

---

## INTRODUCCIÓN

Mejorar la educación, ofrecer procesos formativos de calidad y equidad para los niños y jóvenes, exige de manera inapelable cambiar las escuelas. La distancia entre la escuela que tenemos y la que necesitamos para vivir y convivir en sociedades más justas e inclusivas, es aún muy grande, especialmente en los países menos desarrollados. Así, cualquier esfuerzo de mejora que pretenda ser efectivo debe de tener como eje fundamental la escuela en su conjunto: los procesos de enseñanza y aprendizaje, su estructura y organización pero fundamentalmente la cultura escolar. La complejidad de los procesos y prácticas que han de ser modificados requiere reinstalar principios, visiones y conversaciones distintas entre los actores, a fin de que no solo se comprenda el sentido y dirección del cambio, sino que este se legitime y valide entre ellos.

Esta idea, plena de sentido común, no es tan antigua como podemos creer. Es recién a partir de los años setenta cuando comienza a configurarse como una idea-fuerza en las reformas educativas en todo el mundo, que llegan a Iberoamérica durante las dos décadas siguientes. Así, ya no son solamente las reformas curriculares las que pueden ayudar a mejorar la educación, sino los esfuerzos de cambio que pasan por la escuela, cuya mayor autonomía contemplan como uno de sus aspectos nucleares.

Consensuado el papel central de la escuela, una de las cuestiones clave ha sido, y sigue siendo, el origen de las iniciativas de cambio, espacios y agentes responsables. Efectivamente, ni el enfoque desde el cual las iniciativas han de partir de la Administración para ser implementadas en las instituciones educativas, ni la perspectiva que asume que son estas quienes ponen sus procesos de cambio en marcha, dejando a la Administración un papel secundario, han logrado cumplir todas las expectativas. La primera de ellas por la indiscutible premisa de que los cambios impuestos no aseguran ni sirven de nada: si una escuela no quiere cambiar, nada cambiará. La segunda porque la experiencia y la investigación han demostrado que solo algunos centros educativos tienen la capacidad de cambiar por sí solos, y casualmente estos suelen ser los que menos lo necesitan, incrementándose así la desigualdad entre escuelas y la inequidad de los resultados alcanzados por los estudiantes.

Las idas y venidas, los miles de recursos invertidos en programas de asistencia técnica externa e interna para provocar cambios, los efectos y consecuencias, han ido ratificando y universalizando la necesidad de superar ambos enfoques para construir una relación más inteligente entre escuelas y Administración. Este nuevo vínculo tendrá que pasar por un trato diferencial entre las instituciones educativas, donde se siga con el principio de mayor atención –recursos, interés, especialistas– para aquellas que más lo necesitan, o incluso una autonomía diversa entre ellas. Pero que, al mismo tiempo y junto con ello, se construyan puentes sólidos y permanentes por donde transiten, se integren, articulen y complementen, compromisos, capacidades y responsabilidades externas e internas, componentes y estrategias indispensables con el objetivo de afrontar estos procesos de transformación para que, asumiendo a la escuela como eje y foco del cambio a lograr, se concreten, considerándola parte de un sistema y responsabilidad de quien la administra. Resulta paradójico encontrar administraciones darwinianas obsesionadas por localizar escuelas con mayores dificultades, no para ayudarlas, sino para cerrarlas, como si de esta forma la educación pudiera mejorar. En otros casos, se busca identificar a los profesores con dificultades para expulsarlos del sistema, en lugar de ofrecer apoyos, construir y sostener con ellos y desde ellos, la innovación y el cambio requeridos.

16

Pero también crece el convencimiento de que hay que romper la soledad de las instituciones educativas para que puedan emprender estos grandes y complejos procesos de cambios. Aunque esta no es una idea o planteamiento nuevo, cada vez se escuchan más voces que defienden la necesidad de la creación de redes que permitan compartir y construir conocimiento, experiencias y buenas prácticas, problemas y alternativas: la escuela necesita de otras escuelas para comprenderse, seguir el camino que ha de recorrer y encontrar las estrategias que la llevarán a modificar su estructura, procesos, prácticas y cultura.

