

Reseña temática

Hargreaves, A., y Fullan, M. (eds.) (2009). *Change wars*,
Bloomington, IN, EUA: Solution Tree, 293 pp.

LAS GUERRAS DEL CAMBIO, NUNCA MÁS

Bienvenido el debate de las teorías en acción

MARTHA A. FABELA C.

Todavía sin traducción al español, me llama la atención que los autores hayan decidido emplear el término “guerras” para su título que a primera vista no me parece muy afortunado. Los co-editores Hargreaves y Fullan (p. 5) explican en la introducción que las teorías de cambio utilizadas en el pasado han creado división y provocado guerras sobre cómo y con qué propósito cambiar el mundo y aseguran que el libro está diseñado “no para intensificar ni prolongar las guerras” sino para dejarlas atrás escuchando los diferentes argumentos en un debate respetuoso. El título completo de su introducción es *Change Wars: A Hopeful Struggle* y da origen al título del libro excepto el colofón que refiere a una lucha llena de esperanza. Creo que causaría una mejor impresión inicial si el título se deslindara más inmediatamente de la idea de guerra, por ejemplo con algo como *Change wars: No more*.

El libro que co-editan Fullan y Hargreaves contiene 13 capítulos escritos por 13 autores. Todos presentan propuestas para implementar cambios efectivos, profundos y duraderos. Los autores son académicos o investigadores de distintas instituciones y de disciplinas y con intereses diferentes, pero que en este libro coinciden en proponer, con base en sus experiencias y en sus investigaciones, distintos marcos y procedimientos para promover el cambio. La mayoría son investigadores ligados a las universidades, pero también hay quienes han enlazado su trabajo académico con proyec-

Martha A. Fabela C. es profesora-investigadora en el posgrado de la Facultad de Filosofía y Letras, de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Apdo Postal 61, Cd. Universitaria, 66451, San Nicolás de los Garza, NL, México. CE: mfabela36@hotmail.com

tos gubernamentales, sociales, empresariales o industriales en los cuales ya han aplicado sus teorías. El libro contiene teorías en acción y su propósito es publicarlas no para reproducirlas en otros contextos sino como estímulo para que los actores en sus propios contextos formulen y reflexionen sobre cuáles son las teorías en acción que respaldan sus propios esfuerzos de cambio y mejora educativa.

El libro incluye una propuesta por capítulo. Cada una será de interés para distintos actores, aunque todas tienden a ver el nivel macro del cambio y será de mayor interés para líderes de las reformas y altos funcionarios y menor para el docente en su práctica en el aula. No existe por ejemplo alguna propuesta que los profesores puedan seguir para efectuar el cambio de abajo hacia arriba o para mejorar la comunicación entre los ellos y los líderes de las reformas que utilizan modelos de mando y control al plantearlas. Sin embargo, un docente se beneficiaría al leer este libro porque podrá conocer algunos de los modelos que se han utilizado y que han logrado buenos resultados al implementar las reformas. El libro ofrece una amplia gama de opciones para formular estrategias de cambio razonables y razonadas, cuyo centro es el imperativo moral, el mayor bien común y la inclusión de todos los interesados en la reforma.

El primer capítulo es de la autoría de Hargreaves y lo titula “The forth way of change: Towards an age of inspiration and sustainability” (“La cuarta vía: hacia una era de inspiración y sustentabilidad”). Hace una descripción histórica de las tres eras anteriores analizadas por Giddens (1999) en su libro *The third way: The renewal of social democracy* (*La tercera vía: la renovación de la democracia social*) sobre la cual Hargreaves continúa para construir su propuesta como La cuarta vía; para el autor, ésta debe conjuntar la política gubernamental con el desarrollo profesional y con la participación pública alrededor de una misión social y educativa que inspire a todos a promover el bien común.

La cuarta vía propuesta por Hargreaves debe sostenerse en cinco pilares que soporten el peso del cambio educativo sustentable que requiere el concurso de los participantes alrededor de propósitos compartidos. Dado que los docentes son quienes ejecutarán los cambios en el aula, su profesionalización es crucial; el autor describe tres principios de profesionalismo que se deben respetar y describe el caso de Finlandia, que encabeza los resultados de la evaluación PISA organizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En ese país la docencia tiene un alto

prestigio y sólo uno de cada diez logra entrar a la profesión, cuidan la calidad en el punto de entrada y la mantienen ofreciendo a los profesores buenas condiciones de trabajo, grupos pequeños, salarios suficientes y una cultura de confianza y responsabilidad, en la que no hay necesidad de intervención constante.

