la cualitativa con el programa ANSWR y NUDIST 8.0. Por cuestiones de espacio se explicitan únicamente los datos más relevantes del estudio.

3. Resultados de la investigación

3.1. La gestión de la innovación educativa

Los participantes en el grupo de discusión organizado en Cantabria han evaluado la gestión del Departamento de Educación desde perspectivas diferentes. En primer lugar, se debe subrayar que la valoración realizada en torno a la innovación en la comunidad autónoma es positiva. Según los participantes del foro, la política de innovación ha experimentado una mejoría en la última legislatura. El cambio de partido político en la Consejería ha propiciado, en opinión de los participantes, un notorio avance en la gestión de la formación y la innovación en la comunidad.

“En los últimos 4 años ha habido cambios sustanciales en la manera de gestionar la formación y la innovación en los centros de Cantabria”.

Respecto a los objetivos fijados por la Consejería de Educación, los participantes en el grupo de discusión opinan que el logro del éxito educativo de todo el alumnado, la atención a la diversidad y la apertura de los centros a la comunidad son tres ejes de suma importancia para la educación en Cantabria.

“Los planes institucionales de la Administración se publicaron para satisfacer diferentes demandas. El objetivo final del modelo educativo de Cantabria es el éxito educativo de todos los alumnos y para ello la atención a la diversidad es un principio rector en la educación de la Comunidad Autónoma. Yo lo tengo muy claro. La LOE y los decretos de nuestra comunidad apuestan por tres principios: equidad, diversidad y apertura a la comunidad. Los planes de innovación educativa van en esa dirección en Cantabria. El Departamento de Educación ha hecho un gran esfuerzo para fijar objetivos claros”.

También se ha procedido a analizar las características de las convocatorias promulgadas por la Administración Educativa. En este apartado hay opiniones para todos los gustos.

Un profesor de la concertada denuncia la discriminación existente entre redes educativas:

“Las convocatorias de la Administración segregan a los centros concertados. Existen algunas convocatorias solamente para los centros públicos y no se oferta la misma convocatoria para los concertados. Existen una serie de convocatorias para todos como las de interculturalidad o la atención a la diversidad, con escasa financiación; y otras solamente son para los centros Públicos, como por ejemplo las TIC”.

Por otra parte, las características de las convocatorias no encajan con la singularidad de algunos proyectos de innovación. Éstos salen adelante a base de interés y mucho voluntarismo:

“Es curioso, pero este proyecto premiado por el MEC no “encajaba” en la convocatoria de innovación. Me obligaron a escribirlo otra vez y salió adelante. La Administración pone “corsés”. Hay veces que se nos rechaza un proyecto de innovación y luego nos llaman del CIEFP para que demos una charla o un curso sobre un proyecto rechazado. No lo entiendo.

Hay algo que no encaja”.

La escasa flexibilidad de algunas convocatorias crea situaciones curiosas:

- Proyectos de innovación rechazados que son premiados:
“Proyectos de innovación no aceptados por la Consejería de Educación de Cantabria fueron posteriormente premiados por el MEC”.
- Supuestos favoritismos hacia una determinada red educativa. La concesión de ayudas encubiertas como estrategia para potenciar la escuela pública:
“Con las convocatorias la Administración sigue la estrategia de ofrecer subvenciones y servicios extras a la escuela pública y así lograr que ésta obtenga más financiación y más matrículas”.

En resumen, los participantes en el grupo de discusión afirman que las líneas maestras de la política de cambio desarrollada en la comunidad están claras y se está realizando un buen trabajo en este sentido. Sin embargo, existen dudas e incertidumbres respecto a los criterios manejados por la Administración a la hora de seleccionar los proyectos de innovación.

3.2. El inicio de la innovación

A continuación se va a analizar de qué manera surgen los proyectos de innovación educativa en los centros escolares de Cantabria. En la Tabla 1 se muestran algunos motivos del nacimiento de estos proyectos. La idea innovadora surge fundamentalmente por la iniciativa del equipo directivo, por la decisión del claustro de profesores y profesoras y por las necesidades compartidas del grupo promotor del proyecto. Las influencias externas al centro (Administración, Inspección, cursos de formación...), las demandas del Consejo Escolar, de los padres y madres, la decisión de un departamento y la necesidad de elaborar documentos institucionales son motivos con menor peso específico.

