

Nina Hidalgo - Laura Cañadas

Coordinadoras

**Materiales docentes
para el diseño y desarrollo de investigaciones,
innovaciones y revisiones sistemáticas
en la formación inicial del profesorado**

Laura Cañadas

Nina Hidalgo

Cynthia Martínez-Garrido

F. Javier Murillo

Maite Zubillaga-Olague

Dykinson, S.L.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con Cedro a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 917021970/932720407

Este libro ha sido elaborado en el marco del proyecto de innovación docente *Diseño de materiales para la mejora de competencias investigadoras y docentes en la formación inicial del profesorado*, financiado por la Convocatoria de Proyectos de Innovación Docente de la Universidad Autónoma de Madrid (FPYE_009.22_INN).

Nota editorial: Las opiniones expresadas en el presente libro son responsabilidad exclusiva de los autores.



*Licencia Creative Commons
reconocimiento, no comercial, compartirigual*

© Copyright by
Los autores
Madrid, 2023

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69
e-mail: info@dykinson.com
<http://www.dykinson.es> <http://www.dykinson.com>

ISBN: 978-84-1170-657-5
DOI: 10.14679/2316

Preimpresión realizada por los autores

Capítulo 2

El proceso de mejora y cambio escolar. Recursos para la elaboración de un proyecto de innovación educativa

CYNTHIA MARTÍNEZ-GARRIDO – NINA HIDALGO – F. JAVIER MURILLO

Universidad Autónoma de Madrid, España

DOI: 10.14679/2318

1. Introducción

Al igual que la sociedad que está en continuo cambio y evolución, la Educación también lo está. Estudiantes, familias y docentes enfrentamos reformas y contrarreformas de manera constante, a veces se trata de aspectos a nivel normativo, otras muchas provienen de cambios sociales, demográficos, tecnológicos, culturales ... Para poder asumir dichos cambios, más allá de implementar una u otra norma, la escuela necesita realizar un proceso de iniciación, planificación, implementación, evaluación e institucionalización de dichos cambios, a esto es a lo que se conoce como el proceso de cambio escolar.

Existe una complicación de partida a la hora de comprender la necesidad, profundidad y relevancia de la implementación de los procesos de mejora en las escuelas y es que, la mejora es comúnmente vista como la realización de tareas ocasionales que se refieren exclusivamente a solucionar problemas puntuales que han surgido a lo largo del curso en un aula, con un grupo, con un docente... Nada más lejos de la realidad, en este capítulo comprenderemos la profundidad de los procesos de cambio y mejora en las escuelas y su necesidad para avanzar frente a los retos constantes que enfrenta la escuela en su día a día.

2. Antecedentes de la mejora de la escuela

El movimiento de mejora de la escuela sitúa al centro educativo como elemento central desde donde se realizarán los cambios. Esto significa que la escuela es el líder del cambio que se vaya a producir y que esté, en todo momento, se realizará desde parámetros de calidad y equidad. También, significa que la transformación de la cultura escolar es un factor decisivo para lograr cambiar la educación (Sales et al., 2012). Entender estos dos planteamientos son la base para identificar la profundidad de lo que significa la mejora de la escuela y la necesidad de que los procesos de cambio sean implementados.

Para comprender aún mejor este movimiento resultar interesante ahondar en lo que podemos llamar como los antecedentes de la mejora de la escuela. Se trata de proyectos de transformación escolar como pueden ser el *Halton Project* (Stoll y Fink, 1999) que se implementó en uno de los distritos escolares más grandes de Ontario (Canadá) y en el que se indagó acerca de cuáles de

las diferentes actividades que se realizan en las escuelas son las que generan mayores beneficios para los estudiantes y también en identificar cómo tanto estudiantes, familias y docentes pueden hacer para conseguir que la escuela sea mejor. Otro ejemplo es el *Accelerated Schools Project* (Levin, 1998) en Estados Unidos, un proyecto piloto que se desarrolló originalmente en dos escuelas en 1986 y que en la actualidad ya superan los miles de escuelas establecidas en el programa. El programa consiste en ayudar a las escuelas a que brinden oportunidades de aprendizaje enriquecidas y aceleradas para todos los estudiantes a lo largo del plan de estudios.