Otro debate actual e interesante es el que se refiere a la presión ejercida para lograr cambios medibles en la escuela: se pide a los centros involucrados en procesos de mejora que muestren un incremento mensurable y significativo en los resultados de pruebas estandarizadas dirigidas a los estudiantes. Y ante ello se deben hacer al menos dos comentarios. En primer lugar, que hay que ser justos en la magnitud del incremento pedido a las escuelas: como le ocurre a los estudiantes, es más fácil sacar una excelente calificación si tienes buenas notas, que alcanzar lo mínimo cuando partes de unos bajos resultados. Un segundo tema se refiere a asumir que el cambio no es un proceso lineal, pues para

que una escuela cambie debe tener las condiciones internas para hacerlo, es decir, una cultura de mejora. Condiciones que hablan de capacidades profesionales, al mismo tiempo que de voluntades, liderazgos, subjetividades, interacciones, compromisos e identidad. De esta forma, si no hay buenas relaciones entre la comunidad escolar, si la dirección no es capaz de liderar el cambio o los docentes no quieren comprometerse, el cambio es imposible, por más que se mejore la metodología o se fortalezcan las prácticas o competencias docentes. Hemos aprendido que el compromiso y la motivación de los maestros por el trabajo y el proceso educativo que implementan resultan relevantes y esperanzadores sobre las posibilidades de cambios en el enfoque y calidad de la enseñanza buscada. Ciertamente, no basta con ello para lograr procesos pedagógicos de calidad, pero sin maestros comprometidos y responsables no será posible lograr nunca mejores aprendizajes ni altos niveles de eficacia escolar. Así, hemos comprobado que lo importante no es que se incrementen los resultados, al menos en un primer momento o en escuelas con más necesidades, sino que la escuela sea capaz de cambiar; que tenga la fortaleza interna para andar.

A pesar de lo dicho, y sin que resulte una contradicción sino apenas un debate dialéctico, es del todo acertado este retorno o prioridad de pedir que el cambio impacte significativamente en los estudiantes, en sus aprendizajes. Uno de los aspectos positivos de la sobreevaluación que estamos viviendo en la educación en todo el mundo es la focalización en el aprendizaje de los estudiantes. Así, ya no basta ni es aceptable que la escuela cambie. Este cambio conlleva ahora una doble exigencia: ha de afectar no solo a los procesos sino, y especialmente, los aprendizajes de los estudiantes. De ahí su inevitable e ineludible referencia a la mejora escolar: el cambio ha de llevar a incrementar los aprendizajes escolares. Porque, hablemos claro, si al final los estudiantes no aprenden, ¿para qué sirve la escuela?, ¿de qué calidad hablamos?

De esta manera resulta de extremo interés una mirada a la investigación sobre eficacia escolar. Una línea de investigación focalizada en la equidad, comprometida con la educación y de carácter progresista que adquiere su real sentido al mostrar que –a pesar del peso e importancia que tienen los factores culturales y socio-económicos familiares en el desempeño de los estudiantes– la escuela es un espacio relevante para que ellos aprendan y se desarrollen en plenitud. Ofrece así, a quienes nos dedicamos a la investigación, evidencias y experiencias sobre cómo lo hacen las escuelas que lo logran. De ahí entonces la importancia de la nueva línea de la mejora de la eficacia escolar, que

busca decirnos cómo cambian las escuelas para que los estudiantes aprendan y puedan aplicar ese conocimiento. Ella es un camino prometededor para comprender y compartir estos procesos mediante los cuales los centros educativos van modificando sus procesos de enseñanza y aprendizaje, su organización y cultura con la finalidad de mejorar los aprendizajes y resultados que alcanzan los estudiantes. Proceso que afecta saberes, prácticas, juicios y prejuicios, expectativas y rutinas y ha de movilizar coordinadamente a estudiantes, padres, docentes, directores, directivos y administradores.

Vista la importancia de la mejora de la eficacia escolar como elemento clave para conseguir unos sistemas educativos de mayor calidad y más equitativos y, con ello, lograr una sociedad más justa e igualitaria, no es necesario justificar el porqué de este número de la *Revista Iberoamericana de Educación*. O de estos, porque el número 55, correspondiente a enero-abril de 2011, será su continuación.

