

# **VALIDACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE UN MODELO DE MEJORA DE LA EFICACIA ESCOLAR PARA IBEROAMÉRICA: UNA PERSPECTIVA DESDE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO**

GUADALUPE RUIZ CUÉLLAR, MARGARITA ZORRILLA FIERRO

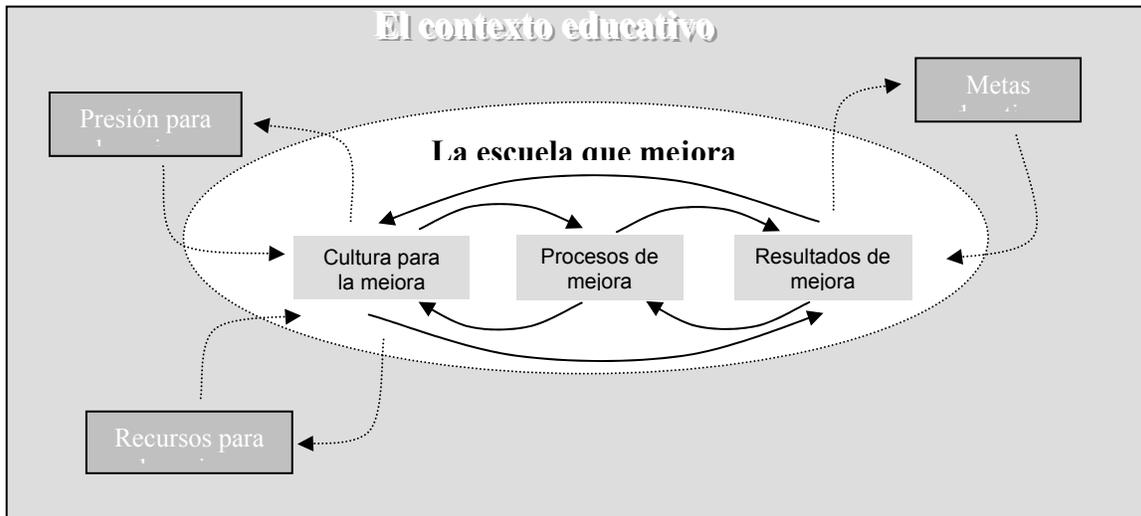
## **Introducción**

La investigación que aquí se reporta forma parte de un estudio en el que participaron varios países de Iberoamérica, cuyo propósito fue validar un modelo de mejora de la eficacia escolar generado originalmente para el contexto europeo. El modelo considera dos conjuntos amplios de factores: los que se refieren al sistema educativo y su contexto y los que están relacionados con el centro escolar. En lo que se refiere a los factores internos al centro escolar, el modelo incluye tres grandes componentes: procesos de mejora, resultados de mejora y cultura para la mejora. La validación que se reporta en este documento enfoca los elementos de este último.

La validación se planteó a través de una vía doble, por un lado mediante entrevistas con expertos de la educación, y por otro mediante la observación y análisis de la práctica de escuelas que estén inmersas en procesos de mejora.

En este documento se reporta exclusivamente el trabajo de México que se refiere a las entrevistas con investigadores de la educación. La presentación de resultados destaca sobre todo sus aportaciones sobre los factores internos y externos a la escuela que favorecen u obstaculizan los procesos de mejora; asimismo, se incluyen de manera breve algunas reflexiones en torno al modelo de mejora de la eficacia escolar en su conjunto.

## Modelo de Mejora de la Eficacia Escolar



Fuente: Muñoz-Repiso y Murillo (2003).

### 1. FACTORES INTERNOS A LA ESCUELA ASOCIADOS A LOS PROCESOS DE MEJORA ESCOLAR

En cuanto a los factores facilitadores de los procesos de mejora escolar, hay consenso en la consideración de la gestión directiva como un factor clave para la implementación y éxito de cualquier proyecto de mejora. El director es la figura en la que recae la promoción del cambio y la conducción de la comunidad escolar en la realización de las acciones necesarias para que se de la mejora que requiere cada escuela. El ejercicio de su función debe caracterizarse por una serie de rasgos específicos para lograr eficacia: “centrada en el apoyo y estimulación a las personas para implementar el cambio, flexible en lo organizativo, enfática en los cambios pedagógicos y visionaria en cuanto a la evolución de los procesos institucionales vinculados con la implementación de la innovación”.