Otro gran antecedente de lo que hoy conocemos como mejora de la escuela es el proyecto *Improving the Quality of Education for All* (IQEA) (Ainscow et al., 1994). Se trata de un proyecto que comenzó hace más de 40 años y que ha sido implementado de manera internacional en Finlandia, Hong Kong, Noruega, Puerto Rico, Reino Unido y Sur África. Quizá su éxito radica en que se trata de un proyecto que busca trabajar en las dificultades concretas que tienen los docentes y escuelas, que busca generar beneficios en los estudiantes, reafirmar el control sobre la agenda educativa. Fundamentalmente se trata de un proyecto que asume que la responsabilidad del desarrollo de las escuelas recae en estas mismas y que está en sus manos generar planes para conseguir dicha mejora, ya sea tanto para establecer un correcto uso de las jerarquías en la escuela, la visión de futuro de la escuela o una docencia más eficaz.

Las lecciones de todas estas iniciativas pioneras han dejado un gran camino por delante y, sobre todo, una serie de lecciones aprendidas que deben estar presentes en todo proyecto de mejora escolar (Ainscow et al., 1994).

- La visión de la escuela (la perspectiva de lo que será la escuela en el futuro) debe pertenecer a todos los miembros de la comunidad educativa quienes, al tratarse de una visión compartida tendrán oportunidad para contribuir y construirla.
- Las escuelas deben priorizar sus necesidades internas y para ello aprovechar las presiones externas de cambio como una oportunidad de mejora frente a sus necesidades.
- Las escuelas debe ser un lugar donde toda la comunidad educativa pueda aprender.
- Las escuelas deben adoptar y desarrollar estructuras que refuercen y promuevan la colaboración y empoderen a todos, como individuos y como colectivo al que representan.
- Las escuelas deben promover la visión de que el seguimiento y la evaluación de la calidad es una responsabilidad de todos.

A estas cinco lecciones podemos añadir también los cinco factores clave para la mejora escolar que apunta Murillo (2003),

- La escuela como centro del cambio
- El cambio depende del profesorado
- El papel determinante de la dirección
- La escuela como comunidad de aprendizaje, y
- Cambiar la forma de enseñar y aprender.

Entender la mejora de la escuela implica entender la diferencia entre determinados elementos como son: cambio educativo, innovación y reforma. Se trata de términos que comparten su intencionalidad para conseguir la mejora de la escuela pero que cuentan con marcadas diferencias.

Veámoslo más concretamente a través de sus definiciones (Murillo y Krichesky, 2012):

- *Cambio educativo*: Cualquier proceso que conlleva alteraciones a partir de una situación inicial, que pueden ser tanto intencionales, gestionadas y planificadas como espontáneas. También son cambios los resultados de tales procesos.

- **Innovación:** Proceso intencional de cambio llevado a cabo por un/a profesor/a o un grupo de ellos/as (que modifican contenidos, introducen diferentes metodologías, utilizan nuevos recursos, etc.) y cuyo lugar más habitual es el aula.
- **Reforma:** Aquel cambio intencional y profundo en el sistema educativo que responde a una política educativa determinada, que se produce con intención de perdurar, que ha emanado del Estado o de alguna autoridad educativa regional con competencias en materia educativa y que se ha reflejado en alguna normativa de orden superior.

De esta manera, Murillo (2003) señala que podemos definir la mejora de la escuela como:

“Un cambio planificado y sistemático, coordinado y asumido por el centro docente, que busca mejorar el desarrollo integral de sus estudiantes incrementando la calidad de la institución y sus docentes mediante una modificación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de su organización y de su cultura”. (p. 3).

3. El proyecto de innovación educativa

Un proyecto de innovación educativa es la herramienta con la que cuentan las escuelas para poder desarrollar las transformaciones que le permitan adaptarse mejor a las necesidades sociales actuales. Los proyectos de innovación educativa son documentos que establecen el *modus operandi* que permiten a la escuela y sus docentes actuar bajo un plan ordenado y sistemático que garantizará el éxito de las acciones diseñadas. Se trata de un documento, que al igual que el resto de los documentos de la escuela debe estar vivo, ajustándose a la realidad de la comunidad educativa y las necesidades reales que surgen cada curso.

