



CLAVES PARA LA MEJORA DE LA EFICACIA ESCOLAR

Cuando un centro educativo se enfrenta a la tarea de llevar a cabo un proceso de cambio que le permita alcanzar mejor sus objetivos, frecuentemente se encuentra falto de apoyos, conocimientos y recursos que le indiquen qué hacer y cómo hacerlo. El método de "ensayo y error" es, tras la renuncia explícita a afrontar un proceso de mejora, la estrategia más utilizada.

F. Javier MURILLO TORRECILLA
Centro de Investigación y Documentación
Educativa (CIDE)

Sin desdeñar las ventajas que conlleva dicho procedimiento, parece necesario intentar aprovechar los conocimientos aportados por estudios científicamente validados, y por experiencias llevadas a cabo por otros centros para no derrochar las nunca sobrantes ilusiones de la comunidad educativa en fracasos más o menos estrepitosos.

Desde hace 30 años, dos movimientos educativos han intentado dar respuesta a estas cuestiones. Por una parte, la línea de investigación llamada de "Eficacia Escolar" ha trabajado con el fin de conocer cuáles son las características que hacen que unos centros cumplan mejor sus objetivos que otros, es decir, para encontrar los factores de eficacia escolar. Por otra, el movi-

miento práctico de "Mejora de la Escuela" ha recogido las experiencias sobre cómo cambiar un centro educativo para su mejora. De esta forma, el primer movimiento nos indica qué hay que cambiar y el segundo cómo hay que hacerlo. Aunque puede parecer paradójico, hasta hace pocos años ambas corrientes han caminado, si no enfrentadas, sí independientemente la una de la otra. Los motivos de tal separación no pueden atribuirse a la temática de estudio, sino más bien a cuestiones academicistas. Efectivamente, si el primero es un movimiento de investigación, con una visión estática de la escuela, que busca aumentar el conocimiento más que su aplicación práctica y que utiliza metodologías cuantitativas "duras", el segundo es un movimiento llevado a cabo por los "prácticos", con una visión más dinámica del centro, preocupado sólo por la acción y que utiliza metodologías cualitativas "blandas".

En estos momentos se está produciendo un intento por aunar ambas corrientes en un nuevo paradigma: la "Mejora de la Eficacia Escolar" (*Effectiveness School Improvement-ESI*) (Reynolds *et al.*, 1997). De esta manera, se logra unir las aportaciones de las dos tendencias: así sabemos "donde ir y cómo ir". El enfoque de este nuevo paradigma es, por tanto, eminentemente práctico: ayudar a los centros docentes a cambiar para conseguir de forma más eficaz sus objetivos educativos.

En este breve artículo se ofrecen algunos elementos que, según la investigación y la experiencia, deben ser tenidos en cuenta para afrontar un proceso de mejora de la eficacia de un centro docente.

LA ESCUELA COMO CENTRO DEL CAMBIO - EL CAMBIO CENTRADO EN LA ESCUELA

Para que un cambio en un centro educativo llegue a producirse y sea satisfactorio es necesario que el impulso, la coordinación y el seguimiento surjan del propio centro. La experiencia y la investigación han demostrado que los cambios impuestos desde instancias exter-

nas al centro y no asumidos por la comunidad educativa no conducen a una mejora real del centro. Sí es habitual, sin embargo, que el centro sea sensible a una presión externa, la recoja y haga suya, y se genere una experiencia de mejora de la eficacia escolar realmente satisfactoria. La reforma impulsada por la LOGSE o los Planes Anuales de Mejora pueden considerarse como presiones externas que han favorecido interesantes experiencias. De igual forma, es frecuente que una presión interna, tal como la insatisfacción de un grupo de docentes, la situación problemática de algunos alumnos o las presiones de los padres, genere un movimiento de reflexión en la escuela que provoque un proceso de cambio. Sea como fuere, es la escuela en su conjunto quien debe asumir la necesidad del cambio y comprometerse con él.

Una idea tan lógica como olvidada es que el cambio debe dirigirse a la escuela en su conjunto y a los diferentes que la componen: el alumno, el profesorado, las aulas, la organización... Frente a las tradicionales experiencias de innovación, en las que se pretendía mejorar la enseñanza mediante la experimentación de una determinada metodología docente, o la introducción de una nueva tecnología en una única aula o en un pequeño conjunto de ellas, el movimiento de Mejora de la Eficacia Escolar defiende que el cambio debe plantearse en todos los niveles (alumno, aula, profesor y escuela en su conjunto) y mediante una estrategia múltiple. En ocasiones se ha utilizado la metáfora de las puertas que hay que atravesar y los caminos que hay que recorrer para llegar al destino final. Un elemento clave es la necesidad de llamar a varias puertas y recorrer varios caminos simultáneamente para llegar al objetivo de mejorar la calidad del centro.

