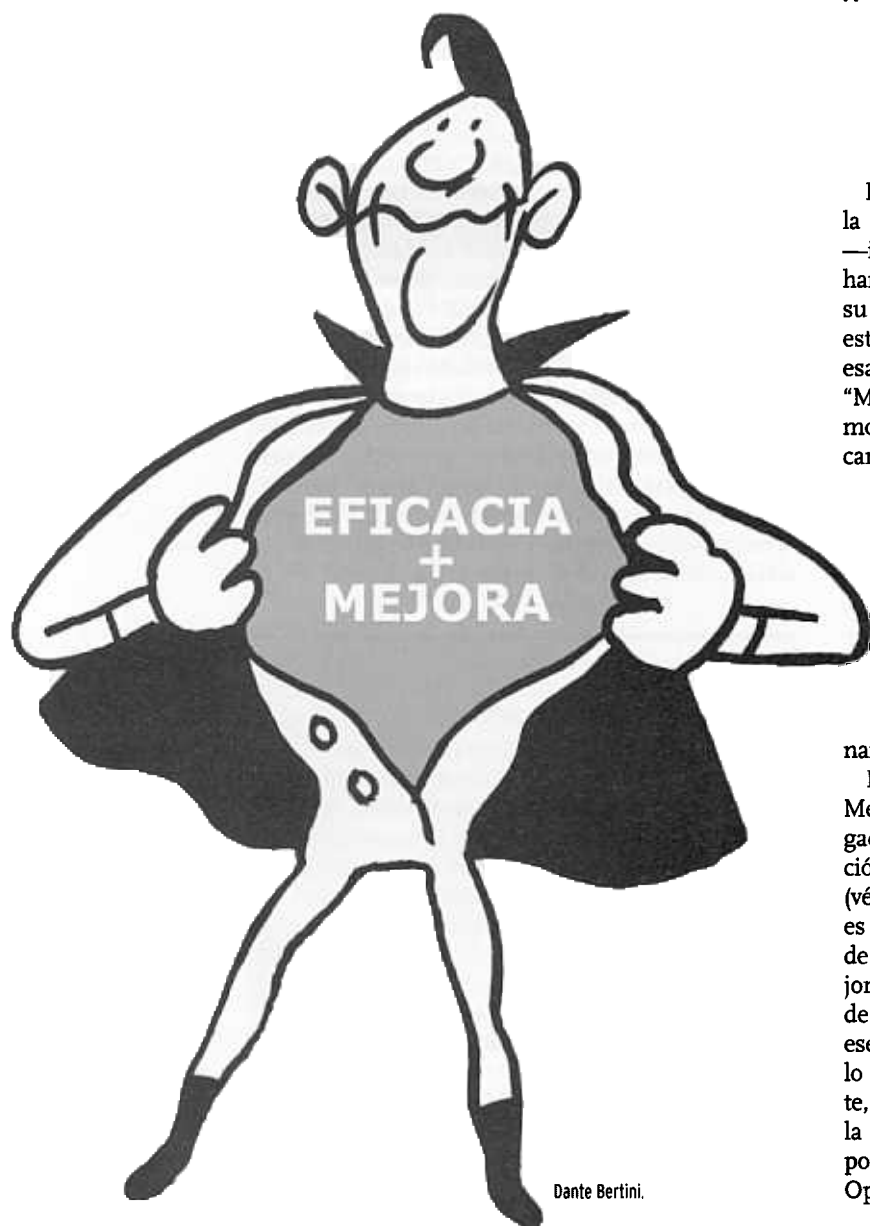


Un modelo que combina aciertos

El artículo describe con detalle una propuesta para llevar a la práctica una verdadera mejora de la eficacia escolar. El objetivo final es el desarrollo integral del alumnado, ambicioso propósito que se conseguirá a partir de logros claros, concisos y asumidos por toda la comunidad, en un contexto de plena autonomía del centro.

F. Javier Murillo Torrecilla



Dante Bertini.

