

Cambio y mejora en las organizaciones educativas

Autores:

Joaquín Gairín – David Rodríguez - Gómez

Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Pedagogía Aplicada.

Cuadro sinóptico

	Concepto	Contexto	Condiciones	Implicancias
Cambio	<p>Puede entenderse como la necesidad generalizada, a partir de las organizaciones y de la sociedad que cambian constantemente. Modificaciones que se dan en una realidad concreta en la medida en que alteran la situación y generan respuestas distintas a las ya existentes.</p> <p>Se distinguen cambios espontáneos que responden a las circunstancias o a hechos contingentes y cambios planificados y sistemáticos, que obedecen a propósitos determinados y previamente establecidos, que son los cambios más substantivos en educación.</p>	<p>Sociedad en cambio permanente. Organizaciones, personas, relaciones, acciones y resultados con necesidad de cambio.</p> <p>Procesos y organizaciones adaptables capaces de revisarse a sí mismas en función de las necesidades del entorno.</p> <p>Aula como espacio vivo.</p> <p>Realidad escolar como resultado de múltiples subsistemas relacionados.</p>	<p>Entender la mejora educativa como un reto permanente tanto para los centros como para el sistema educativo.</p> <p>Combinar las iniciativas de los centros y el apoyo del sistema educativo a partir de propuestas planificadas y percibidas como necesarias por los afectados.</p> <p>Desarrollar y fortalecer el trabajo colaborativo entre profesores y los lazos entre el sistema y los centros.</p> <p>Compartir conocimiento y compromiso.</p> <p>Potenciar el trabajo en RED y la colaboración entre escuelas como estrategia para el cambio. (Muijs. 2010)</p>	<p>Se posibilita una mayor unidad de acción y permite el aprendizaje entre iguales.</p> <p>Aprovechamiento de las sinergias entre el sistema y los centros.</p> <p>Katz y Earl (2010) “Las redes entre escuelas podrían tener el potencial de romper el “status quo”, crear condiciones para el conocimiento, estimular el trabajo diario de los profesores en las escuelas”</p>
Innovación	<p>Puede identificarse como un cambio institucionalizado concebido y realizado en el seno de un centro educativo.</p> <p>Es la selección e institucionalización entre todas las variadas y ricas iniciativas de los profesores, que logran vincularse con los objetivos formativos de la institución, que han sido evaluadas positivamente y poseen</p>	<p>Problemas concretos que requieren de respuestas.</p> <p>Procesos de cambio contextualizado.</p> <p>Centro educativo como contexto primario para potenciar procesos de mejora.</p>	<p>Relación entre los procesos de cambio y el desarrollo de la capacidad institucional para generar procesos de auto revisión, planificación y acción estratégica en pos de la mejora institucional.</p> <p>Presencia de capacidades instaladas para el desarrollo de los procesos de</p>	<p>Proceso de desarrollo de las organizaciones que les permite superar paulatinamente estadios organizativos y acercarse a mayores niveles de compromiso social y profesional.</p> <p>Se potencia el trabajo colaborativo a partir de la utilización de técnicas y</p>