Destaca también la consideración de que una adecuada gestión directiva implica la organización eficiente de los recursos materiales y humanos, así como la definición de

metas escolares. Este último punto en particular, también reúne varias opiniones de acuerdo; por un lado, hay quien lo expresa en términos de “tener un rumbo para lograr la mejora de la escuela”, adjudicando al director el rol fundamental en la definición y coordinación de los esfuerzos; por otro, y abarcando en realidad a la comunidad escolar y no sólo a sus figuras directivas, se identifica un mayor número de opiniones que aluden al reconocimiento de que la escuela, “para mejorar en [el logro de] los objetivos educativos que se ha planteado necesita hacer algo distinto a lo que tradicionalmente o de forma cotidiana realiza”.

La identificación de las metas a lograr se ve alimentada por la realización de diagnósticos y por la capacidad de la escuela para aprovechar ese conocimiento en acciones de planeación, organización, ejecución y seguimiento de los procesos de mejora.

Junto con las metas escolares un factor interno fundamental es su conocimiento preciso. En este sentido, parece importante señalar que no todos los procesos de cambio o mejora escolar tienen su origen en la escuela misma; en muchos casos, se trata de proyectos en los que las escuelas se ven obligadas a participar. A ello podría atribuirse la mención de este factor; es decir, la necesidad de que el proyecto de mejora sea comunicado en forma suficiente a quienes habrán de implicarse en él para garantizar su éxito.

Un factor más de marcada recurrencia tiene relación con el compromiso de la comunidad escolar –y particularmente de sus docentes- con el cambio y la mejora. Desde esta perspectiva, es vital que cada integrante de la escuela se asuma como un agente de cambio educativo, pues esto, además de generar condiciones propicias para los esfuerzos de mejora, puede contribuir también al logro de otros procesos necesarios, como la formación profesional para la implementación de la innovación.

El compromiso con el cambio en tanto factor interno que favorece la mejora escolar no es un asunto individual sino de equipo. De ahí que se mencione reiteradamente la importancia de que entre los integrantes de la comunidad escolar haya cohesión y consenso y experiencia previa de trabajo colegiado.

Este rasgo es fundamental si se considera que la implementación de un cambio –quizá especialmente cuando éste no surge desde la propia escuela- trae consigo la necesidad de resolver problemas concretos que no están contemplados en el diseño de la propuesta de cambio, o que requieren de la adaptación de aspectos del proyecto de mejora a condiciones específicas de la escuela. En este sentido, cabe esperar un avance más fructífero si los problemas se afrontan y resuelven colegiadamente.

Es presumible que los rasgos antes descritos guarden asociación con la existencia de un buen clima escolar, ya sea porque lo favorezcan o porque derivan de éste. En cualquier caso, se trata de un factor también señalado.

Algunos otros factores llaman la atención sobre otras dimensiones de la vida escolar favorecedoras de la puesta en marcha y éxito de procesos de mejora escolar –algunos de ellos parecen remitir más que a las condiciones necesarias para impulsar acciones de cambio y mejora, a lo que es imprescindible para el adecuado funcionamiento escolar:

- La organización existente en la escuela en cuanto a la definición de roles, normas y procedimientos para atender asuntos de distinta índole.
- El sentido de pertenencia a la escuela por parte de sus integrantes.
- Los antecedentes institucionales en materia de acciones de cambio y mejora.
- La suficiencia de los recursos materiales para la operación del cambio educativo.
- La inclusión de los padres de familia en los esfuerzos de mejora de la escuela.

Ahora bien, desde la escuela misma también son identificables elementos que pueden obstaculizar los procesos de cambio. Los aspectos que aparecen en las opiniones de los entrevistados son prácticamente los mismos que los ya señalados al hablar de los factores favorecedores, si bien, en sentido negativo: la falta de una comunicación clara entre los miembros de la escuela; las limitaciones en la gestión directiva; la carencia de un clima propicio entre la comunidad escolar; las debilidades en la formación profesional de los docentes, etc.