En la génesis de la innovación se destacan dos vías: la propuesta de la Administración y el nacimiento del proyecto a partir de las necesidades sentidas de los docentes:

“Creo que debe partir de las necesidades de los centros y de la Administración. Ésta debe definir cuáles son los temas de interés preferente. Complementar y encajar ambas tendencias creo que es una opción coherente”.

Para dar luz verde a los proyectos es necesario que encajen en las convocatorias. Estos proyectos son los oficiales, los que reciben el respaldo de la Administración. Sin embargo, existen otro tipo de iniciativas no reconocidas por la Consejería.

“Los movimientos de renovación pedagógica son grupos que se dedican a desarrollar proyectos de innovación por convicción propia, estén o no subvencionados por la Administración. Esta vía obliga a arriesgar bastante, se nos tilda de rebeldes y contestatarios e incluso de desarrollar actividades “ilegales” o “alegales”. Existen proyectos “clandestinos” que más tarde son aprobados por la Administración”.

Se puede afirmar que existen proyectos de innovación respaldados y relegados por la Administración. Los movimientos de renovación pedagógica son quizás uno de los fenómenos que mejor reflejan la profesionalidad de los docentes.

Tabla 1. ¿Cómo surge la idea innovadora?	% acuerdo
Por sugerencia del equipo directivo	61
Por decisión del claustro	60,5
Por necesidades compartidas por el grupo que participa en este proyecto	58,2
Por iniciativa de un profesor/a del grupo (o del equipo docente) que entusiasma al resto	32,7
Por el estímulo de la Administración para implicarse en los procesos de autoformación	28,2
Por sugerencia externa al centro (de la Inspección, de los asesores de formación)	25,9
Por recomendación del Consejo Escolar del centro	16,8
Por decisión del equipo de ciclo o de profesores/as del curso	14,5
Por decisión del departamento de la materia	14
Por la necesidad de elaborar el plan anual, el proyecto curricular de etapa o el proyecto educativo de centro	13,5
Por continuación de un curso de formación	12,5
Por continuación de un grupo de trabajo u otra actividad de autoformación	12,5
Por demanda de un grupo de padres y madres de alumnos/as	10,1

En la Tabla 2 se muestran quienes son los agentes más comprometidos con la innovación en los centros educativos. El profesorado y el equipo directivo son estamentos que más se implican con la idea innovadora. Según los docentes, el equipo de orientación, las familias, el alumnado y los representantes sociales son los que menos se comprometen con el proyecto.

Tabla 2. ¿Quién se comprometió con la idea?	% acuerdo
Los docentes del centro	81,8
El equipo directivo	70,5
El orientador/a del centro	28,2
Las familias	23,6
El alumnado	21,4
Los representantes sociales	21,4

Los docentes describen de esta manera al profesorado implicado en las tareas innovadoras:

“Los profesionales implicados en los proyectos generalmente valoran el liderazgo colaborativo, identifican nuevas necesidades, son inquietos y apasionados, reflexionan sobre su práctica y poseen cierto bagaje de conocimientos sobre el tema a mejorar”.

Según los profesionales, para implicarse en los proyectos se deben respetar algunas condiciones básicas:

“Deben existir una serie de condiciones previas: algún argumento que justifique el esfuerzo y el tiempo invertido, liderazgo compartido, superar la incompreensión de los demás, un bagaje de conocimientos para tirar adelante, que el cambio sea útil en el aula, lograr los recursos mínimos necesarios y ser cauto con el exceso de innovación, es decir, regular y dosificar esfuerzos”.

El profesorado que no se implica en los proyectos de innovación es tildado de individualista:

“No socializan lo que hacen bien y generalmente son indiferentes y escépticos con los cambios. Yo creo que en secundaria existen más resistentes a la innovación que en primaria. Lo positivo de algunos resistentes es que aportan sugerencias constructivas para mejorar el proyecto. La peor actitud ante la innovación es la indiferencia”.

No obstante, algunos piensan que los docentes resistentes al cambio no tienen por qué ser mal considerados por los compañeros y compañeras:

“Los indiferentes tienen mala imagen y son bastante individualistas. Sin embargo, los que se resisten con argumentos son profesionales respetados en los centros educativos”.