Para lograr que una teoría en acción pueda esparcirse y llegar a todos los involucrados, Hargreaves ofrece cuatro recomendaciones para asegurar la coherencia.

El capítulo 2, “La tesis del profesionalismo”, lo escribe la Linda Darling-Hammond, quien ha sido reconocida en Estados Unidos como una de las personas de mayor influencia sobre las políticas nacionales para el cambio educativo. La autora argumenta que entre los enfoques de cambio que han dominado la escena (burocrático, profesionalización, de mercado y democrático), el de la profesionalización o la preparación de maestros es el que mejores resultados ha producido. Para demostrar su confianza en la profesionalización, la autora analiza las características de los sistemas educativos que han logrado ascender a las mejores posiciones del ranking mundial, especialmente Finlandia y Singapur, y explica las educativas impulsadas en estos países. Analiza los casos de Chile y Cuba, y reconoce que la política educativa de ésta –que centra su atención en la preparación de los docentes y en la administración de las escuelas estrechamente ligada a las comunidades– garantiza los mejores resultados en la alfabetización y en aprendizaje escolar. Compara el modelo cubano con el chileno, en donde se optó por el de mercado y sigue sin lograr avances significativos en educación. La autora también analiza los casos de North Carolina y Connecticut dentro de Estados Unidos y describe los resultados magníficos que estos dos estados lograron, en el corto plazo, al haber asumido políticas centradas en la profesionalización de los maestros.

El capítulo 3 se titula “From system effectiveness to system improvement” (“Del sistema efectivo al sistema mejorado”), escrito por Michael Barber, quien ha trabajado con proyectos de reforma en Estados Unidos, Gran Bretaña y otros países. Fue asesor del Ministro de Educación para la reforma impulsada por Tony Blair, primer ministro de Gran Bretaña.

El modelo propuesto por Barber parece dirigido a los gobiernos que pretendan efectuar transformar en sistemas públicos de gran escala, ya que el autor no sólo ha participado en proyectos de cambio en la educación, sino también de salud y de reformas políticas.

Es interesante su contribución para explicar los tres modelos que los gobiernos suelen seguir en las reformas de cambio. Éstas son de tres tipos:

- 1) *De mando y control*, demostrando su jerarquía de arriba hacia abajo porque quieren realizar el cambio y ser vistos como gobiernos que lo efectúan.
- 2) *De cuasi-mercado*, en el que se incluyen algunos elementos del mercado sin llegar totalmente a la privatización, ya que el gobierno mantiene el poder para asignar los servicios públicos a empresas privadas (el ejemplo más reciente en México sería el de las guarderías subrogadas del Instituto Mexicano del Seguro Social). Barber considera que las evidencias muestran sólo un éxito moderado al utilizar este modelo.
- 3) *De devolución y transparencia*, donde el gobierno devuelve la responsabilidad por la mejora a los actores principales –profesores y directores de las escuelas–, seguido de resultados que se hacen públicos para permitir la comparación. Las escuelas que logran buenos resultados sobreviven, se les recompensa y se expanden, y las que fracasan se cierran.

Barber considera que cualquiera de estos tres modelos puede resultar adecuado en diferentes circunstancias pero agrega que, de utilizar cualquiera de ellos, se requiere que el gobierno vigile que quienes prestan los servicios públicos cumplan con tres pasos para lograr el cambio: habilidad, capacidad y cultura; manejo del desempeño; y dirección estratégica. Propone estos tres apoyos fundamentales para efectuar la reforma con éxito. Barber agrega que una vez que el cambio está en camino es crucial establecer la comunicación entre el gobierno, los profesionales y todos los involucrados, incluido el público en general. El autor también ofrece un marco conceptual que recomienda para establecer una mejor comunicación y un entendimiento compartido y de largo plazo entre el gobierno y las profesiones.