EL CAMBIO DEPENDE DEL PROFESORADO

Como afirma uno de los grandes expertos del movimiento de la mejora de la escuela, Micha-

*E*s la escuela en su conjunto quien debe asumir la necesidad del cambio y comprometerse con él

el Fullan (1991), el cambio escolar depende de lo que los profesores hagan y piensen, tan sencillo y tan complejo como eso. Técnicamente se utiliza el término de "cultura escolar" para recoger el conjunto de elementos que forman lo que los docentes hacen y piensan. Modificar esa cultura es una de las cosas más complejas del proceso de mejora. Algunas de las claves que ayudan a conseguirlo, formuladas desde el punto de vista del docente, son:

- *Sabemos dónde vamos.* Es importante que existan unas metas compartidas por todo el Claustro de docentes y por la comunidad educativa en su conjunto. Para su consecución es necesario el diálogo; se ha demostrado que los centros en los que los profesores debaten con más frecuencia sobre los problemas de la enseñanza y sobre las vías de solución están más preparados para afrontar procesos de mejora.
- *Debemos tener éxito.* El programa es cosa de todos, lo que implica que es necesario alcanzar un compromiso por parte de todos para su consecución: compromiso y corresponsabilidad serán palabras clave.
- *Podemos hacerlo mejor.* La idea de mejora continua debe impregnar todas las acciones del centro. Uno de los males de nuestros docentes, más generalizado de lo que sería deseable, es la autocomplacencia, el pensar que no se puede mejorar.
- *Todos debemos aprender, aprender es cosa de todos.* Dos elementos clave son la formación del profesorado y el aprendizaje de la organización. Los docentes han de estar constantemente aprendiendo, no siendo posible mejorar un centro sin un esfuerzo de aprendizaje por parte de todos. Igualmente, el centro, como organismo vivo, aprende de sus experiencias pasadas. Se trata de aprovechar ese aprendizaje para la mejora.
- *Aprendemos intentando algo nuevo.* El centro debe arriesgarse; tomar decisiones para la mejora supone cometer equivocaciones, pero sin ese riesgo no se puede avanzar.
- *Pensamos mejor juntos.* El trabajo docente debe ser un trabajo en equipo. Y no sólo porque es imprescindible la coordinación entre materias, aulas y ciclos, sino porque

el trabajo realizado entre varios es enriquecedor para todos y de mejor calidad.

- *Nos sentimos bien juntos.* Para referirse a la calidad de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, técnicamente se habla de "clima" de aula o de centro. Los estudios realizados tanto en España como en el resto del mundo han demostrado que es un factor directamente relacionado con el rendimiento de los alumnos (Muñoz-Repiso *et al.*, 1996). Además, con buenas relaciones se trabaja mejor.

EL PAPEL DETERMINANTE DE LA DIRECCIÓN

Otro de los elementos sobre los que hay consenso para la consecución de un proceso exitoso es el papel determinante que juega la dirección del centro (Murillo *et al.* 1999). Algunas de las características que definen al directivo eficaz que sabe gestionar un proceso de cambio son:

- *Dirección colegiada.* El director o directora se apoya en su equipo para discutir los problemas y buscar las soluciones. El directivo debe saber delegar responsabilidades.
- *Dirección participativa.* El director debe fomentar la participación, la implicación y el compromiso de los profesores y del resto de la comunidad educativa en la gestión del centro.
- *Liderazgo pedagógico.* Las funciones de un director eficaz son: recibir y comunicar con claridad los objetivos, coordinar el currículo, observar a los docentes y discutir con ellos los problemas de su trabajo, apoyar los esfuerzos de los profesores por mejorar la enseñanza, proporcionar los recursos necesarios para un buen desarrollo del aprendizaje, reconocer y premiar el trabajo bien hecho, apoyar y promover programas de mejora.



- *Liderazgo para el cambio.* Además, el director debe ir más allá, debe contar con la confianza suficiente por parte de sus com-



Joseba MORENO GAYOL

pañeros para ser capaz de implicar a la comunidad educativa en un proyecto de mejora. Técnicamente se utiliza el horrible término de director "invitacional" para describirlo: es el director que invita al cambio.