Sin embargo, hay otros elementos que cabe destacar desde esta óptica; algunos de ellos alusivos a la resistencia al cambio -consciente o no, voluntaria o involuntaria- que suele estar presente en la vida de las instituciones escolares y en la mentalidad y disposición de sus integrantes: “principalmente, la costumbre y la inercia... que provocan que las escuelas se conformen con las cosas que tienen y con el funcionamiento cotidiano”.

La renuencia o temor que se puede identificar en el plano individual tiene su correlato a nivel institucional en la rigidez de las organizaciones escolares, poco flexibles y resistentes por sí mismas al cambio. Un factor más se refiere a la falta de incentivos dentro de la propia escuela para la mejora.

## 2. FACTORES EXTERNOS A LA ESCUELA ASOCIADOS A LOS PROCESOS DE MEJORA ESCOLAR

Los factores externos a la escuela también actúan como facilitadores u obstaculizadores de los procesos de mejora. Entre los primeros, algunas opiniones coinciden en la importancia de varios rasgos de las familias atendidas por la escuela y de la comunidad donde ésta se ubica: el nivel socioeconómico de las familias y su capital cultural, o bien, la “cultura de la población donde se inserta la escuela, que se ve reflejada en el valor que se otorga a la educación y a la escuela misma, así como el grado de involucramiento de la comunidad en

la solución de problemas escolares”. En este sentido, pareciera que la disposición y apoyo de familias y comunidades dependen de manera directa de sus rasgos socioeconómicos y culturales. Esto no es tan claro en realidad; en países como México pueden identificarse modalidades distintas de participación de las familias según su origen social, pero lo cierto es que son factor clave no sólo para los procesos de mejora sino para los más básicos de funcionamiento normal de las instituciones escolares:

Entre los mecanismos de orden local mencionados cabe señalar en primera instancia la supervisión del trabajo escolar, entendida como una función realmente de apoyo técnico-pedagógico a las instituciones escolares, y de gestión de las necesidades de la escuela ante las autoridades educativas. El tema de la autonomía de las escuelas también emerge; aunque se reconocen las limitaciones que hoy en día enfrentan sistemas educativos como el mexicano: “en realidad nuestra tradición centralizadora entorpece la mejora...”.

Para el caso de proyectos de mejora que tienen su origen en instancias nacionales, el papel que las autoridades estatales asuman es de máxima importancia:

Es necesario el diálogo permanente entre la autoridad nacional y la estatal. La postura conjunta, la concertación previa sobre las responsabilidades de cada quien en la implementación del cambio educativo, dotan de certidumbre al personal de las escuelas y permiten el establecimiento de mecanismos importantes para favorecer la implementación en el plano operativo.

Lo anterior implica en realidad varias cosas a nivel estatal, entre las que destacan, la inclusión de los proyectos de mejora en la agenda institucional, en el presupuesto y en la delimitación de funciones de la estructura operativa de apoyo a las escuelas. En general, a cualquier nivel y en relación con procesos de mejora que no surgen al interior de la escuela, algunas otras condiciones tendrían que darse para favorecerlos:

- Establecer mecanismos suficientes y adecuados de acompañamiento, consulta, apoyo y retroalimentación efectiva a los participantes en la implementación del cambio educativo.
- Favorecer la aplicación flexible y la posibilidad de realizar ajustes necesarios en función de las condiciones particulares de las escuelas.
- Dividir la implementación de la mejora en varias fases, de suerte que sea posible establecer “rutas de apropiación paulatina del cambio.
- Definir expectativas razonables y diversificadas sobre los resultados en la implementación de los cambios, tomando en cuenta la propia complejidad de éstos y las dimensiones del sistema educativo.
- Legitimar la propuesta de cambio con la sociedad y los actores educativos, haciendo uso de estrategias de comunicación y difusión desde el diseño mismo del proyecto.
- Establecer un programa integral de actualización de competencias profesionales, dirigido a los actores que participan directa o indirectamente en la implementación.
- Dotar de infraestructura y equipo acordes a las pretensiones del cambio que se promueve para las escuelas.

