

Cambio educativo y mejora escolar

Si preguntásemos a cualquier persona si desearía mejorar podríamos anticipar, sin temor a equivocarnos, cuál sería su respuesta; el deseo de mejora es connatural al ser humano y, por extensión, a las organizaciones inteligentes. La categoría de la perfectibilidad de la que nos hablaba Jean Jacques Rousseau nos obliga a considerar el cambio como un factor necesario de la propia sostenibilidad de la vida humana y de la vida de las organizaciones inteligentes, también de la organización escolar. Es preciso, sin embargo, reflexionar sobre la distinción entre cambio, innovación y mejora escolar, así como sobre las condiciones que afectan a los procesos de mejora en las escuelas. Esta es la tarea que quisiera apuntar desde estas líneas.

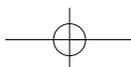


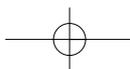
La idea de cambio referido a la escuela nos sugiere una novedad apreciable e intencional, que puede ser objeto de valoración, en cualquiera de los aspectos que integran la realidad escolar: Los cambios pueden producirse a gran escala: en la estructura del sistema educativo, en los fines, en el currículo, o en la organización; nos referimos entonces a reformas educativas, que se producen desde instancias políticas o administrativas externas al centro escolar. Podemos hablar también de cambios a menor escala, que afectan a aspectos más concretos de la organización o del desarrollo curricular; pensamos entonces en innovaciones que se inician dentro de los centros educativos.

Sin embargo, tanto las reformas a gran escala, cuando se imponen de un modo descoordinado, como el exceso de innovaciones en la escuela, cuando no responden a un propósito coherente, pueden ser obstáculos para la mejora escolar (Fullan, 2002). De este modo constatamos la aparente paradoja de El príncipe de Lampedusa, “algo debe cambiar para que

todo siga igual”, es decir, que no todo cambio conlleva una mejora, incluso, podríamos añadir, algunos cambios pueden producir perjuicios. Por otro lado, la necesidad de cambio ha de considerar un necesario equilibrio entre permanencia e innovación (Stacey, 1996). Todas las organizaciones tienden, por una parte, a la estabilidad, atraídas tanto por el deseo humano de seguridad y certeza como por la necesidad de adaptarse al entorno. Por la otra, son potencialmente atraídas por el estímulo que supone el cambio y la innovación. Si se rompe el equilibrio entre las dos fuerzas y la organización se deja llevar por la atracción a la estabilidad, aquella se cosifica y no puede cambiar fácilmente; si se deja llevar por la atracción a la inestabilidad, la organización se desintegra.

Los cambios educativos, las reformas o las innovaciones son términos descriptivos, pero el término “mejora” es valorativo; exige, por lo tanto, definir indicadores que nos permitan “apreciar” la evolución de un estado inicial hacia un estado posterior, es decir valorar los resultados del cambio. Del mismo modo es preciso valorar también los procesos de los que resulta la mejora. En este sentido, se hace necesario superar los extremos, el cambio puramente técnico que valora sólo los resultados, sin apreciar en qué medida son la consecuencia de una visión y un compromiso compartidos de la innovación hacia la mejora, y el puramente cultural, que centrado en los procesos del cambio de rumbo en las organizaciones, puede llegar a prescindir de la importancia de un buen diseño del proceso y de la propia valoración de los resultados. Cualquier innovación educativa debe valorarse finalmente como mejora por el impacto que tenga en el aprendizaje de los alumnos, así





EN PRIMERA LÍNEA

como en el desarrollo profesional de los profesores y en el desarrollo organizacional del centro educativo, que son condiciones del primero. Esta nueva visión se encuentra en la mejora de la eficacia escolar.

LA MEJORA ESCOLAR

El International School Improvement Project (ISIP) define la mejora escolar como “un esfuerzo continuo y sistemático destinado a conseguir un cambio en las condiciones de aprendizaje y en otras condiciones internas relacionadas con éstas en una o más escuelas, con el objetivo último de cumplir las metas educativas de manera más efectiva”; a continuación se presentan algunos aspectos que la posibilitan:

1º. La creación de sentido hace posible que las personas implicadas en el cambio pueden llegar a entender qué tendría que cambiar y cuál es la mejor manera de llevar a cabo dicho cambio. Es en la interacción entre el sentido y la acción donde se libra la batalla del cambio, donde reside el corazón que va a impulsar la voluntad y el compromiso hacia la mejora venciendo la resistencia natural a cambiar.

2º. La autoevaluación diagnóstica está vinculada a la creación de sentido. Se trataría de realizar un diagnóstico compartido entre los profesores -en el que sería deseable que pudiera participar el resto de la comunidad educativa- sobre cuál es la situación del centro educativo. La autoevaluación establece sus fortalezas y debilidades, indicando y priorizando las áreas de mejora en función de su relevancia, factibilidad y respaldo que despiertan en el grupo. Es en este proceso en el que surgen las buenas ideas para mejorar, pero además en el que se contextualizan en la realidad concreta del centro.

3º. La necesidad de una planificación flexible en la que se formulan los objetivos y se concreten las actividades, los responsables, los procedimientos, los recursos, etc responde a la noción de la mejora escolar como un proceso vivo que enfatiza la eficacia y la efectividad. La distancia existente entre el plan previsto por escrito y su puesta en práctica resulta, a menudo, ser el punto débil de la planificación (Stoll y Fink, 2002)

4º. La evaluación es condición fundamental de mejora. En una planificación flexible la evaluación permite controlar y ajustar la acción en un ciclo continuo. La consecuencia es la institucionalización de las mejoras a partir de la constatación empírica de los resultados obtenidos.



5º. Los agentes de la mejora escolar. a) El cambio en las escuelas depende fundamentalmente de lo que los profesores piensen y hagan. Esto no les convierte en los únicos agentes del cambio, pero son ellos quienes pueden estimular la implicación de alumnos y padres u otros agentes del entorno. Para facilitar la participación de los profesores es preciso que puedan debatir, expresar sus puntos de vista y llegar a acuerdos sobre las prácticas docentes, planificando, actuando y evaluando en común. b) De la dirección escolar depende que el liderazgo sea capaz de generar transformaciones, establecer las condiciones organizativas necesarias para el proceso de mejora, extender una visión común con objetivos compartidos y facilitar la creación de estructuras y procedimientos para trabajar de modo coordinado. c) El compromiso de la administración educativa debe concretarse en un aumento de la autonomía escolar, de la confianza en la capacidad de los centros de decidir, planificar, implementar y evaluar su propia mejora. Pero es imprescindible un acompañamiento no retórico en el proceso, que selle un compromiso entre la Administración y el centro educativo. A la Administración corresponde facilitar recursos, como la estabilidad de los equipos de profesores o las actividades de formación, a través de las cuales se crean ámbitos de desarrollo profesional y organizacional impulsores de los procesos de cambio.

JOSÉ MANUEL ARRIBAS ÁLVAREZ

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR
CRIF “LAS ACACIAS”.

josemanuel.arribas@educa.madrid.org

BIBLIOGRAFÍA

- Fullan, M. (2002): Los Nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona, Octaedro.
- Stacey, R. D. (1996): Strategic management and organizational dynamics. Londres. Pitman.
- Stoll, L. y Fink, D. (2002): Para cambiar nuestras escuelas. Barcelona. Octaedro.