18 Pero no adelantemos acontecimientos. El presente número, el que ahora disfruta el lector, está compuesto por ocho artículos. Abre el mismo una aportación de Robert E. Slavin, profesor de la Universidad John Hopkins y conocido por el influyente modelo de reforma global *Success for All*. El autor defiende que la mejora del sistema educativo es totalmente factible sin necesidad de requerir de importantes cambios sociales, políticos o los referidos a la profesión docente. La clave, según él, está en usar aquello que funciona. Para ello se ha de crear una amplia gama de programas basados en la evidencia en todos los ámbitos de la educación, se ha de informar acerca de las prácticas demostradas y los gobiernos han de proporcionar recursos para adoptar los programas probados. *Best Evidence Encyclopedia* ([www.bestevidence.org](http://www.bestevidence.org)) es un proyecto creado por el autor y otros colegas que facilita el acceso a todo tipo de investigaciones y recursos educativos de probada eficacia. El uso de este tipo de recursos garantiza la implementación de los programas probados y con ello la mejora de la calidad educativa del alumnado, la profesión docente y el desarrollo global de la sociedad.

El segundo texto de esta sección temática es el de Silvina Gvirtz, directora de la especialización y maestría en Educación de la Universidad de San Andrés (Argentina), y Ángela Oría, investigadora asociada al IIPÉ-UNESCO, sede regional Buenos Aires. El mismo profundiza en las alianzas y articulaciones «público-privado» como estrategia para construir una política de mejora educativa, relevante y sostenible. Bajo este prisma, el artículo analiza distintos diseños institucionales y técnicos que forman

alianzas entre el Estado y la sociedad civil, en tanto propuesta de una tipología de alternativas para la mejora educacional. Se recorren logros y pendientes de sus diferentes posibilidades para profundizar en la experiencia del proyecto «Escuelas del Bicentenario», modelo que combina el financiamiento y la capacidad técnica de lo público y lo privado, con una gestión que incluye y suma a distintos actores de ambos espacios, corresponsabilizando así a ambos agentes y actores no solo respecto del derecho a la educación sino también, y principalmente, por la calidad de esta. Dicha experiencia muestra interesantes avances y logros en indicadores relevantes del cambio y la mejora escolar, constituyéndose así en un posible modelo para atender eficazmente los problemas educativos de América Latina. Las autoras concluyen respecto de la necesidad y real posibilidad que tienen hoy los Estados para desarrollar modelos de cooperación con el sector privado (empresas, fundaciones, grupos y asociaciones), que reúnan capacidades, estilos de gestión y recursos complementarios en pos de objetivos de cambio, mejora de sus sistemas y escuelas.

El profesor de la Universidad de Granada (España) Jesús Domingo Segovia nos aporta un interesante artículo cuyo título es revelador: «Comprender y redireccionar las prácticas de asesoría». En el mismo, el autor defiende que la mejora de la educación necesita de comunidades de aprendizaje comprometidas como estrategia para un mejor aprendizaje para todos y para un efectivo desarrollo profesional de los docentes. Pero apunta que, para su éxito, es básico contar con apoyo y asesoría, entendida esta como una práctica profesional en construcción, controvertida y con múltiples posibilidades de desarrollo. En su texto propone un modelo de asesoría basada en una relación democrática, en un escenario de colaboración profesional, a lo largo de un proceso y con un propósito ético.

La perspectiva comunitaria sostenida desde la lógica de la confianza es la propuesta para procesos de innovación y mejora escolar que hace Julián López Yáñez, profesor de la Universidad de Sevilla (España). A lo largo del artículo titulado «Confianza. Un patrón emergente de desarrollo y mejora de la escuela» se aporta, con fundamentos y evidencias que permiten sostener que los centros educativos que consiguen articular procesos de desarrollo y mejora institucional a lo largo del tiempo, comparten la confianza como característica fundamental. El trabajo profundiza en diferentes posibilidades o caminos, a través de los cuales las escuelas y sus comunidades consiguen articular esa lógica, generando esa sensación de seguridad que posibilita y facilita la comu-

nicación, la crítica, el análisis y la asunción de riesgos necesarios para tomar iniciativas y emprender el cambio. Interesante propuesta que concluye que esta lógica de la confianza se construye a partir de una percepción de vulnerabilidad que se acrecienta en escuelas situadas en entornos desfavorecidos socioculturalmente. Defiende en ella que el proceso de construcción de esta confianza es esencialmente discursivo y liderado por actores relevantes para la comunidad, quienes logran resignificar y convertir la vulnerabilidad percibida y las circunstancias difíciles de la escuela, en una palanca para crear sentido de comunidad y cohesión a partir de una visión compartida.