Los movimientos de Eficacia Escolar y Mejora de la Escuela, a pesar de compartir el objetivo último—incrementar la calidad de los centros docentes—, han caminado de forma independiente a lo largo de su ya larga historia. Sin embargo, ahora vemos que están destinados a entenderse, y la concreción de esa comprensión es la aparición del nuevo enfoque “Mejora de la Eficacia Escolar”. Así, por un lado, el movimiento de Eficacia nos enseña lo que se debe cambiar en la escuela y en sus aulas para alcanzar mejor sus metas educativas, y por el otro, el de Mejora nos muestra cómo cambiarlo. La unión de ambos conocimientos nos ofrecerá útiles informaciones que ayudarán a los centros docentes a iniciar y mantener procesos de transformación satisfactorios a la hora de lograr el objetivo de optimizar el desarrollo de sus alumnos, al igual que contribuirá a mejorar su capacidad para gestionar el cambio.

En este breve artículo, presentamos un modelo de Mejora de la Eficacia Escolar obtenido en la investigación europea “Capacidad para el cambio y adaptación de las escuelas: la Mejora de la Eficacia Escolar” (véase el texto “Investigación para el cambio”). La idea es que dicho modelo llegue a convertirse en el punto de arranque para el desarrollo de teorías sobre Mejora de la Eficacia Escolar, que promueva una línea de investigación en la que se combinen los factores esenciales de ambos enfoques con mayor acierto de lo que se ha hecho hasta ahora, y, fundamentalmente, que provoque entre docentes y administradores de la educación el debate y la reflexión que permitan poner en marcha procesos de cambio en los centros. Optimismo que no falte.

Cuadro 1

Características de eficacia

Centro docente	Aula/profesorado
<ul style="list-style-type: none"> · Orientación hacia los resultados y altas expectativas · Liderazgo profesional · Consenso y cohesión entre el profesorado · Visión y objetivos compartidos · Calidad del currículo · Oportunidad de aprendizaje (para alumnos y docentes) · Clima escolar: atmósfera ordenada · Clima escolar: orientación hacia la eficacia y buenas relaciones internas · Potencial evaluativo · Implicación de las familias/colaboración escuela-familias 	<ul style="list-style-type: none"> · Altas expectativas hacia los alumnos · Enseñanza con propósito · Clima del aula · Entorno de aprendizaje · Tiempo de aprendizaje eficaz / dedicado a la enseñanza y el aprendizaje · Instrucción estructurada · Aprendizaje autónomo · Procedimientos de diferenciación y agrupamiento · Seguimiento del progreso · Feedback y refuerzo positivo

Características del modelo

Como definición de trabajo, consideramos que la mejora de la eficacia escolar se refiere a “un cambio planificado cuyo objetivo es incrementar los resultados educativos del alumnado, así como la capacidad de la escuela para gestionar el cambio”. De esta forma, junto con el objetivo final (o de eficacia) del programa de mejora, que debe ser el desarrollo del alumnado en cualquiera de sus aspectos, es necesario que el programa considere una serie de objetivos intermedios o de optimización, que son los que van a contribuir a que se alcance ese objetivo final.

De aquí obtenemos la primera característica del modelo: la existencia de dos tipos de objetivos: finales e intermedios. Y también de esta idea se extraen los dos criterios que sirven para valorar los programas de mejora: por un lado, los de eficacia y, por el otro, los de mejora. Los resultados de los alumnos, entendidos desde una perspectiva amplia, pueden ser considerados como los principales criterios de eficacia, mientras que los cambios en las características de la escuela o del aula serían los criterios de mejora. Por ejemplo, cuando los alumnos no rinden de forma óptima en alguna materia, puede ser necesario realizar ciertos cambios en el currículo o en la gestión del aula. Asimismo, cuando los docentes no pueden trabajar con los alumnos el contenido previsto por diversas causas, pueden ser necesarios algunos cambios en la organización escolar.

En general, los resultados intermedios deberían estar siempre relacionados con los que obtienen los alumnos. Cuando se acometen cambios en las características de la escuela y del aula/profesorado, debe quedar claro cómo se espera que mejoren los resulta-

dos del alumnado. El conocimiento base de Eficacia Escolar muestra las características que son esenciales en este sentido, y las diferentes revisiones de la investigación aportan los factores principales de eficacia del centro educativo, por una parte, y del aula, por otra.