	cierta estabilidad.		auto revisión, planificación y acción estratégica. Observar la innovación como un proceso dinámico y contextual. Compromiso real con la democratización educativa.	habilidades para ello, en pos del dialogo profesional y el aprendizaje mutuo.
Trabajo Colaborativo	Forma de hacer que a partir de la interacción con otros, permite a partir del dialogo incrementar la participación, potenciar la reflexión y análisis de la realidad, así como la investigación. Considerando para ello las formas de hacer de sus participantes vinculadas a sus concepciones, expectativas e intereses que entre otros factores constituyen la motivación interna para crear, conservar y transformar la cultura profesional.	Realidad escolar como resultado de múltiples subsistemas relacionados. Cultura interna de las organizaciones. Personas considerando en ello disposiciones, expectativas y motivaciones. Comunidades de aprendizaje.	Contar con organizaciones educativas que cuenten con un buen liderazgo, personal calificado, políticas adecuadas y un clima seguro y atractivo. La presencia de órganos complementarios que permitan la coordinación de las actuaciones del profesorado y los equipos educativos para garantizar la unidad de acción. Compartir concepciones y convicciones sobre la enseñanza y el papel de los profesores es fundamental para lograr acciones coordinadas y de calidad.	Desarrollo de comunidades de colaboración profesional. Profesores, alumnos y padres implicados en el logro de metas comunes. Permite el intercambio de experiencias, fortaleciendo la creación de una comunidad formativa. Se potencia el rendimiento de los recursos humanos, materiales y funcionales del centro. Reemplaza las estructuras tradicionales y jerárquicas por el trabajo colaborativo, liderazgo compartido, participación y coordinación de acciones entre los distintos actores que componen la organización, observada como una comunidad de colaboración. Promueve el análisis de la práctica, considera el capital intelectual de las personas e incorpora sus decisiones. Proceso de transformación de las comunidades educativas hacia comunidades de aprendizaje.
Gestión del conocimiento colectivo	Reto que se centra en lograr que las experiencias analizadas colectivamente sean compartidas, estructurando el conocimiento generado para que pueda ser transmitido y	Organizaciones como “contexto y texto” de gestión del conocimiento colectivo. Elementos y factores	Según Gairín (2007) , la gestión del conocimiento involucra: Capacidad para cohesionar y generar un fuerte sentimiento de identidad.	Permite que confluyan experiencias, promoviendo grupos de creación de conocimiento sobre retos profesionales concretos,

	<p>asimilado por otras personas. Perspectiva que da paso a los procesos de creación y gestión del conocimiento colectivo, generados a través de procesos de interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito o explícito de carácter personal o colectivo, que incluye momentos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización.</p>	<p>organizativos como: valores, objetivos organizativos, dirección, liderazgo, estructura organizativa, cultura organizativa y dinámica organizativa. Personas, considerando en ello la motivación, competencias, actitudes, creencias y valores como elementos que las impulsan a compartir conocimiento, usarlo y crearlo.</p>	<p>Sensibilidad con el entorno en pos del aprendizaje y la adaptación. Tolerancia con el pensamiento y la experiencia no convencional. Asumir la construcción colectiva como suma compartida de compromisos y responsabilidades individuales. Reconocer la potencia transformadora del compromiso colectivo.</p>	<p>difundiendo, debatiendo proyectos, promoviendo intercambios con otras instituciones, generando redes. Actualización e incremento del conocimiento individual. Genera interacción, dialogo, aprendizajes activos, extendiendo los puntos de vista y ampliando la visión desde distintas perspectivas. Instala la cultura colaborativa como un reto para incrementar la comprensión de la realidad y el descubrimiento de estrategias conforme a las necesidades de aprendizaje y a las exigencias del sistema educativo y el entorno. Moviliza el potencial personal y profesional de los componentes de una organización. Promueve comunidades de aprendizaje en las organizaciones.</p>
--	---	--	--	---

“Como educadores solo podemos ser optimistas. Con pesimismo se puede escribir contra la educación, pero el optimismo es necesario para ejercerla. Los pesimistas pueden ser buenos domadores, pero no buenos maestros...La educación es un acto de coraje; cobardes y recelosos, abstenerse” Fernando Savater.

Si hablamos de las organizaciones educativas se podría plantear, que por esencia, estas debiesen entenderse como comunidades de colaboración e instar, en sí mismas, a las relaciones comunitarias así como al sentido de trabajo en comunidad. Sin embargo, al observar el sistema educacional chileno y su creciente crisis, es evidente que aún estamos situados en una visión más bien tradicional, expresada en relaciones jerárquicas y en una modalidad de trabajo más bien fragmentada e individualista.