Figura 1.
Elementos necesarios para el desarrollo de proyectos de innovación educativa



Nota. Elaboración propia.

Coincidiendo con Aguerrondo (2012), los proyectos de innovación educativa deben considerar los siguientes tres aspectos fundamentales:

1. La innovación debe ofrecer un cambio estructural, orientado en alguna dimensión del currículo.
2. La innovación debe redefinir todos los vértices del triángulo didáctico (conocimiento, enseñanza y aprendizaje).
3. Los aspectos organizativos correspondientes deben brindar contextos instituciones que faciliten las buenas prácticas de aprendizaje.

Es importante incidir que los proyectos de innovación educativa son el resultado de un análisis crítico producido por los propios centros cuyo fin es la detección de una necesidad, por ejemplo, al acogerse a una nueva reforma establecida, o la resolución de un problema... Es por ello que, decimos que, la innovación educativa, y por tanto los proyectos de innovación educativa, es un proceso que está centrado en la escuela y que surgen de un diagnóstico inicial.

Con todo ello, podemos decir que los proyectos de innovación educativa tienen las siguientes características:

- *Detección del origen:* se inician a partir del diagnóstico específico de un problema que afecta a los estudiantes, demás miembros de la comunidad educativa o la escuela.
- *Estado del arte:* las acciones que se definen en el proyecto de innovación tanto como la aproximación al problema cuenta con un sustento teórico y conceptual que asegura su comprensión.
- *Significancia:* el proyecto recoge acciones y da respuesta a un problema que es relevante para la comunidad educativa.
- *Ajuste curricular:* el proyecto respeta el currículo y el proyecto educativo del centro.
- *Centrado en la escuela:* el proyecto de innovación educativa es pertinente al centro educativo en el que se va a desarrollar. Los proyectos de innovación no se comparten.
- *Dedicación:* para alcanzar el éxito del proyecto es necesario el compromiso de toda la comunidad educativa en el desarrollo de este.
- *Metódico:* se trata de un proyecto sistemático que recoge entre sus líneas métodos que permitan realizar su seguimiento y garantice los espacios de reflexión acerca de los avances
- *Evaluación:* el resultado del proyecto de innovación educativa planteado se considera en términos objetivos resultado de un proceso de evaluación procesual y final y debe de suponer, además de la atención a la necesidad indicada, a la mejora de los aprendizajes de toda la comunidad educativa, en especial de los y las estudiantes.
- *Adecuación:* las actividades propuestas en el proyecto de innovación deben promover el desarrollo de redes de trabajo con otras instituciones con las cuales se han intercambiado experiencias enriquecedoras para ambas.
- *Institucionalización:* el documento del proyecto proporciona una planificación para que el proyecto se mantenga en el tiempo de manera sostenida.

4. Estructura del proyecto de innovación

Para poder elaborar el proyecto de innovación es importante conocer cuáles son las partes que lo conforman además de conocer su extensión. En este apartado abordaremos las partes con-

cretas que componen todo proyecto de innovación educativa y ejemplificaremos una extensión aproximada de cada una de ellas.

Suponiendo que estamos desarrollando un proyecto de alrededor de 50 páginas, contaremos con una Introducción o justificación introductoria de entre 1 y 2 páginas. A continuación, se desarrolla el epígrafe de análisis del contexto que consiste en no sólo la descripción del contexto, también el diagnóstico inicial de la escuela y la revisión del marco teórico con una extensión de entre 20 y 25 páginas. Después, se formulan los Objetivos (media página), Estrategias y actividades con entre 10-15 páginas de extensión, Temporalización (1 página), Evaluación e Institucionalización (3-4 páginas), y por supuesto, el listado de Referencias utilizadas (2-3 páginas). En algunos casos se concluye el proyecto incluyendo también una reflexión final acerca de todo el proceso desarrollado.

Figura 2.
Estructura del Proyecto de innovación educativa



Nota. Elaboración propia.

4.1. *Justificación introductoria*

Se trata del primero de los apartados del proyecto de innovación educativa y su función es fundamental para el lector. Estamos hablando de las primeras páginas del documento y aunque se trate de algo breve a veces las introducciones son una parte especialmente compleja de redactar. Para evitar complicaciones aportamos aquí algunas recomendaciones y buenas prácticas para la elaboración de este primer apartado del proyecto.