Las características de eficacia del centro docente y del aula/profesorado que resultan básicas para mejorar los resultados del alumnado se muestran en el *cuadro 1*.

La segunda característica del modelo es la estructuración en varios niveles: contexto, centro docente, aula/profesorado y alumnado. Esta idea, directamente heredada de los modelos de eficacia de los que es deudora, ayuda a organizar los diferentes elementos que conforman el modelo y subraya la implicación directa de todos los niveles en la mejora de la eficacia escolar.

De igual forma, para facilitar la comprensión, se ha optado por agrupar los distintos factores, dentro de cada nivel, en seis conceptos clave: presión para mejorar; establecimiento de objetivos de mejora; autonomía utilizada por las escuelas y el profesorado para decidir sobre la mejora; cultura que favorece la mejora; preparación para la mejora, y procesos cíclicos de mejora. Los seis conceptos nos ayudarán a explicar el contenido de cada nivel; sin embargo, no por eso en los tres niveles se dan todos ellos.

Descripción del modelo

A continuación describimos el modelo, comenzando por la escuela, por constituir el nivel más complejo, siguiendo con el contexto y acabando con el nivel del aula/profesorado. Al final del artículo, se representa de forma gráfica el modelo completo.

Nivel del centro docente

Los seis conceptos anteriormente definidos están representados en el nivel escolar.

- Presión para mejorar. En teoría, las escuelas definen sus propias necesidades, diseñan sus esfuerzos de mejora y evalúan, tras cierto tiempo, si se han cumplido sus objetivos, de forma que ejercen una presión interna para cambiar. Sin embargo, en la práctica, se ha observado que, con frecuencia, las escuelas necesitan algún tipo de presión externa para iniciar el proceso de optimización. Dicha presión puede proceder de tres fuentes diferentes: por una parte, es posible que la sociedad estimule la mejora del centro —por ejemplo, en el caso en que se dé competencia entre centros—; pero también puede darse por los resultados de una evaluación externa o por las sugerencias realizadas por agentes externos, tales como asesores educativos, inspectores, políticos, administradores o investigadores, que introducen nuevas ideas, teorías o normas sobre educación —por ejemplo, una reforma o los planteamientos del aprendizaje constructivista—.

- Establecimiento de objetivos de mejora. Los esfuerzos de optimización de la eficacia de las escuelas se han de centrar en un conjunto de objetivos claros, conocidos por todos y que deberían ser alcanzados en un período de tiempo determinado. Es preferible que éstos procedan de la base de conocimientos sobre eficacia escolar, de forma que los centros deben plantearse dos tipos de objetivos: aquéllos enunciados en términos de “resultados del alumnado”, que pueden reflejar una amplia variedad de conocimientos, habilidades y actitudes, sin limitarse necesariamente al logro cognitivo; y los objetivos referidos a “resultados intermedios” para el centro docente o el aula/profesorado —por ejemplo, cambios en la organización escolar, en las actividades del profesorado o en los materiales utilizados por los estudiantes—.

- Autonomía utilizada por las escuelas y el profesorado para decidir sobre la mejora. La literatura sobre optimización de la escuela demuestra que, en general, un cierto grado de autonomía escolar favorece

el éxito de los esfuerzos encaminados a lograrla. Un proyecto de mejora desarrollado fuera de la escuela, que sólo es impuesto, probablemente fracasará. Esto ocurre, sobre todo, cuando el proyecto no está diseñado a medida de las necesidades de la escuela, pues no se ha pedido su opinión.