Se habla de cambios y mejoras para acrecentar la calidad de la educación, como propósitos centrales desde el Ministerio de educación, como organismo regulador y generador de las políticas públicas, hasta los distintos centros educativos en todos sus niveles. Pero ¿pueden lograrse cambios o mejoras reales a partir de esta visión tan vertical de los procesos?, ciertamente al leer el documento y el planteamiento de sus autores (Joaquín Gairín y David Rodríguez-Gómez) la respuesta a esa interrogante es bastante clara, así como también las diversas explicaciones que surgen frente a las constantes contradicciones y desaciertos que se observan en nuestro sistema, en un intento de generar cambios y mejoras en la calidad de la educación entregada a todos y todas nuestras estudiantes, pero que sin embargo no han logrado institucionalizarse.

La implementación de reformas, la incorporación de cursos de perfeccionamiento, programas de apoyo, intervenciones de externos, entre otros intentos de innovación, no logran el impacto deseado, pues se perciben como propuestas ajenas a la realidad y a las necesidades de cada organización. Casi se podría decir que se interpretan como un despilfarro de recursos que solo ha aportado a mantener o quizás profundizar nuestras carencias, no solo a nivel de las organizaciones escolares, sino que también en las organizaciones de educación superior.

La discusión hoy habla del lucro, de la falta de calidad de nuestra educación y de la ausencia de oportunidades para muchos estudiantes. Se respira también inconformismo por parte de los docentes, frustración por la valoración social del rol del pedagogo, lo que por supuesto influye, también, en el tipo de estudiante que se interesa en desarrollar la carrera y posteriormente en ejercer el rol de educador, condiciones que hacen del panorama nacional un panorama muy poco favorable y que explican en gran medida el constante fracaso de muchas de las acciones que se instalan en el país para garantizar el derecho a una educación de calidad.

La cultura colaborativa, entonces, se ve aún como un proceso aislado y que ciertamente no ha logrado institucionalizarse. Si bien se realizan esfuerzos, desde distintos sectores, estos parecieran no llegar a buen puerto. La interactividad se reduce entonces al mero intercambio de información, invisibilizando los esfuerzos de instituciones que apuestan al cambio y a la innovación como retos constantes en su funcionamiento. Lo que

evidentemente influye en la formación inicial docente que se ve teñida, por lo que Freire denomina, la desesperanza aprendida, ¿cómo abordar, entonces, desde la renovación de la práctica pedagógica una situación tan desalentadora?; ¿cómo transformar la visión de nuestra educación centrada en lo escolar, lo formal y en los profesores como únicos agentes de cambio?.

Humanizar la educación, como una posible respuesta, es lo que evocan las ideas planteadas por Gairín, y aunque para muchos esto pudiese sonar a una utopía, es una alternativa posible que desafía a las organizaciones a legitimar al otro como un legítimo otro, democratizando los espacios educativos e incluyendo a todos los agentes de la comunidad como agentes de cambio y sujetos de aprendizaje, apostando por relaciones más horizontales y desterrando el miedo a la discusión (instalado quizás por nuestra propia idiosincrasia que nos lleva a pensar que discutir es sinónimo de pelear, de imponer sobre otros nuestras propias ideas y creencias). La reflexión a la que se insta a partir de estas ideas es un aporte en sí misma por la invitación que establece al cuestionamiento de las prácticas, al análisis de la realidad y la identificación de las necesidades propias de la organización en que se participa en pos del cambio y fundamentalmente de la innovación educativa. Es en ese contexto que conceptos como trabajo colaborativo y gestión del conocimiento colectivo son entonces palabras claves a la hora de hablar de las organizaciones educativas actuales, como una respuesta a los requerimientos de una sociedad que cambia constantemente. Citando a Harris (2008) “la gestión del conocimiento humano es una dimensión crítica para la supervivencia organizativa”. Por lo que potenciar la conciencia reflexiva y el análisis de la práctica, por cierto, no son suficientes si no logramos incorporar la práctica de compartir las experiencias analizadas colectivamente, estructurar el conocimiento generado con el fin de transmitirlo y facilitar que otros tengan la posibilidad de asimilarlo.