El capítulo 4, “Internacional benchmarking as a lever for policy reform” (“Las evaluaciones internacionales como palanca para reformar políticas), lo elaboró Andreas Schleicher. Es un físico-matemático, jefe de la División de Indicadores y Análisis del Departamento de Educación de la OCDE (aunque en este artículo expresa sus puntos de vista y no necesariamente los del organismo) y aporta datos interesantes sobre los beneficios de las

mediciones y evaluaciones internacionales como el PISA y otros que son administrados por su división. Parece coincidir con otros autores del libro en que la globalización y la tecnología son las dos fuerzas que impulsan la necesidad de las personas, las instituciones y los países a efectuar cambios, y afirma que los que más invierten en educación son quienes obtienen mayores beneficios sociales y económicos. El autor ofrece datos y cifras para apoyar su afirmación.

Schleicher argumenta que con frecuencia existen muros dentro de los sistemas educativos que no permiten la comunicación entre estudiantes, profesores, instituciones y sistemas educativos y afirma que las mediciones internacionales permiten a los actores ver y compartir los resultados obtenidos en diferentes aspectos lo que les posibilita contribuir al cambio, considerado como necesario a nivel local, pero guiado por comparaciones internacionales.

A la crítica frecuente de que las mediciones internacionales impulsan un indeseado proceso de degradación cultural y de poca diversidad entre las instituciones y los sistemas educativos, el autor contesta que lo opuesto también es válido como argumento: “en la oscuridad todos los gatos son pardos” y considera que son las mediciones las que arrojan luz sobre las diferencias que pueden guiar las reformas. En su opinión, existen cuatro razones para desarrollar y emplear mediciones internacionales para impulsar cambios en educación:

- Mostrar lo que se puede hacer en educación
- Poner en perspectiva las metas nacionales
- Medir/calcular el ritmo del cambio
- Apoyar la economía política de la reforma.

Ofrece de ejemplo el caso de México, en el que la percepción de los padres de familia en 2007 fue que la educación que reciben sus hijos era buena o muy buena. Mientras que los resultados del PISA de 2006 en México muestran que casi 50% de los estudiantes apenas llegaron al nivel más bajo de desempeño. Considera que debido a esta percepción, el gobierno pudiera encontrar difícil justificar la inversión de recursos públicos en un área donde los usuarios están contentos con el servicio que obtienen.

El autor presenta el marco desde el cual se diseñan todos los instrumentos de medición en educación de la OCDE y es muy interesante ver

que en dicho marco se analizan no sólo los resultados en el aprendizaje de los alumnos, sino también su contexto y condiciones, al igual que las circunstancias del trabajo de los docentes. La inclusión de estos parámetros permite a los países evaluados detectar si existen problemas que no son percibidos. Por ejemplo, comenta el autor, la igualdad de oportunidades para el aprendizaje se daba por hecho en Alemania, sin embargo los resultados de PISA mostraron que alumnos de contextos sociales menos privilegiados eran dirigidos a escuelas vocacionales menos prestigiosas a pesar de un aprovechamiento similar al de estudiantes de contextos más privilegiados que terminaban en centros más calificados. Esto originó un debate público que condujo a una reforma, que sin los resultados del PISA no se hubiera detectado.

La lectura de este capítulo debe ser de interés para estudiantes de pedagogía, profesores normalistas, directores, inspectores, y profesores universitarios de todas las disciplinas porque nos ayuda a entender lo que sustenta a las mediciones internacionales y sus beneficios, especialmente el de PISA.

El capítulo 5 se titula “Industrial benchmarking: A research method for education” (Evaluación industrial: un método de investigación para educación”. Su autor, Marc S. Tucker, es el presidente ejecutivo del Centro Nacional de Educación y Economía (NCEE, por sus siglas en inglés). Además ha sido clave en la creación de la Comisión para la Capacitación de la Fuerza de Trabajo, el Consorcio de Nuevos Estándares y el Consejo Nacional de Capacitación y Estándares, entre otros organismos dentro de Estados Unidos.

Tucker describe su experiencia con una de las técnicas de investigación utilizada en la evaluación industrial. El autor argumenta que mientras que se puede ver gran variación en los resultados de los estudiantes en evaluaciones internacionales, resulta difícil explicar la relación entre esta varianza y los costos de educación per cápita, el producto interno bruto per cápita o las diferencias en métodos instruccionales. Pero argumenta que es posible explicarlo con base en el diseño de los sistemas de educación. Para demostrarlo explora las diferencias en el diseño de los sistemas que explican las variaciones en el desempeño educativo nacional y cómo los investigadores del NCEE lograron encontrar dichas variaciones a través de un proceso en siete pasos.