- Cultura que favorece la mejora. Las escuelas con una cultura favorable a la optimización iniciarán y continuarán con más facilidad los procesos de mejora que aquellas que evitan los cambios. Uno de los grandes factores que definen una cultura de este tipo es que el centro tenga una visión compartida sobre la educación que clarifique los objetivos que intenta alcanzar la escuela y la forma de llevarlo a cabo (la misión de la escuela). Otro aspecto que favorece la mejora es el deseo de convertirse en una organización de aprendizaje o la voluntad de continuar siéndolo. Las escuelas que tienen una visión más dinámica sobre sí mismas y que aceptan los cambios como parte normal de la vida muestran más características de una organización de aprendizaje y sentirán con más frecuencia la necesidad de mejorar, por lo que la formación del profesorado constituye una actividad habitual dentro del claustro. Un factor relacionado con el anterior es la visión sobre la mejora. Las escuelas “estáticas” percibirán la optimización, cuando se involucren en un proceso de cambio, como una tarea coyuntural, y en el momento en que surja un problema se hará algo para resolverlo, pero después todo seguirá igual. Las escuelas más “dinámicas”, por el contrario, consideran la mejora como un proceso continuo que forma parte de la vida diaria; en ellas, los esfuerzos de optimización son constantes y están inmersas en un proceso más amplio de desarrollo escolar conjunto.

- Preparación para la mejora. La optimización es muy difícil cuando el centro docente no está lo bastante preparado para iniciar y mantener un proceso de cambio. Se entiende por “preparación” tanto la existencia de un sentimiento generalizado en el centro de que es necesaria la mejora, como la presencia de condiciones esenciales para llevarla a cabo. Tres elementos son importantes en este aspecto: la historia de opti-

Investigación para el cambio

Objetivo: contribuir al desarrollo del movimiento teórico-práctico “Mejora de la Eficacia Escolar”, avanzando tanto en su consolidación teórica como en su fundamentación empírica.

Participantes: ocho equipos de diferentes países de Europa (Bélgica, España, Finlandia, Grecia, Italia, Países Bajos, Portugal y Reino Unido). El equipo español pertenece al Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE) y cuenta con la colaboración del ICE de la Universidad de Deusto.

Financiación: convocatoria TSER (*Targeted Socio-Economic Research*) del IV Programa Marco de la Unión Europea.

Duración: 3 años, de 1998 a 2000.

Metodología: se recurrió a una triple estrategia:

- Análisis teórico de las diferentes tradiciones relacionadas con el nuevo movimiento y sus aportaciones: Eficacia Escolar,

Mejora de la Escuela, Currículo, Comportamiento, Organización y Aprendizaje Organizativo, y Elección Pública.

- Trabajo empírico, que consiste en el estudio en profundidad de 40 escuelas de toda Europa que estuvieran llevando a cabo procesos de mejora de la eficacia escolar.

- Validación de los resultados, mediante consulta a las comunidades educativas y científicas de cada país.

Productos:

- Un modelo comprensivo de Mejora de la Eficacia Escolar que contribuya a explicar los factores que dificultan o favorecen la optimización de la eficacia escolar.

- Ejemplos de prácticas adecuadas de mejora de la eficacia escolar que contribuyan a la optimización de los centros educativos.