Generar aprendizajes activos, como una tarea propia de la docencia, pluralizando los puntos de vista, generando grupos de creación de conocimiento, difundiendo proyectos, promoviendo intercambios y redes, son acciones que encaran a la formación inicial docente en sus formas de hacer y en el sentido de su compromiso con la mejora. Transformar no solo al estudiante sino que también la mentalidad docente, generando respuestas distintas y disposiciones más favorables a la construcción conjunta de nuevos conocimientos, son retos que hoy cobran más fuerza y sentido en la medida que seamos capaces de transmitirlo en nuestras respectivas instituciones a través de la acción, identificando problemas concretos que acompañan el ejercicio profesional y que nos instan al análisis de la práctica pedagógica, favoreciendo el desarrollo de comunidades de colaboración profesional a partir de la investigación operativa, considerando el capital intelectual que se posee e incorporándolo en la toma de decisiones, para constituirnos en estructuras de innovación y cambio y como consecuencia directa de esto aprovechar de manera eficiente los recursos de distinta índole que se poseen, optimizando su rendimiento.

Transformar la cultura profesional, adecuándose a las nuevas exigencias del medio, generando instancias que permitan compartir concepciones y convicciones sobre el aprendizaje y la enseñanza, donde no solo se incorporen los profesores, sino también lo hagan los estudiantes, de manera de lograr acciones consensuadas y coordinadas en pos de

la calidad del proceso. Transformaciones que para que tengan efecto deben surgir desde la cultura interna de la propia comunidad a partir de procesos interactivos y dinámicos que permitan que confluyan las experiencias y el conocimiento, socializándolo, exteriorizándolo, combinándolo e interiorizándolo.

Si visualizamos así la transformación, entonces, son tres las dimensiones fundamentales en este contexto, y cuya interrelación es vital, las personas, los procesos y la tecnología, y en tal sentido el trabajo en organizaciones de educación superior nos da la posibilidad cierta de trabajar en esas tres dimensiones. Sin embargo el desafío no es fácil, pues muchas veces los valores y el liderazgo se encuentran en armonía con la posibilidad de innovar, facilitando los cambios, pues las demandas sociales y laborales así lo exigen, sin embargo las estructuras, dinámicas y la cultura organizativa presentan una resistencia más potente al cambio y por ende a la posibilidad de innovar. Tal vez porque precisamente estos aspectos dependen fuertemente de las personas.

Observando los procesos de aprendizaje en la educación superior, se hace evidente que las resistencias al cambio se hacen aún mayores, precisamente porque la estructura, las dinámicas y la cultura que estas instituciones proyectan, se encuentran instaladas desde una perspectiva mucho más tradicionalista, en un intento de salvaguardar la calidad y en respuesta a los procesos de fiscalización, como la acreditación, cuyo propósito es uniformar, de alguna manera, los procesos de formación. Perspectiva ingenieril, con una fuerte base instruccional, que organiza los procesos como algoritmos, que en la medida que se vuelven rutinas permanentes, se convierten en recetas que supuestamente resuelven la mayor parte de los problemas que enfrentan estas organizaciones. Dicotomía permanente que enfrenta nuestro sistema, y que las organizaciones, en su mayoría no se atreven a enfrentar. La mayor parte de las escuelas de educación, realizan intentos en este aspecto, pero el reconocimiento es escaso, pues se prioriza a otros especialistas para abordar estos procesos, sin llegar a colectivizar y mucho menos democratizar las visiones.

La visión propuesta por el documento se acerca mucho más a un paradigma emancipador y por supuesto esto implica una participación mucho más activa, responsable y crítica de todos los agentes involucrados en los procesos educativos, los que ciertamente apuntan al cambio, y especialmente a un cambio propositivo, que es el único que cobra sentido en nuestro quehacer pedagógico, reafirmando creencias y convicciones que permiten levantar procesos incipientemente innovadores.

La instalación de procesos de cambio, aún cuando todavía no constituyan ciertamente innovaciones, son iniciativas particulares de un grupo, que aún no decantan en procedimientos instalados en la organización central, aunque parece ser un buen comienzo para el cambio de la cultura institucional.