En relación con los motivos para seleccionar el tema de investigación, como se puede apreciar en la tabla 3, las opiniones son diversas.

Tabla 3: <i>El tema del proyecto de innovación se ha seleccionado por la reflexión sobre...</i>	% acuerdo
Las necesidades del alumnado	71,4
Las necesidades del contexto social	62,3
Las necesidades del centro	55,5
El interés por experimentar nuevos modelos de enseñanza	55,2
EL interés por experimentar nuevos modelos organizativos en la escuela	50,9
Los contenidos que requieren un tratamiento didáctico innovador	46,4
Las necesidades de los docentes	28,2
La sensibilidad ante el uso didáctico de las tecnologías de la información y la comunicación	28,2

El tema innovador se seleccionó teniendo en cuenta las necesidades del alumnado, del centro y del contexto social. También influyeron el interés por experimentar nuevos métodos de enseñanza y modelos organizativos, un tratamiento didáctico novedoso, las necesidades de los docentes y la sensibilidad hacia las TIC.

3.3. Proceso de ejecución de la innovación

En el desarrollo de los proyectos de innovación intervienen múltiples procesos y diferentes profesionales. Quizás uno de los más determinantes es la colaboración entre los docentes. En la Tabla 4 se especifican las características de los equipos de trabajo que desarrollan proyectos de innovación en los centros educativos.

Tabla 4. Proceso de innovación-características del trabajo en equipo	% acuerdo
Los coordinadores/as fomentan la colaboración entre los docentes	90,9
Se realizan revisiones del proceso de desarrollo del proyecto	88,6
Los miembros del equipo desarrollan aspectos didácticos del proyecto	81,8
El nivel de cumplimiento de los compromisos de los miembros del grupo es alto	81,8
El nivel de participación de los miembros en las reuniones es alto	79,5
La asignación de tareas se hace en función de la especialidad y de los conocimientos de cada docente	77,3
La coordinación del grupo la realiza un coordinador permanente elegido entre los miembros del grupo	77,3
El registro de los temas tratados en las reuniones se hace mediante el acta de las sesiones	72,7
En el proyecto se desarrollan aspectos organizativos del propio centro	70,5
La periodicidad de las reuniones es como mínimo de una vez cada quince días	54,7
Los miembros del equipo realizan búsquedas de información	54,5
La asignación de tareas se hace de forma voluntaria	44,7
Se indaga en torno a experiencias didácticas en otros centros escolares	43,2
Los miembros del equipo realizan lecturas y presentaciones de documentos teóricos	25

El trabajo en equipo se lleva a cabo mediante coordinadores que fomentan la colaboración, se realizan revisiones periódicas del proyecto, el nivel de compromiso de los miembros es alto, la asignación de tareas se realiza por la especialización profesional del profesorado y de forma voluntaria y se incide fundamentalmente en los aspectos didácticos del proyecto, las búsquedas de información y de experiencias didácticas y los aspectos organizativos del centro. Las conclusiones y los compromisos de las reuniones se registran mediante actas.

Los participantes del foro afirman que existen una serie de requisitos indispensables para desarrollar adecuadamente el proceso de innovación:

“Se debe definir bien la innovación, es decir, a dónde queremos llegar. Es necesaria la coordinación de tareas, valorar las repercusiones del cambio, la necesidad de autonomía para trabajar, tener un liderazgo claro para gestionar ese cambio y realizar la evaluación de los resultados”.

El tiempo es uno de los factores que más influye en el desarrollo adecuado de los proyectos de innovación. En la Tabla 5 se explicitan algunas variables relacionadas con la gestión del tiempo.

Tabla 5. Tiempo dedicado al proyecto	% Acuerdo
El tiempo invertido trabajando en el proyecto es productivo	83,1
El trabajo en el proyecto de innovación se desarrolla en horario lectivo	79,5
El tiempo se dedica a la puesta en práctica del proyecto	65,9
El tiempo se dedica a la elaboración de materiales del proyecto	63,6
Los docentes han trabajado juntos en la experiencia entre 1-3 años	60
El trabajo en el proyecto de innovación se desarrolla en horario laboral	43,2
El tiempo se dedica a celebrar reuniones	36,4
El desarrollo del proyecto de innovación se realiza en horario escolar	27,3
El desarrollo del proyecto de innovación se realiza fuera de la escuela	22,7

Los docentes afirman que el tiempo dedicado al proyecto es productivo, que llevan trabajando juntos entre 1 y 3 años, que el proyecto de innovación se desarrolla en horas lectivas, que el tiempo se invierte en la puesta en práctica del proyecto, en la elaboración de materiales y en las reuniones de trabajo.