Empieza por considerar que el modelo a través del que se investiga en educación tiene su base en uno del campo de la medicina y argumenta que

mientras en ésta es más fácil controlar las variables investigadas, en educación la relación entre investigación y práctica aulística no es tan directa.

Los siete pasos de Tucker tienen que ver con visitas que expertos de Estados Unidos hacen a sus colegas en los países cuyo modelo es exitoso y del cual se desea aprender. La tarea consiste en tratar de descifrar cómo opera el sistema de educación en cuestión para determinar si las mejores prácticas de dicho país se pueden adaptar y mejorar al operarlas en Estados Unidos y si vale la pena hacer tales adaptaciones. Explica que algunos valores culturales en su país no son negociables. Por ejemplo en los países de Asia se respeta a la comunidad y a la autoridad y eso los lleva a producir altos niveles en matemáticas y física, aunque los asiáticos quisieran aprender de la creatividad presente en los valores estadounidenses de lo individual. Pese a ser un modelo exitoso en Asia, en Estados Unidos no aceptarían adoptar un modelo que implica conformismo y sometimiento a la autoridad a cambio de mejores niveles en las ciencias básicas.

Sin embargo propone que el método de *benchmarking industrial* de observar cómo funcionan en detalle otros sistemas para aprender lo mejor de ellos, implementar dichas características en otros contextos y además superar el desempeño de sus competidores es el método que debemos seguir en la investigación en educación para identificar los elementos de diseño del sistema que, cuando actúan en conjunto, superan todas las prácticas antes vistas.

El Capítulo 6 se titula “The music of democracy: Emerging strategies for a new era of post-standardization” (“La música de la democracia: estrategias emergentes para una nueva era de post-estandarización”). Lo escribe Dennis Shirley, quien ha trabajado en micro y macro-proyectos en educación; desde la preparación inicial de maestros hasta al diseño y conducción de proyectos de investigación e intervención a gran escala. Es además co-autor con Andy Hargreaves del libro *The fourth way (La cuarta vía)* (2009). En este capítulo el autor trata de explicar las razones por las cuales los docentes en Estados Unidos se resisten a las reformas y propone maneras y estrategias para corregirlo presentando los hilos de cambio que conducirían a un aprendizaje sostenido y de largo plazo.

Shirley aborda el desarrollo de un enfoque en el aprendizaje aunado a prácticas locales exitosas de docentes observados y reconocidos y una red de estrategias que conecten a las organizaciones comunitarias de abajo hacia arriba con programas para abatir la pobreza de arriba hacia abajo.

Shirley considera que el enfoque que persigue satisfacer estándares nacionales, evaluaciones centrales y rendición de cuentas no ha producido mejor desempeño estudiantil en exámenes como el PISA sino que probablemente este enfoque ha traído elementos indeseables al campo de la educación como: limitada creatividad, aprendizaje memorístico, enseñanza enfocada sólo para aprobar los tests, adelgazamiento del currículo, y métodos prescriptivos y poco imaginativos de enseñanza y aprendizaje. Aunque admite que la utilización de los resultados en los distritos escolares y su publicación en los medios de comunicación ha creado un tipo de transparencia y “auditoria social” transnacional.

El autor argumenta que la siguiente fase de post-estandarización ganará mayor aceptación entre los docentes si éstos pueden ver que la reforma tenga el aprendizaje estudiantil como prioridad. Asegura que para llegar a ese nivel, los docentes deben dejar de tener una actitud pasiva que los coloca como ejecutores acríticos de las reformas diseñadas por novedosos funcionarios y, al contrario, los profesores deben ser mucho más intelectuales sobre su trabajo: leyendo sobre investigaciones, participando en debates públicos y analizando con otros el impacto que las políticas estatales y federales tendrán en los niños con quienes interactúan diariamente.

Shirley también propone que los docentes tengan oportunidad de desarrollarse al visitar y observar a sus colegas que pueden mostrar mejores prácticas; afirma que incluso los que son excelentes encuentran ideas valiosas para mejorar su práctica.

Además, cuando el autor presenta su tercera estrategia, crítica a los diseñadores de políticas educativas en Estados Unidos, quienes han adaptado una estrategia de mercado, de evaluación y de rendición unilateral de cuentas como única vía para la mejora académica, sin observar en el concierto internacional otros modelos que se han preocupado por incrementar el desempeño económico, la cohesión social, la igualdad y el acceso a la educación para todos. Afirma que avanzar en la mejora del desempeño académico requiere dejar de ignorar la correlación existente entre pobreza y bajo rendimiento.