Las primeras páginas de todo documento, y en nuestro caso concreto del proyecto de innovación, deben servir para introducir el tema concreto sobre el que se va a profundizar. Estamos hablando de una presentación en varios sentidos. De un lado, de la temática, por ejemplo, conflictos escolares, liderazgo educativo, desarrollo de comunidades profesionales de aprendizaje, ... De otro lado, presentación del objetivo del proyecto de innovación educativa planteado. No se trata de una redacción en estricto sentido del objetivo, pero sí presentarlo de manera amable al lector para que se identifique a qué se van a dedicar las siguientes páginas del documento. También hay que presentar levemente el contexto en el que se va a desarrollar el proyecto de innovación, en los siguientes apartados se abordará un análisis intensivo del contexto, aun con ello, es necesario que se contextualice desde el inicio.

La introducción del proyecto de innovación también debe contener una justificación de la necesidad de las acciones diseñadas en diferentes sentidos. Desde el plano institucional hay que justificar por qué el proyecto y la propuesta innovadora es tan importante, qué impacto y qué mejoras va a proponer a la comunidad educativa. Y, desde el plano personal, es necesario que se incluya una justificación de porqué es importante para uno mismo el desarrollo e implicación en dicho proyecto.

4.2. *Análisis del contexto*

Este segundo apartado es uno de los más extensos junto con el dedicado a la redacción de estrategias y actividades. En este apartado, se incluirá una descripción del contexto social, educativo y conceptual de la propuesta que se va a desarrollar.

b.1. Breve descripción del ámbito donde se desarrolla el proyecto de innovación educativa

Este subapartado permite al lector identificar donde va a desarrollarse el proyecto. Como hemos revisado al inicio de este capítulo los proyectos de innovación son propios del contexto donde se desarrollan y es por eso que es tan importante desarrollar una buena descripción del contexto donde se implementarán.

Se trata de que se indique información concreta sobre la localización de la escuela, la zona y el barrio en el que se encuentra. No será lo mismo desarrollar un proyecto de innovación en una zona con posibilidades, recursos y rodeada de servicios que llevarlo a cabo en zonas con menos recursos, o desarrollarlo en grandes ciudades que desarrollarlo en zonas rurales.

También será necesario detallar la institución donde va a desarrollarse el proyecto de innovación, esto es, describir el número de edificios de la escuela y aulas, accesibilidad (ascensor, rampas, ...), zonas comunes, dimensiones de los patios, estructuración de las aulas, recursos (si el centro tiene o no laboratorio, sala de ordenadores, aulas de tutorías, comedor...). A veces este tipo de descripciones se hacen confusas por lo que es recomendable acompañar de alguna foto (real o diseñada por uno mismo) que describa o bien la escuela, un aula tipo, o ambas (Figura 3 y Figura 4).

Figura 3.
Ejemplo de imagen de aula



Nota. Elaboración propia.

Figura 4.
Ejemplo de plano planta baja de una escuela



Nota. Elaboración propia.

Por último, este subapartado debe contener información concreta sobre el número de estudiantes, docentes y personal de la escuela. No se trata solo de indicar cuántos sino también sus características, no será lo mismo implementar proyectos de innovación con un gran número de estudiantes recién llegados a la escuela en periodo de admisión extraordinario, o implementarlo en un colegio segregado por género. Al igual que será fundamental conocer las características de los docentes, por ejemplo, qué tipo de jornada tienen, si su contrato es de destino definitivo, el grado de interinidad o de bajas mientras que se desarrollará el proyecto, también características propias como la edad media y su rango y también datos sobre sus años de experiencia en la docencia.

El equipo directivo de la escuela también debe ser analizado en profundidad, desde quiénes son sus miembros, qué experiencia tienen en la dirección y cuántos años de experiencia docente tienen.