Instar a la reflexión con acciones concretas como el desarrollo de un informe académico (instancia de reflexión conjunta respecto de los procesos de organización de los contenidos, de las estrategias aplicadas para la enseñanza, de las evaluaciones y del clima de aprendizaje) que no solo considere el pensamiento docente, sino que abiertamente

contemple el sentir de los estudiantes, es parte de una de las acciones concretas que este documento y sus planteamientos propulsan. Considerar a los estudiantes de pregrado en su verdadero rol: futuros docentes, reafirmando aún más la necesidad de participación activa de este estamento.

Democratizar el aula no solo como un discurso, sino como una realidad concreta, palpable, son elementos necesarios que permiten apostar a un cambio, la realización de talleres que no solo permitan socializar lo que se hará en clases y durante el semestre sino que contemplen efectivamente las necesidades, intereses e inquietudes reales de todos los que constituyen la realidad del aula, incrementando el compromiso con los propios procesos de aprendizaje y enriqueciendo la formación y la propia labor docente, son instancias valiosas y generadoras de espacios de reflexión y análisis sistematizado que permiten entonces generar conocimiento, transmitir ese conocimiento y por supuesto permite que sea asimilado por otros. Generando procesos de creación y gestión de conocimiento colectivo en pos del aprendizaje institucional y la promoción de comunidades de aprendizaje dentro de la misma organización. Instalando una cultura de aprendizaje, comprometiendo a sus miembros con la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Estableciendo como práctica habitual el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, la participación, la coordinación y la implicación de directivos, docentes y estudiantes de manera conjunta en las actividades de aprendizaje.

Como interpelar al autor entonces, si sus propuestas concuerdan con las aspiraciones y necesidades sentidas de quien escribe. Quizás esto se centre en la búsqueda de respuestas frente a las múltiples reacciones que la implementación de un modelo emancipador, democrático, participativo y colaborativo provocan. Enfocar los cuestionamientos más bien a la forma de desarrollar las instancias reflexivas, jornadas, claustros que impliquen el análisis principalmente de los propósitos declarados por las organizaciones como un discurso vivo que oriente su quehacer y que no sean solo una respuesta a hechos concretos y contingentes como pueden ser los procesos de acreditación. Sólo los cambios planificados con objetivos pedagógicos y sociales claros son los que nos permiten lograr procesos de innovación. Dando cuenta entonces de la universalidad del conocimiento que la educación superior debiese potenciar para constituirse en un aporte real y efectivo a la sociedad desde todos los profesionales que forma en respuesta a las demandas del medio.

Constituirse en organizaciones que aprenden, es no solo un reto, sino que hoy se constituye en una necesidad, pues los cambios se generan por las personas y en la medida que estas siguen sujetas a paradigmas más bien tradicionalistas, su forma de actuar en la sociedad seguirá perpetuando estas convicciones y acrecentando el temor al cambio, sin considerar una de las premisas importantes que nuestra educación actual persigue y que es el prepararnos para la incertidumbre, tal como lo señala Edgar Morin, en Los siete principios o saberes para la educación del futuro. Despejar las interrogantes sobre nuestra posibilidad de conocer, generar las condiciones para acceder al conocimiento complejo situado en el contexto y el texto para este adquiera sentido, respondiendo a ese todo organizador que constituye la sociedad.

Asumiendo que los cambios no solo dependen de la voluntad de las personas, sino que requieren abordar tres niveles fundamentales, como los que identifica Gairín (2009) para lograr el cambio, hablamos entonces de ocuparse y trabajar en las organizaciones en función de la reconstrucción del cambio educativo, adaptándose a las necesidades y prioridades presentes y establecidas en cada centro; en la creación de condiciones internas, asociadas al liderazgo, la planificación, al desarrollo profesional y la implicación de agentes externos e internos en los procesos de mejora; y en la efectividad del cambio visualizada en las modificaciones que afectan el clima y los procesos de enseñanza aprendizaje que se dan en el aula, implicando a todos los actores en el logro de metas comunes, promoviendo e impulsando el trabajo en equipo, colaborativo entre todos los agentes involucrados en la organización, encaminándonos a la eficacia en educación.