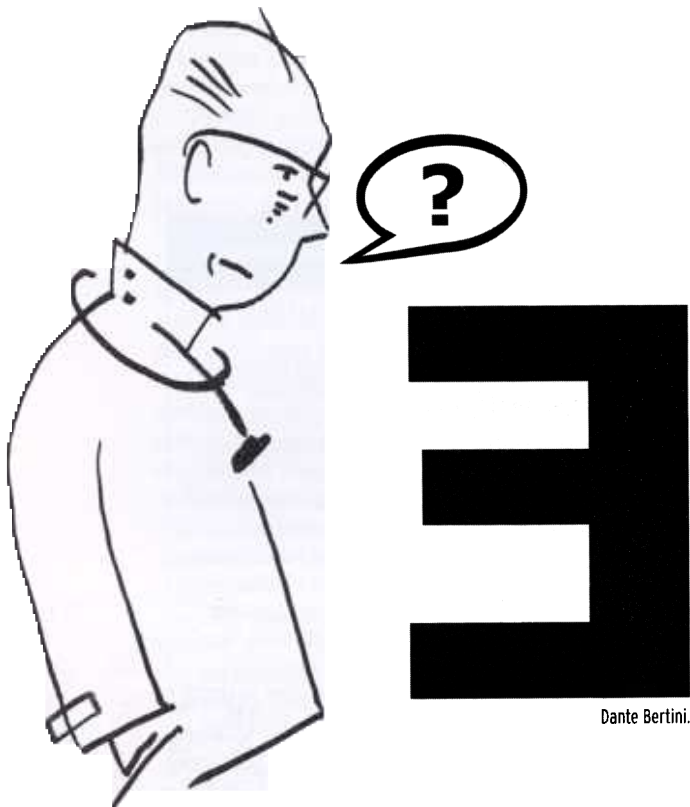
Cuadro 2

Un modelo de mejora de la eficacia escolar

Contexto	Escuela	Aula/profesorado	Resultados intermedios
<p>Presión para mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Presión de la sociedad · Evaluación externa · Agentes externos <p>Establecimiento de objetivos de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> · Resultados del alumnado · Resultados intermedios <p>Autonomía escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Medios educativos · Organización escolar 	<p>Presión para mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Presión interna <p>Establecimiento de objetivos de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> · Resultados del alumnado · Resultados intermedios <p>Autonomía utilizada por las escuelas para decidir sobre la mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> · Objetivos educativos · Organización escolar <p>Cultura que favorece la mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> · Visión compartida sobre la educación · Deseo de convertirse en una organización de aprendizaje · Mejora como un proceso continuo <p>Preparación para la mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> · Historia de mejora · Compromiso con la mejora · Claridad sobre liderazgo · Estabilidad de la plantilla · Tiempo para actividades de mejora · Procesos cíclicos de mejora · Valoración/diagnóstico · Formulación de objetivos detallados de mejora · Planificación de actividades de mejora · Implementación · Evaluación 	<p>Autonomía utilizada por los profesores para decidir sobre la mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> · Participación en procesos de toma de decisiones <p>Cultura que favorece la mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> · Deseo de aprender: participación en actividades de formación · Colaboración con compañeros de trabajo y con otros <p>Preparación para la mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> · Motivación y compromiso para mejorar <p>Procesos cíclicos de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> · Implementación · <i>Feedback</i> 	<p>Características de eficacia escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Orientación al rendimiento y altas expectativas · Liderazgo profesional · Consenso y cohesión entre el personal · Visión y metas compartidas · Calidad del currículo · Oportunidad para aprender (de alumnos y profesores) · Clima escolar (atmósfera ordenada, orientada hacia la eficacia y las buenas relaciones internas) · Potencial evaluativo Implicación de las familias/colaboración escuela-familia <p>Características de eficacia de aula/profesorado</p> <ul style="list-style-type: none"> · Altas expectativas de los alumnos · Enseñanza con propósito · Clima de aula · Entorno de aprendizaje · Tiempo de aprendizaje eficaz/dedicado a la enseñanza y el aprendizaje · Instrucción estructurada · Aprendizaje autónomo · Procedimientos de diferenciación y agrupación · Seguimiento del proceso · Refuerzo positivo y <i>feedback</i>
	Aula/profesorado		<p>Resultados del alumnado</p> <ul style="list-style-type: none"> Conocimientos Habilidades Actitudes

mización de la escuela, ya que los centros que han realizado otros esfuerzos de cambio y han tenido éxito iniciarán con más facilidad nuevos procesos; el sentimiento de compromiso con la mejora de la escuela y la claridad sobre el liderazgo, sin el cual los esfuerzos de optimización están destinados a degenerarse. Jun-

to a ello deberían garantizarse dos condiciones más relacionadas con la organización escolar: cierta estabilidad del profesorado, y que todas las personas involucradas en el proceso tengan un tiempo adicional para sus actividades de mejora, de forma que la optimización se considere como una tarea profesional y que no



dependa exclusivamente de la buena voluntad y tiempo extra del profesorado.