El capítulo 7, “Preparing for the new majority: How schools can respond to immigration and demographic change” (“Preparándose para la nueva mayoría: cómo pueden responder las escuelas a la inmigración y al cambio demográfico”), es de Pedro A. Noguera, experto en sociología urbana que

ha publicado más de 150 artículos y libros que abordan los temas de reforma escolar urbana, condiciones para promover el logro estudiantil, violencia juvenil y relaciones étnicas y raciales en Estados Unidos.

El autor describe los desafíos que enfrentan los estudiantes inmigrados y ofrece estrategias para satisfacer sus necesidades en el sistema escolar. Argumenta que cualquier teoría de cambio que pretenda ser neutral al color de las razas, que carezca de referencias hacia la raza o la inmigración, y que ignore las diferencias culturales y transnacionales sólo estará erigiendo obstáculos para la mejora académica. Noguera hace recomendaciones concretas sobre cómo ayudar a las escuelas y a la sociedad en general para ajustarse al inevitable cambio demográfico.

Noguera nos ofrece un panorama detallado de los desafíos que los hijos de los inmigrantes tienen que enfrentar y describe situaciones que les son peculiares, como el hecho de que los niños se ausenten de la escuela en la temporada de invierno, cuando sus padres regresan a su país de origen ante la falta de trabajo por no ser temporada de cosechas. Sin embargo, es alentador que el autor asegure que el personal en las escuelas públicas, como lo han hecho en el pasado, seguirán siendo las instituciones de socialización y apoyo para los niños migrantes.

El capítulo 8 se titula “When politics and emotions meet: educational change in racially divided communities” (“El encuentro de la política y las emociones: cambio educativo en comunidades divididas por la discriminación racial”). Lo escribe un investigador sudafricano, Jonathan D. Jansen, que en sus trabajos examina la manera en que la justicia social trabaja a contralínea de la biografía. Jansen se convirtió en el primer rector negro de la Universidad de Pretoria que alguna vez fue sólo para blancos. Analiza cómo el cambio educativo se ha regido por una preferencia en lo conductual, racional e instrumentalista enfocándose en conductas externas en lugar de observar las emociones; en lo racional, en lugar de en los sentimientos; y en lo instrumental centrándose en los *qué* en lugar de los *por qué*. Argumenta que ignorar la presencia de las emociones en las organizaciones sólo puede reducir los logros de cambio profundo. Habla desde su perspectiva de haber sido el líder de una universidad en la que estudiantes y docentes, blancos y negros, se encontraban en los mismos pasillos por primera vez en la época posterior al *apartheid* en Sudáfrica. El autor ofrece siete tesis para considerar una nueva política sobre las emociones en organizaciones y naciones seriamente divididas.

El capítulo 9, “Engaging practice: School leadership and management from a distributed perspectiva” (“Comprometerse con la praxis: liderazgo y administración escolar desde una perspectiva distributiva”), es de la autoría de James P. Spillane, profesor de Desarrollo Humano en la Northwestern University y miembro e investigador en varios organismos para la educación. Es autor del libro *Standards deviation: How schools misunderstand Education Policy (Desviación estándar: cómo las escuelas malinterpretan la política educativa)*.

El autor afirma que las reformas educativas no han dado suficiente relevancia al papel que desempeña el liderazgo y la administración en las escuelas al implementar los cambios. Sugiere observar la práctica del liderazgo en el día a día en las escuelas para lograr una contribución sustancial a la mejora escolar. La idea de práctica para el autor tiene más que ver con el despliegue de interacciones y respuestas de los líderes en tiempo real que con estilos de liderazgo que conforman un conjunto de conductas.

Propone una perspectiva distributiva de liderazgo, no para que todos en una escuela sean líderes sino para que la práctica de liderazgo y manejo sea distribuida en las interacciones entre los líderes de la escuela y entre los seguidores, mediados por las características de su situación incluyendo las herramientas, las rutinas de organización, la cultura organizacional, etcétera.