LOS COMPAÑEROS DEL CAMBIO

Se entiende por "comunidad escolar" el conjunto de profesores, padres, alumnos, colectivos sociales, Administración local, Inspección... que forman parte de un centro docente. A pesar de que se haya hablado del papel preponderante de los profesores y la dirección, es la comunidad educativa en su conjunto la implicada. Cada uno con su responsabilidad: el alumno debe comprometerse con la mejora de su propio proceso de aprendizaje, las familias deben implicarse en la consecución de los objetivos del programa. El papel de las Administraciones es igualmente relevante, deben acompañar a los centros, apoyarles, asesorarles, y proporcionarles los recursos económicos y humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto de mejora. En definitiva, el éxito de un programa de mejora dependerá también del apoyo con que cuente.

CAMBIAR LA FORMA DE ENSEÑAR Y APRENDER

El movimiento de investigación de Eficacia Escolar está prestando últimamente mucho interés a lo que acontece "dentro del aula" (Cree-mers, 1996). Resulta de sentido común defender el papel fundamental que tiene el comportamiento del docente en el desarrollo del alumnado. Por ello, junto con otras actuaciones, es necesario replantearse la manera de enseñar y de aprender (Stoll y Fink, 1996). A continuación se ofrecen cuatro ideas generales para la intervención del profesor en el aula que, obviamente, deben ser adaptadas a cada situación particular:

- *Centrarse en habilidades de orden superior.* Lo importante no es sólo saber Historia o Física, sino ofrecer los recursos para que el alumno pueda desarrollarse por sí mismo. Los célebres cuatro pilares del Informe Delors (aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser) van en esa línea (Unesco, 1996).
- *Utilizar una amplia variedad de estrategias, metodologías, técnicas y procedimientos de evaluación.* Tras una época en

la que los investigadores estaban preocupados en demostrar la mayor eficacia de un método frente a otro, parece que la situación óptima es utilizar una combinación de ellos. Se trata, no se olvide, de ofrecer una formación integral.

- *Preocuparse por la autoestima de los alumnos.* Está demostrada la estrecha relación entre la autoestima de los estudiantes y su buen rendimiento académico, así como sobre su mayor desarrollo social. Un buen maestro debe fomentar la confianza del alumno en superar obstáculos.
- *Tener altas expectativas para los alumnos.* Es clásica en educación la famosa "profecía autocumplida", por la cual si un profesor piensa que un muchacho va a fracasar, seguro que termina haciéndolo. Este elemento constituye uno de los factores de eficacia hallados en los años 70 y que se ha encontrado más relacionado con el éxito académico de los alumnos.



El movimiento de Mejora de la Eficacia Escolar defiende que el cambio debe plantearse en todos los niveles y mediante una estrategia múltiple

UN CAMBIO PLANIFICADO

Los centros educativos son organismos vivos que cambian y se adaptan constantemente a presiones internas y externas. Si queremos que el cambio se dirija a la optimización de los resultados, es necesario que el propio centro tome las riendas y establezca un proceso de cambio dirigido y organizado. De esta forma, una primera condición es la necesidad del establecimiento de un proceso de cambio conve-

nientemente planificado. En este proceso una condición fundamental, previa y básica es tener una *visión* compartida por la comunidad escolar de dónde se quiere llegar. A partir de aquí resulta útil realizar un *diagnóstico* previo, una auto-evaluación del centro que nos indique su situación y que nos ayude a establecer prioridades y a consensuarlas por todo el colectivo implicado.

El siguiente paso es realizar un *plan* lo más detallado posible del camino a seguir. Las ventajas de poner por escrito tales ideas son evidentes: redactando se reflexiona sobre la propuesta, se comunica mejor y es más fácil alcanzar el consenso y conseguir apoyos externos. Tras la puesta en marcha es necesario *evaluar* el camino recorrido.

La última fase del proceso es la llamada *institucionalización*, por la cual

los cambios logrados con el programa pasan a formar parte de la vida cotidiana del centro. A partir de aquí debe comenzar un nuevo "ciclo de mejora".

Cambiar no es tarea sencilla para ningún centro docente. La aún escasa autonomía de nuestros colegios e institutos, la inadecuación de la formación docente, la falta de apoyo institucional de carácter material y humano, y una atonía impulsada "desde arriba" conforman, junto con otros elementos, la carta de presentación que nos antecede. Sin embargo, el futuro es nuestro. Con la cooperación de todos comenzaremos a mover los centros para incrementar su calidad y, con ello, construir una sociedad para el siglo XXI mejor que la de la centuria que abandonamos. ■