Por último, no deben olvidarse mencionar con qué otro tipo de profesionales cuenta la escuela, desde Asistentes de escolarización, Fisioterapeutas, Personal de Enfermería, de Cocina, de Conserjería...

b.2. Análisis inicial

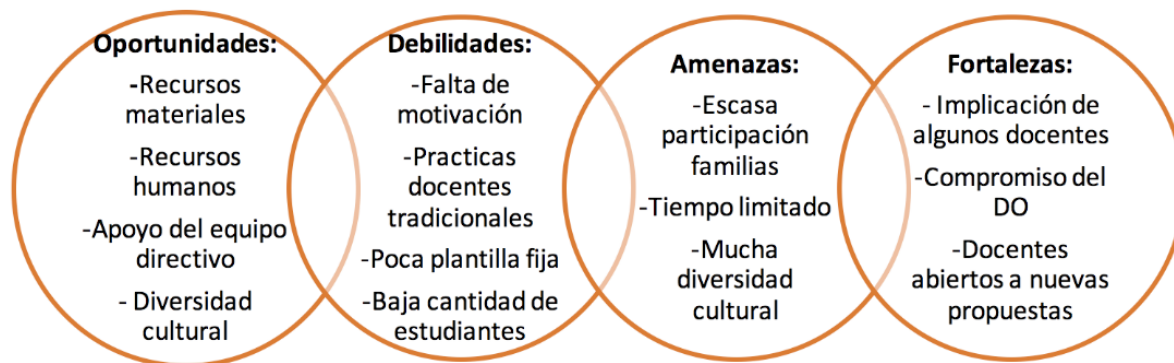
Este subapartado describe la necesidad, el origen o la dificultad por la cual se inicia el proyecto de innovación educativa. Por decirlo de otra manera, se trata de realizar una descripción de porqué es necesario el proyecto que se está desarrollando. Como decíamos anteriormente, cada proyecto de innovación es único para cada escuela y no puede ser compartido. Sin lugar a dudas es otra de las partes fundamentales del proyecto porque es el origen del mismo.

Si una escuela no es capaz de darse cuenta de que tiene una necesidad concreta que atender o un problema específico que dificulta su quehacer diario será imposible que se organice para atajarlo. Lo que sucede es que cada proyecto de innovación responde a una necesidad concreta cuando la escuela en sí tiene una gran cantidad de ellas...entonces, ¿cuál elegir?

Para poder dar respuesta a esta pregunta es fundamental realizar un análisis concienzudo no solo de las necesidades de la escuela, también de sus principales fortalezas dado que serán estas las que le permitan sostener las acciones para el cambio. Existen diferentes estrategias para poder acotar el problema/necesidad/dificultad prioritaria, por ejemplo, la realización de entrevistas es una de ellas. Conocer de la propia voz de los protagonistas la descripción de cuál es la situación que se está viviendo nos permitirá tener una perspectiva cercana y real de la situación.

Sin embargo, a veces la realización de las entrevistas es complicada en términos de la realización del contacto y el tiempo que consumen, cuando esto sucede existen otras estrategias como, por ejemplo, la realización de la técnica de análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). De acuerdo con el análisis DAFO es necesario conocer las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas con las que cuenta nuestra escuela. Evidentemente, quien lo desarrolla debe tener un amplio conocimiento de la escuela para poder completarlo. Las Debilidades y las Fortalezas se refieren a información acerca de la escuela en concreto, es decir, características internas. Mientras que las Amenazas y Oportunidades se refiere a aspectos externos a la escuela pero que están próximas a ellas de manera que pueden ser aprovechadas en términos de oportunidad o pueden ser consideradas como una amenaza para la implementación del proyecto. En la Figura 5 hemos dispuesto un ejemplo de análisis DAFO de una escuela imaginaria.

Figura 5.
Ejemplo de análisis DAFO



Nota. Elaboración propia.

b.3. Estado del arte/Revisión de la literatura

Este apartado debe contener una revisión de las investigaciones y marco conceptual más relevantes sobre la temática que aborda el proyecto. Para seleccionar estos textos tendremos en cuenta tres criterios fundamentales:

- *Actualidad:* Revisaremos investigaciones recientes, escritas en los últimos cinco años que serán por supuesto acompañadas de otros textos más antiguos. Pero es importante destacar esta característica, porque no podemos olvidar que estamos realizando un proyecto de innovación y que, por lo tanto, debemos conocer lo último más reciente acerca del tema para poder innovar y no repetir posiblemente acciones ya propuestas por otros.
- *Tipología:* Elegiremos investigaciones entre todos los posibles textos a elegir. Es decir, dejaremos los manuales, las enciclopedias o informes alejados de nuestra revisión de la literatura. La razón es sencilla, no se trata de que estos textos no contengan información valiosa sino de que el objetivo de este apartado es la lectura de las últimas investigaciones acerca de la temática elegida y por tanto es necesario que se utilicen como fuente de información los artículos de investigación publicados en revistas de investigación educativa.
- *Origen:* Seleccionaremos textos con origen nacional e internacional para conocer acerca de la temática de estudio desde ambas perspectivas que nos permitirá tener una visión holística del mismo.