Los docentes no parecen valorar demasiado la asesoría que se les ha proporcionado durante la ejecución del proyecto de innovación. La Tabla 6 explicita las características más importantes de los formadores y formadoras que han apoyado a los centros educativos.

Los docentes afirman que la satisfacción con los asesores y asesoras es solo regular. Los formadores y formadoras obtienen puntuaciones medias o bajas en variables como capacidad de motivación y de proporcionar apoyos y recursos, fomento de las relaciones interpersonales y la reflexión, la capacidad de gestión del trabajo, la realización de diagnósticos individuales e institucionales, la resolución de conflictos y la disponibilidad. La asesoría ha corrido a cargo fundamentalmente de los especialistas de los centros de profesorado. La Inspección educativa, la universidad y el profesorado externo tienen escaso arraigo en la asesoría realizada en los centros educativos. Las demandas realizadas a los asesores y asesoras están relacionadas con la documentación e información, la dotación recursos didácticos, la orientación y clarificación de conceptos, la información sobre innovaciones en otros centros, las demostraciones y prácticas, los contactos con profesionales, la dinamización del grupo y la evaluación de la innovación.

Uno de los problemas más comentados en los grupos de discusión es la coordinación en el sistema de formación de la comunidad.

“Existe falta de coordinación entre los organismos asesores (inspección y centros de profesores), y entre asesores y centros educativos. Tampoco existe o es muy escaso el acompañamiento que se realiza a los centros, no se nos hace demasiado caso y tampoco se evalúan los resultados de la innovación”.

Tabla 6: Características de la asesoría del proyecto	% Acuerdo
El asesor/a tiene capacidad para motivar	52,3
El asesor/a proporciona apoyo y recursos	50
El asesor/a fomenta las relaciones interpersonales (apoyo, escucha, apertura)	47,8
El asesor/a está disponible	47,7
El asesor/a propicia la reflexión	45,5
La satisfacción con los asesores/as es alta	43,2
Nos han asesorado los especialistas de los centros de profesores/as	43,2
El asesor/a gestiona adecuadamente el proyecto	40,9
El asesor/a tiene capacidad para realizar diagnósticos individuales y organizativos	38,7
Al asesor/a se le ha pedido información y documentación	36,4
El asesor/a tiene capacidad para resolver conflictos	36,3
Al asesor/a se le ha pedido que proporcione recursos didácticos	25
Nos han asesorado equipos de apoyo externos	20,5
Al asesor/a se le ha pedido que oriente y aclare conceptos	15,9
La Inspección Educativa nos ha dado asesoría	15,9
Al asesor/a se le ha pedido información sobre innovaciones didácticas llevadas a cabo en otros contextos	13,6
Al asesor/a se le ha pedido que demuestre iniciativas prácticas	11,4
Nos han asesorado los profesores/as de otros centros	11,4
Al asesor/a se le ha pedido que facilite el contacto con otros profesores/as	10
Al asesor/a se le ha pedido que dinamice el grupo	9,1
Al asesor/a se le ha pedido que facilite la revisión y evaluación del proceso	8,2
Nos ha asesorado el profesorado de la universidad	6,8
Nos han asesorado especialistas en el tema	4,5

Respecto al modelo de formación, se afirma que la capacitación en el propio centro y la creación de redes de colaboración con otras instituciones escolares es una estrategia idónea:

“Los planes institucionales han clarificado el tema de la formación. Se debe mejorar bastante la formación en centro y establecer horarios y calendarios de seguimiento. Se debe crear una

red de centros involucrados en proyectos similares. Se ha comenzado a aunar intereses de diferentes centros para crear una red. Esto conlleva la reducción de algunas actividades formativas “tipo cursillo”.