La responsabilidad de los equipos directivos, coordinadores de carrera, departamentos de docencia, como órganos staff, se centra en la tarea de lograr la coordinación y coherencia interna en las acciones que se implementan. Asegurar la presencia de una propuesta curricular clara con objetivos bien definidos, adecuada secuenciación de los contenidos, con propuestas metodológicas activas cuyo centro sea la participación efectiva de los estudiantes y el logro de aprendizajes significativos, e instalando procesos de autorregulación. Función que las instituciones de educación superior, en su mayoría, relevan bastante y desarrollan permanentemente en las reuniones sistemáticas que sostienen por carreras y facultades, la implementación de talleres formativos como institución y a través de cada carrera, la promoción de procesos de autoformación, entre otras acciones. Sin embargo quizás la función que se ve desmedrada en este aspecto, especialmente en las universidades privadas de nuestro país, es el desarrollo de procesos de investigación aplicada y ligada a la detección de los problemas de la realidad. Se realizan esfuerzos al respecto, pero claramente no son suficientes pues deben interrelacionarse con las otras funciones antes mencionadas, asegurando así su efectividad y real aporte al proceso espiral que constituye el cambio.

Identificar problemas concretos que acompañan al ejercicio profesional, dar cabida al análisis de qué saben y qué saben otros en relación a las problemáticas planteadas que permitan efectivamente levantar alternativas de trabajo que se implementen de manera concreta en los diferentes programas, si que esto constituya el fin del proceso, sino el inicio de nuevos análisis y como consecuencia la identificación de nuevas necesidades formativas, asegurando entonces procesos de aprendizaje y cambio permanente. Tal vez en ese sentido es factible identificar en este último punto el “talón de Aquiles” de muchas organizaciones educativas y que dan cuenta de una dificultad latente a la hora de innovar, tenemos la tendencia a levantar procesos y mantenerlos en la medida que las personas que conforman los equipos de trabajo se mantienen en la institución, pero si hay cambios muchas veces estos procesos desaparecen, son olvidados y ni siquiera son objeto de análisis como punto de partida para propiciar otros procesos. Las bases de los cambios instalados en las organizaciones pueden percibirse como débiles, justamente por lo que ya se mencionó antes, responden a cambios espontáneos, del momento, en respuesta a una situación contingente sin lograr proyectarse y perpetuarse en el tiempo. Si bien las necesidades, las prioridades y los problemas cambian de acuerdo a los contextos históricos, políticos y

sociales en los que las organizaciones están insertas, la clave está en mantener espacios permanentes de encuentro, de dialogo, reflexión y análisis científicos de la práctica pedagógica, que se sistematicen, que se socialicen dentro y fuera de la institución, en definitiva que se compartan abiertamente, que permeen la cultura organizacional. Estableciendo políticas claras que otorguen espacios definidos a los equipos, docentes y estudiantes para desarrollar estas actividades sin ir en desmedro de los tiempos personales ni de los tiempos dedicados al tratamiento de contenidos, pues es parte de la formación, tanto del docente como de los propios estudiantes, el realizar acciones de esta índole.

El cambio es un reto complejo, que requiere compromiso, que requiere de instalar una cultura de aprendizaje permanente de manera concreta y no solo desde la declaración de principios que muchas veces emana de las instituciones, donde los cambios deben surgir desde los equipos de trabajo, compartiendo sus hallazgos para que otros puedan aprender de ellos, enriquecerlos con sus apreciaciones y asimilarlos. Propiciando cambios internos desde nosotros mismos como sujetos y de nuestra visión de la realidad, ya no como una verdad absoluta, sino que como una construcción colectiva, conjunta, modificable y contextualizada.

Bibliografía:

- ⇒ Barrio de La Puente, J.L (2005). La transformación educativa y social en las comunidades de aprendizaje. Universidad Complutense. Facultad de Educación. Departamento de teoría e Historia de la educación. Madrid.
- ⇒ Gairín, J. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educar*, 47/1, págs. 31-50.
- ⇒ Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO.
- ⇒ Tedesco, J.C, (2003). Los pilares de la educación del futuro. Fundación Jaume Bofill y FUOC.