La búsqueda de investigaciones se puede realizar de diferentes formas, por ejemplo, aunque es poco común puede que sea posible localizar una revista de investigación educativa especializada en la temática que nos interesa y por tanto leyendo sus últimos números publicados habremos encontrado el foco donde encontrar los estudios. Otra estrategia de búsqueda, quizá más exitosa, es la de utilizar los motores de búsqueda como *Google Scholar* que permite el filtrado por años y también la utilización de palabras clave. Además, nos facilita el acceso a las publicaciones de los autores más relevantes que tengan un perfil propio por lo que, en caso de que haya un autor clave, tendremos acceso de manera casi inmediata a todas las publicaciones de dicho autor.

4.3. Objetivos

Los objetivos son la parte fundamental del proyecto de innovación, nos permitirán elaborar una propuesta de acciones y también acotar la evaluación del proyecto. Todo a partir de ahora en el proyecto de innovación debe tener una coherencia absoluta con los objetivos planteados en este apartado del documento.

Los objetivos nos van a ayudar a determinar concretamente la línea de actuación porque, como ya dijimos, las necesidades y problemas que enfrentan las escuelas son muchos y por eso existe el riesgo de que nos despistemos en el diseño de las acciones. Por tanto, los objetivos marcarán absolutamente nuestros siguientes pasos.

Para formularlos podemos servirnos de objetivos generales y específicos en función de la dimensión que tenga el proyecto. Aunque no es obligatorio, sí que es recomendable que los objetivos representen la naturaleza de los procesos de cambio escolar, es decir, centrados en la escuela de manera holística y que impliquen a toda la comunidad educativa. Y para conseguir esto, es

recomendable la formulación de tres objetivos, uno dirigido a los docentes, otro a las familias y por supuesto a los estudiantes. Esta triple perspectiva garantizará el cumplimiento de estar elaborando un proceso de cambio real.

Existen algunas reglas básicas para la formulación de los objetivos de todo proyecto, por ejemplo:

- El verbo se escribirá en infinitivo.
- Se utilizarán verbos que indiquen resultados, no procesos.
- Los objetivos deben señalar una intervención.
- Evitar el uso de conjunciones nos evitara poner dos objetivos en el mismo.
- Objetivos sencillos donde se recoja toda la información.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de objetivos de proyectos de innovación:

“Elaborar un plan de formación docente en integración y multiculturalidad”

“Elaborar un plan de convivencia y gestión de los conflictos en el centro”

“Diseñar una escuela de padres en el centro educativo”

“Crear un plan de educación afectivo-sexual”

“Implementar el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) en el centro educativo”

“Favorecer la implicación del profesorado, las familias y el alumnado en la acogida de nuevos estudiantes”

4.4. Estrategias y actividades

En este apartado se detallará el procedimiento a seguir para dar respuesta a los objetivos del proyecto de innovación educativa. Es necesario determinar la diferencia entre estrategia y actividad. Y es que, algunas de las propuestas que realicemos para la consecución de los objetivos puede que sean puntuales, se tratará de actividades. En otras ocasiones puede que se trate de una misma línea de actuación que se desarrolla en torno a diferentes actividades a lo largo del proyecto, en este caso estaremos hablando de estrategias. Es decir, las estrategias son una forma de organizar actividades acerca de una misma temática, de manera que es posible incluir en el proyecto tanto estrategias como actividades concretas.

Para la formulación de las actividades es preciso hacerlo en relación a los siguientes seis aspectos clave:

1. Determinar las estrategias de mejora
2. Definir prioridades
3. Ordenar las actividades en el tiempo
4. Establecer la modalidad de trabajo y colaboración con otros agentes
5. Definir roles y funciones de representantes internos
6. Definir las modalidades de evaluación

Una vez hecho esto, cada una de las actividades debe estar descrita con la información más completa que podamos. De esta manera, cualquiera que tenga acceso al documento del proyecto

será capaz de poner en marcha las actividades y garantizaremos así la permanencia del proyecto y su realización.