A la hora de definir a los buenos asesores y asesoras, uno de los participantes en el grupo de discusión afirma lo siguiente:

“Un buen formador es un profesional que sabe de lo que habla, una persona que está trabajando en eso, con recursos, inquieto, abierto a modificaciones de su proyecto, flexible, posee creatividad, optimismo y tesón, parte de la práctica y debe estar al servicio del proyecto, debe ser un “asesor de procesos”. Un tutor-docente que guía un proceso, que refuerza partiendo de su práctica, aunque tenga su teoría particular, que conozca la práctica y que fundamente su teoría, impulsar la formación no academicista, la reflexión sobre la práctica, la interacción entre formación y la práctica y limar conflictos”.

La evaluación de los proyectos de innovación es un aspecto bastante descuidado por los docentes. En la Tabla 7 queda patente la escasa cultura evaluadora existente en los centros educativos. Las innovaciones se evalúan en pocas ocasiones y con los instrumentos más habituales.

Tabla 7: Evaluación del proyecto de innovación <i>La evaluación del proyecto se llevó a cabo mediante...</i>	% acuerdo
La autoevaluación grupal	66,8
La implicación de la totalidad del grupo	64,5
Cuestionarios	50,9
La autoevaluación individual a través de informes escritos	41,8
La evaluación externa	37,3
La observación de las clases de los profesores/as del proyecto	30,5
Entrevistas	25,9
Un miembro del grupo al que se le ha designado para esta tarea	23,6
La realizó el grupo de profesores/as junto a un asesor externo	10,1
Un miembro externo al grupo de trabajo	14,5

El proyecto se evaluó fundamentalmente mediante la autoevaluación grupal. Instrumentos y estrategias como los cuestionarios, los informes escritos, la observación en clase, las entrevistas y la evaluación llevada a cabo por profesionales tanto del centro como del exterior no se utilizan demasiado.

Los docentes afirman que existe escasa cultura evaluadora en los centros, la evaluación interna se desarrolla con mayor frecuencia que la externa y faltan tiempos para valorar y repensar los procesos de cambio.

“Es necesaria la evaluación y para ello hace falta tiempos. No se evalúan las innovaciones emprendidas en los centros educativos. La evaluación debe ser sistematizada y mixta (interna y externa)”.

Todo proyecto de mejora tiene sus limitaciones y pasa por momentos de incertidumbre. En la Tabla 8 se especifican las dificultades que han sufrido los docentes a la hora de llevar a cabo el proyecto de innovación.

Tabla 8: Dificultades, problemas y limitaciones en el desarrollo del proyecto	% acuerdo
Falta de tiempo para elaborar el proyecto	73,6
Falta de tiempo personal para realizar las tareas exigidas	69,1
Amplitud y complejidad del proyecto	53,2
El papeleo y la burocracia que supone la realización del proyecto	53,2
Dificultades de organización interna a nivel de escuela	46,4
Obtener los recursos necesarios	35
Falta de experiencia de los profesores/as en la elaboración de proyectos	30,5
Convencer a determinadas personas del centro para que participen	28,2
Asesoramiento inadecuado	23,6
Dudas sobre si realmente merece la pena el esfuerzo	23,6
Falta de apoyo o asesoramiento externo	21,4
Consensuar los objetivos y contenidos del proyecto	21,4
Falta de implicación y compromiso de los profesores/as que participan en el proyecto	21,4
La aparición de conflictos entre los miembros del grupo	20,1
La aparición de conflictos entre los miembros del grupo y el sector del profesorado que no participa	20,1
Influencia negativa de otros profesores/as no participantes en el proyecto	16,8
Falta de apoyo de la dirección del centro	16,4
La opinión de las familias de los alumnos/as del centro	16,1
Falta de apoyo de la Administración en relación a la dotación económica del proyecto	14,5
Falta de apoyo de los padres-madres de los alumnos/as	12,3

Los problemas más importantes para desarrollar los procesos de cambio son la falta de tiempo, la complejidad del proyecto, la burocracia y los problemas organizativos del centro. Con menos peso específico se identifican limitaciones y resistencias como la escasez de recursos, la falta de experiencia, la participación de los docentes, el logro de consensos amplios sobre los contenidos del proyecto, el asesoramiento inadecuado, las dudas en cuanto a la rentabilidad del esfuerzo, las relaciones interpersonales, la influencia negativa de otros docentes, la falta de respaldo de la dirección y de la Administración y el escaso apoyo de las familias.