El capítulo 10 se titula “Institutions, improvement and practice” (“Instituciones, mejora y práctica”), escrito por Richard F. Elmore, profesor de liderazgo educativo en la universidad de Harvard y director del Consorcio para la Investigación de la Política Educativa. Él examina la relación entre teoría (investigación) y práctica. Utiliza su experiencia de trabajo en un distrito en el que se presentan todos los temas relacionados con la instrucción de calidad y el desempeño estudiantil que preocupan a la mayor parte de los sistemas educativos urbanos. Explora la nula relación entre la teoría y la práctica en el contexto escolar típico de Estados Unidos. Aduce la existencia de sistemas anidados o células que se encuentran en los sistemas escolares y que con frecuencia no están alineadas alrededor de las metas comunes del sistema escolar en sí.

Su punto de vista es que la teoría es creada a través de investigación conducida por organismos gubernamentales, fundaciones, universidades e investigadores y académicos que trabajan para apoyarse mutuamente en relaciones de interés individual. Afirma que de manera similar, las políticas educativas son creadas por funcionarios públicos con intereses electo-

rales y por el deseo de tener acceso e influencia sobre grupos organizados, como el de la comunidad académica. Mientras que, por otra parte, la práctica educativa es llevada a cabo por instituciones que están preocupadas por subsistir y conservar su posición respecto de otras, en un contexto muy competido para lograr recursos, visibilidad e influencia. Con esta interacción de fuerzas la práctica puede resultar contraproducente en el nivel en el que es crucial: la escuela.

El capítulo 11 se titula “Level-five networks: Making significant change in complex organizations” (“Redes de nivel cinco: el cambio significativo en organizaciones complejas”). Su autor, Douglas Reeves, es el fundador del Centro de Aprendizaje y Liderazgo y ha trabajado alrededor del mundo con todo tipo de organizaciones educativas ya privadas, gubernamentales o no, empresariales, o sin fines de lucro. Es autor de más de 20 libros y artículos sobre liderazgo y efectividad organizacional, ha estado dos veces en la serie de Autores Distinguidos de la Universidad de Harvard y ha sido reconocido por organizaciones de prestigio por sus contribuciones a la educación. Sus artículos de investigación pueden consultarse en www.leadandlearn.com.

El autor empieza describiendo los cambios institucionales que son superficiales y que sirven sólo para satisfacer las necesidades del momento, como presentar iniciativas de cambio, que más parecen escaparates de moda en instituciones que se preocupan por establecer una nueva misión, visión y plan estratégico, sin jamás preocuparse por acompañarlos con cambios en el rol del docente, en horarios, en colaboración profesional, en expectativas de los estudiantes o con sistemas de retroalimentación o de intervención para alumnos que necesiten apoyo.

El autor afirma que las estrategias tradicionales de cambio están fracasando y propone a las instituciones que quieran realizar cambios profundos –que re-activen a todos dentro de la organización– seguir un método que él llama “Redes de nivel cinco”. Reconoce que Hargreaves y Fink (2006:1) ya habían señalado que “el cambio en educación es fácil de proponer, difícil de implementar y extraordinariamente difícil de sostener” y asegura que el error común es tratar de implementar el cambio con el modelo de “mando y control”, creado en 1908 y cuya característica principal es que es ejecutado por líderes fuertes y autoritarios con resultados abismales cada vez que se emplea. Reeves considera que estos líderes creen tener la fuerza para arreglar problemas y proceden a leer un libro, tomar una estrategia

novedosa, ordenar su implementación y avanzar hacia el siguiente desafío (sin reparar en la resistencia al cambio). ¿Suena familiar? Creo que esta es la estrategia utilizada en varias instituciones de nuestro país.

Los cinco niveles de redes que Reeves ofrece describen los esfuerzos que se hacen en las redes de nivel 1, donde básicamente sólo se re-etiquetan las antiguas formas pero los contenidos de las comunicaciones entre los miembros cambian poco; hasta el nivel 5, en donde los miembros de las redes tienen como preguntas centrales cuál es el imperativo moral en esta situación y cuál es la estrategia que producirá el mayor bien para todos.

La lectura de este capítulo es obligada para docentes, directores, empleados de bancos, contadores, constructores y todos quienes se interesen en iniciar, implementar y sostener cambios profundos en una organización, buscando el mayor bien para todos.

El capítulo 12 “Reform without (much) rencor” (Reforma sin (mucho) Rencor), es de Ben Levin, Profesor en la Universidad de Ontario, Canadá, y director de investigación en liderazgo y política educativa. Ha sido funcionario de alto nivel en dos administraciones del Ministerio de Educación de Canadá, así como delegado para Educación en Manitoba y en Ontario.