Otras medidas tienen relación con la existencia de políticas educativas que tiendan a simplificar los procesos administrativos de suerte que la oportunidad que representa la participación en programas de mejora escolar no se vea limitada por la burocratización hasta ahora inherente a estas acciones.

Finalmente, un factor que se considera favorable al cambio escolar y de impacto reciente es la rendición de cuentas, pues ésta “hace reflexionar a las escuelas sobre la necesidad de

impulsar procesos de mejora”, al igual que la difusión de resultados de evaluaciones nacionales e internacionales que revelan las deficiencias del sistema educativo.

Por lo que toca a los factores del contexto que obstaculizan la puesta en marcha y el éxito de procesos de mejora, vuelve a observarse lo ya mencionado al dar cuenta de los aspectos internos a la escuela; esto es, la mención, en muchos casos, de los mismos factores facilitadores, sólo que ahora actuando –en su carencia o distorsión- como bloqueadores de las iniciativas de cambio: la poca autonomía con que cuentan las escuelas; la falta de apoyo de los padres de familia y la pobreza y marginación en ciertos medios; la carencia o escasez de apoyos a todos los niveles en el orden material (infraestructura, equipos, materiales didácticos, etc.); la ausencia de una supervisión orientada al apoyo técnico-pedagógico.

Aparecen también algunos factores nuevos; entre ellos, el papel del sindicato magisterial que ha llegado a desvirtuar el funcionamiento mismo de las instituciones escolares y la posibilidad de éstas y de sus actores de suscribirse a programas de mejora.

Igualmente, la falta de información clara y precisa sobre la naturaleza e implicaciones del cambio educativo; la consideración –como factores marginales- de los ajustes en las condiciones laborales de los docentes que ciertos procesos de cambio pueden traer consigo. Estos elementos actúan como obstáculos a los procesos de mejora en la medida en que generan rechazo y hacen aparecer a éstos como iniciativas realmente ajenas a su realidad y circunstancias y poco sensibles a las mismas.

### 3. REFLEXIONES EN TORNO AL MODELO DE MEJORA DE LA EFICACIA ESCOLAR

En general, los investigadores entrevistados coinciden en la opinión de que el modelo es adecuado y suficiente para explicar los procesos de mejora escolar en países como México. Las opiniones expresadas sobre elementos específicos permiten adentrarse en las

limitaciones que se identifican en él, o bien, en las sugerencias para mejorarlo y volverlo más pertinente para un contexto social y educativo como el mexicano:

- Incluir en lo que se refiere al contexto educativo, el “clima político” en que surge un proyecto de mejora y en general otras dimensiones contextuales.
- Incorporar las condiciones socioeconómicas de la población; factor de particular relevancia no sólo en México, sino en América Latina en general, por la enorme desigualdad social que nos caracteriza.
- Identificar el peso o la importancia que cada uno de estos factores tiene en la explicación de los procesos de mejora escolar.
- Dar un mayor peso al elemento de cultura para la mejora y desglosarlo mejor, destacando elementos que tienen valor por sí mismos como: la gestión de la institución y los procesos de aula.
- Reorientar el enfoque del factor presión para la mejora destacando más que sus connotaciones negativas, los mecanismos de estimulación positiva e incentivos de los procesos de cambio y mejora.
- Diversificar la dimensión de resultados para la mejora pues los efectos de la innovación pueden ser variados y afectar distintos ámbitos del funcionamiento de la escuela, además de los resultados en el desempeño académico de los estudiantes.

Estas opiniones enriquecen el modelo formulado y vuelven a poner sobre la mesa de la discusión algunos de los temas que también surgieron en el marco de la investigación que le dio origen.

## BIBLIOGRAFÍA

- Muñoz Repiso, M. y Murillo, F. J. (Coords.). (2003). *Mejorar las escuelas, mejorar los resultados. Investigación Europea sobre mejora de la eficacia escolar*. Bilbao: Mensajero.
- Murillo, F. J. (2005). “Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar”, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, v.9, n.21, pp. 319-357.