3.4. Impacto de la innovación

Se entiende por impacto el cambio experimentado en el centro educativo como consecuencia del proyecto de innovación. El profesorado afirma que la puesta en práctica del proyecto de innovación ha impactado en la vida del centro, en la utilización de nuevos materiales, en el aprendizaje del alumnado, en el diseño de los documentos institucionales, en la distribución del tiempo, horarios y espacios, en las tareas asignadas a los alumnos y alumnas y en el equipamiento del centro. No han sufrido modificaciones importantes las relaciones en general, la coordinación entre docentes, el clima de centro, el agrupamiento de los estudiantes, la gestión administrativa y la evaluación.

Tabla 9: Impacto del proyecto de innovación <i>Se han introducido o se están produciendo cambios...</i>	% acuerdo
En los procesos de enseñanza	93,2
En la vida del centro	88,6
En la utilización de nuevos materiales didácticos	63,6
En el aprendizaje de los alumnos/as	63,6
En la elaboración del plan anual en el proyecto curricular de etapa o en el proyecto educativo de centro	59,1
En la distribución del tiempo	56,8
En las tareas que asignan a los alumnos/as	54,5
En las relaciones con el entorno y la comunidad social	52,3
En la distribución de los espacios y de los horarios	52,3
En el equipamiento del centro	50
En las relaciones con las familias	47,7
En las relaciones entre los alumnos/as	47,7
En la coordinación entre profesores/as del mismo curso o ciclo	45,5
En la coordinación de los profesores/as del centro	43,2
En el clima de relaciones del centro	43,2
En el agrupamiento de los alumnos/as	43,2
En las relaciones entre el profesor/a y el alumno/a	43,2
En la forma de presentar la información de los alumnos/as	40,9
En las relaciones entre los profesores/as	38,6

En la gestión administrativa del centro, ordenación y distribución del trabajo, informes, actas, presupuestos, inventarios, registros, etc.	34,1
En la evaluación del centro	29,5
En la forma de organizar el espacio en la clase	25
En la evaluación de los alumnos/as	25

Los docentes creen que existen impactos múltiples. Se afirma que, con el abordaje de innovaciones, los centros desarrollan capacidades para afrontar nuevos cambios, se producen mejoras en el currículum, en la organización del centro y en la manera de dar diferentes respuestas al alumnado. También se afirma que algunos cambios no tienen continuidad en otras etapas de enseñanza y, finalmente, desaparecen.

“En función del tipo de proyecto, el impacto puede ser diferente. El impacto puede producirse tanto en los aspectos curriculares como en los organizativos. En función del tema, los cambios se pueden percibir en cualquier parte de la institución escolar. La pena de todo esto es que, después de tanto esfuerzo, la innovación no tenga continuidad en otros cursos”.

En la Tabla 10 se analizan los procesos de difusión de los proyectos de innovación. Como se puede observar las actividades realizadas para comunicar estas experiencias son escasas.

Tabla 10: Difusión del proyecto de innovación <i>¿se han dado a conocer los contenidos del proyecto de innovación?</i>	% acuerdo
Hemos participado en jornadas y encuentros en los que hemos expuesto la experiencia	59,1
Hemos asesorado a docentes de otros centros que nos han solicitado información sobre el proyecto	38,6
Aún no lo hemos hecho	20,5
Hemos publicado la experiencia en libros o revistas, web...	15,9
Hemos impartido cursos en el centro de formación de profesores/as sobre el tema del proyecto	13,6

La difusión de los proyectos de innovación se ha realizado fundamentalmente mediante jornadas y encuentros. En menor medida, se ha proporcionado información a algunos centros, se han difundido publicaciones y se han impartido cursos.

4. Características de los centros innovadores

A continuación se pretende analizar las características de los centros innovadores. Partiendo del cuestionario de los docentes, se ha diseñado el constructo “Centros Innovadores” definido como aquellos centros donde más ha impactado el proyecto de innovación. Para ello se han seleccionado tres ítems:

- El ítem 43 hace referencia al impacto de la innovación en la vida de centro.
- El ítem 46 valora el impacto de la innovación en la enseñanza.