- Procesos cíclicos de mejora. Como vimos en el artículo con que se inicia el "Tema del Mes", la mejora de la escuela supone un proceso cíclico compuesto por una serie de fases que no son siempre lineales. Así, tenemos la de iniciación, donde el diagnóstico y la planificación son elementos clave; la de desarrollo, con las etapas de pre-implementación, implementación y evaluación; y la de institucionalización.

Nivel del contexto

Algunos de los conceptos descritos en el epígrafe anterior para el nivel del centro educativo tienen su correlato en el nivel del contexto, y hacen referencia a procesos o acciones de instancias que están por encima de la escuela, como son las Administraciones educativas. Estos conceptos son los siguientes:

- Presión para mejorar. Siempre que la presión para mejorar sea externa y se origine fuera de la escuela, los factores encabezados bajo este concepto están en el nivel contextual. Esto es válido para la presión causada por la propia sociedad, por la evaluación externa de las escuelas y por los agentes externos.

- Establecimiento de objetivos de mejora. No sólo los centros docentes pueden establecer objetivos de optimización. Cuando la escuela participa en un programa más amplio, dirigido a un conjunto de centros, los objetivos pueden haber sido definidos desde el exterior. También hay que considerar el papel de las Administraciones educativas al especificar qué conocimientos, habilidades y actitudes se supone que han de adquirir los alumnos en las escuelas (resultados del alumnado).

- Autonomía para decidir sobre la mejora. La autonomía de las escuelas —sobre todo en lo referente a los medios educativos y la organización escolar— siempre debe ser otorgada de forma oficial por la Administración educativa, externa a la escuela.

Nivel del aula y del profesorado

- Autonomía utilizada por los profesores para decidir sobre la mejora. Una condición necesaria para poner en marcha procesos de optimización es que los docentes puedan participar en los procesos de toma de decisiones; pero eso no es suficiente si el claustro no hace en realidad uso de tal potestad.

- Cultura que favorece la mejora. Igual que es importante que las escuelas deseen convertirse o mantenerse como una organización de aprendizaje, es también básico que los profesores directamente comprometidos en el proceso de mejora se perciban a sí mismos como aprendices, lo cual implica que deseen participar en actividades de formación, asesoramiento y colaboración con otros docentes.

- Preparación para la mejora. Es más probable que la optimización tenga éxito cuando las escuelas tienen un sentimiento de pertenencia. Esta afirmación también es cierta para los profesores de los que se espera que participen en el cambio. Por lo tanto, los docentes deben mostrar un cierto nivel de motivación y compromiso con los planes de mejora de la escuela. Cuando el compromiso no está presente de forma automática, la escuela debería intentar desarrollarlo antes de que el proceso de optimización continúe.

- Procesos cíclicos de mejora. Los docentes son los protagonistas de la fase de implementación en la mayoría de los procesos de cambio, y cuando ellos no los desarrollan no se pueden esperar resultados. Por lo tanto, para que el proceso de optimización tenga éxito, es necesario dar *feedback* de forma regular y reorientar el proceso.

Con todos estos elementos podemos elaborar una primera propuesta de modelo de Mejora de la Eficacia Escolar (*cuadro 2*). El modelo debe permitirnos explicar por qué algunos esfuerzos de cambio tienen éxito mientras que otros fallan, y también debe orientarnos sobre qué condiciones favorecen o impiden la mejora de la eficacia escolar. Así, por ejemplo, el modelo constituye un excelente marco para elaborar una propuesta de evaluación de centros; pero una propuesta diferente, que no mide la situación desde una perspectiva estática, sino que tiene en cuenta su posición dinámica, de forma que permite diagnosticar su estado en un proceso de mejora.

En definitiva, el modelo que hemos presentado ha nacido de la teoría y de la práctica, y debe volver a ella. Resultará útil en tanto colabore con teóricos de los movimientos de Eficacia Escolar y Mejora de la Escuela para perfeccionar sus trabajos y abrir nuevos estudios sobre la Mejora de la Eficacia Escolar. Pero, sobre todo, tendrá utilidad en la medida en que permita poner en marcha procesos de optimización en los centros docentes que ayuden a mejorar la calidad y la equidad de los sistemas educativos.