Concretamente, de cada una de las actividades es necesario hacer referencia a lo siguiente:

- Objetivo al que hace referencia.
- Descripción de la actividad: breve descripción de la actividad indicando en qué consiste.
- Responsable: persona o personas que se encargarán de organizar la actividad.
- Destinatarios: se debe especificar exactamente para quien se realiza dicha actividad.
- Distribución temporal: indicar el momento en el que se va a desarrollar la actividad y su frecuencia si es preciso.
- Recursos: tanto espaciales como materiales que se necesitan para que la actividad se lleve a cabo.

A continuación, la Figura 6 muestra algunos ejemplos de cómo formular las actividades.

Figura 6.
Ejemplos de actividades

Estrategia 1: Cuestionario estandarizado CMCQ	
Descripción de la Actividad	Pasar el cuestionario para conocer el clima motivacional que hay en clase. Consiste en un test que consta de 32 ítems que miden el grado en que el profesor usa 16 estrategias o pautas docentes. Los ítems se responden en una escala Likert de cinco puntos que permite que los estudiantes muestren su grado de acuerdo con el contenido de estos.
Destinatarios	Estudiantes de Bachillerato y 3º y 4º ESO.
Responsables	Orientadora.
Distribución Temporal	Duración: Hora de tutoría Se realizará al final del primer y del tercer trimestre.
Recursos	Test CMCQ.
Estrategia 2: Taller de motivación	
Descripción de la Actividad	Se realizarán dos sesiones donde habrá un establecimiento de objetivos y metas (motivación intrínseca) por parte de los estudiantes de cara al siguiente trimestre y dónde se hablará de las salidas académicas y profesionales que existen. 1ª sesión: Taller de motivación: Establecimiento de objetivos y dar a conocer las diferentes opciones educativas. 2ª sesión: Puesta en común de si se han cumplido o no los objetivos y establecer los del 3er trimestre.
Destinatarios	Estudiantes de 4º ESO 1º y 2º Bachillerato.
Responsables	Orientadora y Tutor/a.
Distribución Temporal	2 horas de tutoría repartidas en 2 sesiones de 1 hora. La 1ª sesión se realizará a la vuelta de navidad y la 2ª sesión al acabar el 2º trimestre.
Recursos	Aula con proyector, presentación Power Point, folios y bolígrafos.

Nota. Elaboración propia.

4.5. Temporalización

Este apartado nos permitirá poner “en orden” todo el diseño del proyecto que acabamos de elaborar en los apartados anteriores. Consiste en indicar en qué momento temporal se realizarán las diferentes acciones que conforman el proyecto. Una vez que dé comienzo el proyecto gracias a esta temporalización será posible realizar un seguimiento de si las acciones propuestas se están realizando a tiempo.

Dado que el número de acciones que conforman el proyecto es muy extenso resulta interesante presentar la temporalización en formato de cronograma, esta es la opción más habitual y recomendada frente al uso de texto simple (Figura 7).

Para diseñar un cronograma de un proyecto de innovación educativa hemos de considerar el margen de tiempo para organizar nuestras acciones (semanal, quincenal, mensual...). Esta elección dependerá del proyecto diseñado, lo importante es que el cronograma ofrezca de un simple vistazo una visión completa de las acciones del proyecto. Para tomar esta decisión debe considerarse que el cronograma debe aportar una visión detallada de qué hacer en cada momento del proyecto, por ejemplo, no será lo mismo optar por una disposición diaria a una quincenal o mensual.

Hay ocasiones en que el cronograma sólo muestra la disposición de las estrategias y actividades (Figura 7), mientras que en otras ocasiones se realiza una temporalización del proyecto en su conjunto, sin lugar a duda esta última opción destaca por ser más completa y también exige un nivel extra de exigencia.