- El ítem 47 mide el impacto de la innovación en los procesos de aprendizaje llevados a cabo por el alumnado.

Se han analizado las correlaciones entre los centros innovadores y las demás variables de la investigación. Los resultados se pueden observar en la Tabla 11.

Tabla 11: <i>Correlaciones entre los centros innovadores y los constructos de la investigación (tau-kendall).</i> <i>Los centros innovadores correlacionan de manera significativa con...</i>	Correl.	Sig.
Reflexión en torno a varios aspectos del proyecto	0,428	0.000
Tiempo dedicado al proyecto	0,417	0.000
Productividad del tiempo dedicado al proyecto	0.388	0.000
Existencia de normas claras de funcionamiento en el equipo de trabajo	0,295	0.000
Satisfacción con la asesoría recibida	0,291	0.000
Surge la idea de la innovación por varios motivos	0,277	0.000
Se ejecutan actividades diversas durante el desarrollo del proyecto	0,253	0,000

Los centros donde más ha impactado el proyecto de innovación se caracterizan por el impulso de la reflexión permanente del equipo de profesionales, la dedicación del profesorado al proyecto, el aprovechamiento del tiempo, la claridad de normas de funcionamiento del equipo de trabajo, la satisfacción con la asesoría recibida, el análisis minucioso de varios aspectos de la innovación y la ejecución de actividades diversas durante el desarrollo del proyecto.

5. Conclusiones y discusión

Del estudio realizado en la Comunidad de Cantabria en relación con los procesos de innovación educativa se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- 1) La gestión de la innovación en la comunidad autónoma pretende fomentar el éxito educativo de todo el alumnado, la atención a la diversidad y la apertura de los centros a la comunidad. Los diversos sectores y profesionales de la educación están bien informados sobre los objetivos de la Consejería de Educación y opinan que su gestión, en general, ha mejorado bastante respecto a la legislatura anterior.
- 2) Según la opinión del profesorado, la innovación surge por la implicación del profesorado del centro y/o por la oferta realizada por parte de la Administración. Para que surja el proyecto de innovación son importantes el impulso y el compromiso del equipo directivo, la iniciativa del claustro y las necesidades compartidas de un grupo de profesores y profesoras. Los profesionales comprometidos creen en el liderazgo distribuido, están habituados a detectar nuevas necesidades, les gusta su profesión y poseen conocimientos sólidos sobre el proyecto.

- 3) El trabajo en equipo es fundamental en el desarrollo de la innovación en los centros educativos. La colaboración es eficaz cuando existe cierta continuidad en el trabajo, se realizan revisiones periódicas del proyecto, el nivel de compromiso de los miembros es alto, la asignación de tareas se realiza en función de la especialización de los profesionales o de forma voluntaria, se incide fundamentalmente en los aspectos didácticos del proyecto, en la búsqueda de información y en sus aspectos organizativos. El tiempo dedicado al proyecto es productivo, el trabajo se realiza en horario lectivo, se invierte mucho tiempo en la puesta en práctica de la innovación, en la elaboración de materiales y en las reuniones de equipo.
- 4) La satisfacción con la asesoría ofrecida es sólo regular. Los asesores y asesoras obtienen puntuaciones medias o bajas en variables como la capacidad de motivación y de proporcionar apoyo y recursos, el fomento de las relaciones interpersonales y de la reflexión, la gestión del proyecto, la capacidad para diagnosticar necesidades individuales e institucionales y la disponibilidad y el apoyo hacia el profesorado. La asesoría de los proyectos, habitualmente, ha corrido a cargo de los centros de profesorado. La inspección, la universidad y los asesores externos intervienen muy poco en estas labores. Los profesores y profesoras opinan que existe falta de coordinación con las instituciones que se dedican a la formación de los docentes.
- 5) Existe escasa cultura de la evaluación y, habitualmente, se realiza entre los profesionales del centro (evaluación interna). Se desarrolla mediante la autoevaluación en grupo y por medio de cuestionarios e informes escritos. Entre los problemas para llevar a cabo el proyecto de innovación destacan la escasez de tiempo, la complejidad del proyecto, la burocracia existente y la organización interna del centro educativo.
- 6) Los proyectos de innovación que más han impactado en los centros educativos han producido cambios importantes en la vida del centro, en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en la utilización de materiales didácticos, en la distribución del tiempo, en la asignación de tareas al alumnado, en las relaciones con la comunidad, en la distribución de espacios y horarios y en el equipamiento del centro educativo. La difusión de las innovaciones es escasa. Se ponen en conocimiento de los demás profesionales mediante encuentros y jornadas y la exposición del proyecto en otros centros.
- 7) Existen correlaciones moderadas pero significativas entre los centros innovadores y la reflexión en equipo, el tiempo dedicado al proyecto y su aprovechamiento, las pautas claras de funcionamiento del equipo de trabajo, la satisfacción con la asesoría recibida y el desarrollo de variedad de tareas al inicio y durante el desarrollo del proyecto. Cuanto más innovador es un centro más aumentan las puntuaciones de estas variables del estudio.