Con su larga experiencia en instituciones gubernamentales, Levin compara una visión de cambio que se hace *a* las instituciones, con una alternativa de cambio que se hace *con* las instituciones, a través de un enfoque de cuatro elementos:

- 1) Tener un plan que se enfoque en mejorar los resultados de los estudiantes y que tenga como base las mejores evidencias disponibles a través de la investigación en educación;
- 2) implementar un plan de manera cuidadosa y constante;
- 3) lograr un compromiso real de los involucrados a través de cuidar las comunicaciones en ambas direcciones y considerando con seriedad los puntos de vista y las ideas de todos; y
- 4) manejar las inevitables distracciones y presiones para lograr enfocarse de manera sostenida en un conjunto pequeño de metas cruciales.

El autor cita como ejemplo para el elemento número 1 algunas investigaciones que han concluido que el nivel de deserción se reduce cuando los estudiantes saben que por lo menos un adulto en su contexto escolar tiene

verdadero interés en su futuro, o que la evaluación formativa sin calificación numérica produce más aprendizaje en los estudiantes. Evidencias como éstas, son, para este autor, las que deben informar el plan estratégico de cambio.

Los cuatro elementos propuestos en este capítulo son de sumo interés para los líderes de reformas que quieran obtener el apoyo de todas las partes y en todos los niveles que se verán impactados por dicha reforma, desde los funcionarios que diseñan la política hasta el docente que la pondrá en práctica en las aulas pasando por los grupos comunitarios, de padres, de estudiantes, etcétera

El capítulo 13, último del libro, se titula “Have theory, will travel. A theory of action for system change” (con extraña sintaxis creo que la traducción del título podría ser: “Adopta una teoría y llegarás lejos. Una teoría de acción para el cambio en un sistema”). Lo escribe Michael Fullan, co-editor de este libro, quien es profesor emérito en el Instituto de Ontario para Estudios en Educación, de la Universidad de Toronto, y consejero especial para el Primer Ministro de Ontario. Fue director de la Facultad de Educación de la Universidad de Toronto llevando a cabo dos grandes transformaciones organizacionales, una consistió en fusionar dos importantes escuelas de educación.

En este capítulo, Fullan observa que uno debe insistir en juzgar tres elementos respecto de una teoría: si *tiene ‘sistemina’*; es decir, si la teoría tiene capacidad para abarcar todo el sistema y no sólo un puñado de escuelas; si *impulsa al movimiento*, es decir, si al aplicar la teoría ésta generará una transición positiva; y el tercer criterio es si *estimula la motivación* de la gente.

Fullan argumenta que con frecuencia las estrategias de cambio proponen modelos, tecnologías y planes estratégicos sólo como herramientas, pero no ofrecen el proceso de razonamiento de cómo se llegó a esa herramienta. Coincide con Duggan (2007) en que todas las estrategias deben originarse en un proceso que incluye acción, retrospcción y razón siguiendo tres pasos: observar cómo lo hacen otros; examinar tu propia experiencia; y razonar. El autor entonces procede a presentar su teoría asegurando que ésta es el resultado de una década de acción-retrospcción-razón.

La teoría que presenta la llama TASC (por sus siglas en inglés: Theory of Action for System Change) y tiene seis componentes: compromiso de todos los sectores y la dirección; construcción de capacidad con énfasis en

resultados; infraestructura de apoyo y liderazgo; manejo de los distractores; indagación y evaluación continua; y comunicación en ambos sentidos.

La propuesta de Fullan está pensada para la reforma de sistemas completos y los líderes de dichas reformas como los políticos, funcionarios y burócratas se verían beneficiados con esta teoría de acción. Sin embargo, sostiene que los supervisores regionales o estatales pueden utilizarla si consideran una reforma a nivel estatal. Incluso inspectores de área o directores la pueden usar para cambiar la cultura escolar a nivel de la escuela o del distrito.

Es así que el libro contiene 13 propuestas comprobadas al haber sido aplicadas en algún contexto cercano a los autores. El conjunto de teorías en acción representa un recurso valioso de consulta para todos los interesados en el cambio educativo institucional, local, estatal o nacional.

Referencias

- Duggan, W. (2007) *Strategic Intuition: The creative spark in Human Achievement*, Nueva York: Columbia Business School.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2006) *Sustainable Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.