En el artículo «El orientador escolar como agente interno de cambio», sus autoras, Cynthia A. Martínez Garrido, Gabriela J. Krichesky y Alba García Barrera del Grupo de investigación sobre cambio escolar para la justicia social (GICE) de la Universidad Autónoma de Madrid (España), profundizan en el papel que puede desempeñar el orientador de los institutos de enseñanza secundaria en los procesos de mejora de estos centros. Bajo la perspectiva de que el cambio hacia la mejora requiere sostenerse en capacidades internas del centro o escuela, se revisan las funciones e interacciones propias de este actor con el resto de la comunidad (directores, docentes, estudiantes y sus familias), para analizar su potencialidad como factor y agente de cambio. Mediante la revisión y sistematización de distintas experiencias, se postula que este profesional aporta capacidades distintas y estratégicas para el cambio y su sostenibilidad, necesarias de ser aprovechadas y fortalecidas. En particular, su visión e interpretación holística del centro, su estilo de trabajo colaborativo desarrollado cotidianamente con los distintos estamentos y actores de la institución y, el liderazgo que este profesional puede ejercer para fomentar el compromiso con una cultura de mejora.

20

El llamado proyecto IQEA (*Improving the Quality of Education for All*) es el foco de atención del artículo de Ignacio González López e Isabel López Cobo, de la Universidad de Córdoba (España). En esta ocasión los autores presentan los resultados de una investigación que tiene tres objetivos principales: identificar qué factores están confluyendo para que el proyecto se aplique de forma masiva en diferentes países; determinar las variables personales y contextuales que intervienen en el desarrollo exitoso del programa IQEA; y, por último, conocer las opiniones que suscita entre el profesorado de primaria. Su trabajo se ha centrado en el proceso seguido en diferentes centros de Córdoba, provincia y capital, para dar a conocer el mismo y establecer futuros cauces de participación en la formación de los mismos. Los primeros resultados

muestran tanto la valoración positiva que ha recibido el programa y el deseo de una gran parte del profesorado entrevistado de participar en su desarrollo, así como determinadas dificultades en el tiempo de desarrollo.

Por su parte, Patricia Anabel Plancarte Cansino, profesora de la Universidad Nacional Autónoma de México, se ha centrado en el *Índice de inclusión* y sus posibilidades para la mejora escolar en un artículo cuyo título es, precisamente, «El *Índice de inclusión* como herramienta para la mejora escolar». Presenta el resumen de una investigación cuyo propósito es validar el constructo y contenido del *Índice* para la adaptación a la población mexicana.

Cierra la sección el artículo «Formas de participación parental en las escuelas secundarias mexicanas de altos y bajos resultados académicos» de la profesora Edna Huerta Velásquez, investigadora de la Dirección de Evaluación de Escuelas del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (México). En el mismo, la autora analiza los efectos que tiene el tipo de participación e implicación de los padres en los procesos de mejora institucional y en los resultados escolares. Lo hace a través del tipo de actividad en que ellos se involucran, funciones que asumen y canales de comunicación utilizados por el centro educativo para establecer la comunicación escuela-padres. Con dicho propósito, se presentan los resultados de un estudio realizado en 20 escuelas de nivel secundario en México. Sus hallazgos muestran que el tipo y frecuencia de la participación parental en la escuela aparecen relacionados con los resultados que alcanzan los estudiantes en ella. Así, las instituciones con mejores resultados escolares cuentan con padres que participan más y de mejor manera en las actividades que los centros ofrecen y organizan para ellos, asumen distintos roles y se constatan por lo tanto, canales efectivos de comunicación entre la familia y la escuela. Por el contrario, la participación de los padres en aquellas secundarias con bajos resultados escolares es menos frecuente y bastante más restringida o limitada desde los roles y ámbitos de participación. El texto llama a la reflexión respecto de en qué momento esta participación de los padres se convierte en un factor de eficacia o permanece simplemente como una variable de contexto a ser considerada para explicar los resultados.

Son, en definitiva, ocho excelentes artículos que reflejan la riqueza y variedad de perspectivas y enfoques con que se puede abordar esta temática, pero que tienen en común resaltar la importancia de la mejora de la escuela para lograr una educación más equitativa y de mayor calidad. Aunque en apenas tres meses se publicará la versión impresa del

segundo número de la *Revista Iberoamericana de Educación* dedicado a la mejora y el cambio escolar, con este primer abordaje el lector podrá encontrar excelentes ideas para la reflexión y, lo que es más importante, para la acción.

Marcela Román Carrasco  
*Universidad Alberto Hurtado (Chile)*

F. Javier Murillo Torrecilla  
*Universidad Autónoma de Madrid (España)*