Los datos de la investigación dan a entender que la política de la Administración cántabra para la promoción de la innovación requiere concentrar esfuerzos en el fomento de la reflexión y el trabajo en equipo, el asesoramiento a los centros escolares, la evaluación y difusión de los proyectos de innovación educativa. La importancia de estas cuatro fases para lograr el éxito del cambio requiere potenciar la coordinación y el acercamiento entre la inspección educativa, la universidad, los centros de profesorado (CIEFP) y las escuelas. Las redes de aprendizaje profesional hacen posible proyectos de mejora que luego se extienden a

través del sistema con mayor celeridad que las iniciativas jerárquico-burocráticas (Bolam, 2004).

En relación a la apertura de los centros educativos a la comunidad, habría que analizar de qué manera participa el centro en la sociedad y cómo entra ésta al centro educativo. Esta perspectiva reclama una planificación estratégica de tipo local o comarcal para compartir y utilizar los recursos y ser partícipes del desarrollo de la comunidad (Martín, 1996a, 1996b, Flecha et. al. 1998, Lorenzo, et. al., 2004, Díaz, 2006). El desarrollo comunitario se caracteriza por ser un proceso dinamizador de instituciones y agentes sociales para llevar a cabo proyectos conjuntos, priorizando la participación y la calidad de vida de la ciudadanía.

Referencias bibliográficas

- Bolam, R. (2004). Liderar comunidades eficaces de aprendizaje profesional, en Villa, A. *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la Sociedad del Conocimiento*. IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE Universidad de Deusto, pp. 129-145.
- Díaz. R.E. (2006). La reforma posible y necesaria, en Gimeno, J. *La reforma necesaria: Entre la política educativa y la práctica escolar*. Madrid: Morata.
- Flecha, R. y otros (1998). [Comunidades de aprendizaje: la sociedad de la información para todos \(cambios sociales y algunas propuestas educativas\)](#), en *Contextos educativos: Revista de educación*, 1, 53-75
- Lorenzo, M., Ortega, J.A., Sola, T. y Chacón, A. (2004). *Organización y dirección de redes educativas*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Martín Moreno, Q. (1996a). *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*. Madrid: Sanz y Torres.
- Martín Moreno, Q. (1996b). *Desarrollo organizativo de los centros educativos basado en la comunidad*. Madrid: Sanz y Torres.
- Resolución de 22 de marzo de 2006 de la Consejería de Educación, por la que se convoca a los centros públicos que impartan enseñanzas de Educación Infantil, Educación Primaria o Educación Secundaria a la presentación de Proyectos de Innovación Pedagógica y Organizativa para su desarrollo, dentro del Plan de Apertura de Centros a la comunidad, durante el curso 2006-07. Disponible en <http://boc.gobcantabria.es/boc/>. Consultado el 20 de diciembre de 2009.
- Resolución de 26 de marzo de 2009, por la que se convocan Proyectos de Innovación Pedagógica y Organizativa para desarrollar en los centros públicos que impartan Educación Infantil y/o Primaria, durante el curso 2009-2010, dentro del plan de apertura de centros a la Comunidad. BOPV 20-IV-2009. Disponible en <http://boc.gobcantabria.es/boc/>. Consultado el 21 de diciembre de 2009.