Figura 7.
Ejemplo de cronograma de estrategias y actividades quincenal

	SEP		OCT		NOV		DIC		ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		
	1ªQ	2ªQ	1ªQ	2ª Q	1ªQ	2ª Q	1ªQ	2ª Q	1ªQ	2ª Q	1ªQ	2ª Q	1ªQ	2ª Q	1ªQ	2ª Q	1ªQ	2ª Q	1ªQ	2ª Q	
Actividad 1	X	X																			
Estrategia 1																					
- Actividad 2	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
- Actividad 3		X	X						X	X								X	X		
- Actividad 4			X	X		X	X		X	X			X	X	X	X					
Estrategia 2																					
- Actividad 5		X			X	X	X	X						X	X	X	X				
- Actividad 6					X			X				X			X						
Actividad 7						X								X							
Actividad 8																				X	X
...																					

Nota. Elaboración propia.

4.6. Evaluación

El proceso de evaluación nos permitirá realizar el seguimiento del proyecto y conocer si los objetivos planteados se han cumplido. El proyecto de innovación educativa requiere de un seguimiento continuo y por supuesto de una evaluación final, es decir, una evaluación formativa y una evaluación sumativa. Para preparar la evaluación formativa y sumativa será necesario elaborar un plan de seguimiento del proyecto educativo, este proceso se puede apoyar en acciones concretas o que se trate de actividades propias del proyecto que sirvan no sólo para dar respuesta a los objetivos junto con el resto y además permiten el seguimiento del proyecto.

Por ejemplo, si nuestro proyecto aborda los conflictos escolares podemos incluir como actividad del proyecto la realización de un teatro al final de curso que nos servirá para conocer si los conflictos han disminuido además de resultar una excelente actividad para evaluar cuánto se ha desarrollado, por ejemplo, el aprendizaje de los estudiantes. O podemos, construir un instrumento concreto para la evaluación de conflictos. Ambas actividades serían válidas para la evaluación sumativa del proyecto.

Independientemente del tipo de evaluación, las acciones que diseñemos para ella tienen que cumplir con:

- Ser una recogida sistemática de información.
- Definir a qué tipo de evaluación se refieren.
- Indicar concretamente qué aspectos se van a evaluar.
- Determinar cuándo se va a realizar la actividad
- Indicar con detalle qué instrumentos de recogida de información se van a utilizar
- Señalar quién va a ser evaluado y quién será la persona encargada para hacer la evaluación.

Además, incluiremos en este apartado el procedimiento planteado para institucionalizar nuestro proyecto en la escuela. Este paso es fundamental para garantizar la continuidad del proyecto en la escuela independientemente de que por las circunstancias que fuera las personas que han impulsado la acción falten.

Para conseguir la institucionalización del proyecto será necesario identificar en qué documento de centro será más adecuado incluir el proyecto. El documento de centro elegido dependerá de la temática de cada proyecto por lo que no hay uno prefijado. Por ejemplo, si nuestro proyecto aborda la resolución de conflictos en la escuela tendría sentido incluirlo como elemento clave del Reglamento de Régimen Interno, pero si nuestro proyecto aborda el seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes quizá el Plan de Acción Tutorial sería el documento ideal para incluirlo.

4.7. Referencias

Como todo trabajo académico el último de sus apartados debe recoger el listado de referencias bibliográficas utilizado. Para realizar este apartado lo más habitual es utilizar la normativa APA en su última edición.

Y, además de seguir la normativa APA para la citación de las referencias, es importante verificar que todos los trabajos citados están referenciados y que todas las referencias se corresponden con un trabajo citado en el texto.

5. Referencias

- Ainscow, M., Hopkins, D., Soutworth, G. y West, M. (1994). *Creating the conditions for school improvement*. David Fulton Publishers.
- Levin, H. (1998). Accelerated schools: A decade of evolution. En A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan y D. Hopkins (Eds.), *International handbook of education change* (pp. 807-830). Kluwer Academic Publishers.
- Murillo, J. (2003). El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2), 1-22.
- Murillo, F. J. y Krichesky, G. J. (2012). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(1), 26-43.
- Stoll, L. y Fink, D. (1999). *Para cambiar nuestras escuelas: Reunir la eficacia y la mejora*. Octaedro.
- Sales, A., Ferrández, R. y Moliner, O. (2012). Educación intercultural inclusiva: Estudio de caso de un proceso de autoevaluación. *Revista de Educación*, 358, 153-173.