

## VALIDACIÓN DE UN MODELO DE MEJORA DE LA EFICACIA ESCOLAR EN IBEROAMÉRICA. FACTORES DE LA ESCUELA: CULTURA PARA LA MEJORA. EL CASO DE MÉXICO

Margarita Zorrilla y Guadalupe Ruiz

### 1. PROBLEMA DE ESTUDIO

El nacimiento de una nueva línea de indagación y práctica tiene su origen en la preocupación por incrementar la calidad de la educación a través del mejoramiento de cada escuela. Esta línea se denomina *Effective School Improvement (ESI)*, que se ha traducido como *Mejora de la Eficacia Escolar* y surge de la interrelación de los planteamientos teórico prácticos de la Eficacia Escolar y de la Mejora de la Escuela.

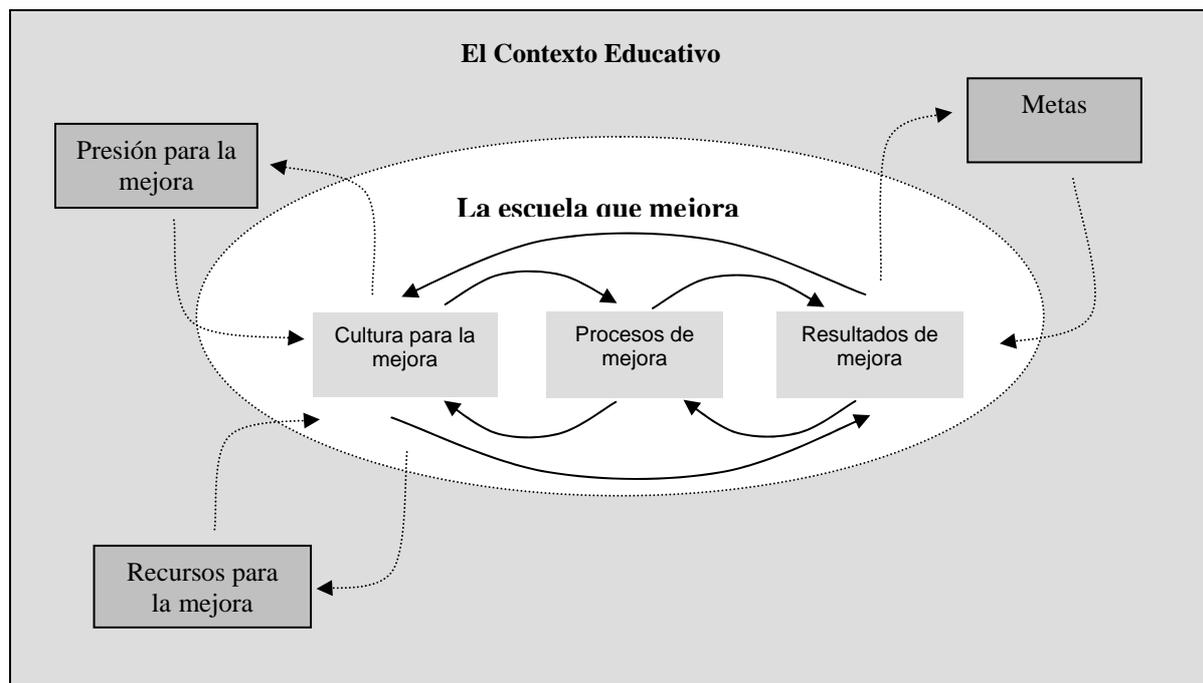
Entre 1998 y 2001 se llevó a cabo una ambiciosa investigación en ocho países de Europa. Uno de los productos de este trabajo fue la propuesta de un marco comprensivo de Mejora de la Eficacia Escolar, el cual puede servir de guía para realizar investigación empírica, evaluación de procesos de cambio o para desarrollar experiencias de mejora escolar. Derivado de este amplio estudio se planteó la pertinencia de llevar a cabo una validación del Modelo de Mejora de la Eficacia Escolar (MMEE) en países de Iberoamérica con el propósito de desarrollar modelos ajustados a su realidad. La investigación que aquí se reporta forma parte de un estudio realizado en cinco países iberoamericanos: Chile, España, México, Perú y Venezuela. La coordinación general estuvo a cargo de un equipo de investigadores de la Universidad Autónoma de Madrid.

La validación del modelo se realizó a través de tres elementos: Una validación de los factores del contexto del sistema educativo a través de un estudio comparado realizado por el equipo español; una validación de los factores intermedios de mejora mediante una revisión de investigaciones sobre eficacia escolar desarrolladas en los cinco países; y por último una validación de los componentes del modelo a través de la opinión de investigadores, inspectores y directivos escolares. El MMEE 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. Sin negar la influencia del sistema educativo y su contexto, existe una aceptación generalizada de que lo que ocurre el interior de cada escuela es lo que tiene la mayor importancia para la mejora de la eficacia. Respecto a los factores internos a la escuela, el modelo incluye: 1) procesos de mejora, 2) resultados de mejora y 3) cultura para la mejora.

En esta contribución se presentan los resultados generales para el caso de México y referidos únicamente al tercer componente del estudio: las entrevistas a investigadores, supervisores/inspectores y directivos escolares. Se destaca las aportaciones de los entrevistados sobre los factores internos y externos a la escuela que favorecen u obstaculizan los procesos de mejora o cambio escolar.

### 2. REFERENTES CONCEPTUALES.

El modelo de mejora de la eficacia escolar se observa en el siguiente gráfico y enseguida se encuentra la Tabla 1 con los factores referidos a la escuela.



FUENTE: Muñoz-Repiso y Murillo (2003).

TABLA 1. FACTORES QUE INCLUYEN LOS CONCEPTOS ESCOLARES ESENCIALES DEL MODELO

CULTURA PARA LA MEJORA	
1. Presión interna para la mejora	6. Dirección Escolar
2. Autonomía utilizada por la escuela	7. Organización Flexible
3. Visión compartida	8. Buena disposición para convertirse en una organización de aprendizaje/prfesional
4. Historia de la mejora	9. Estabilidad del profesorado
5. Propiedad dela mejora, compromiso y motivación	10. Tiempo y recursos empleados para la mejora
ELEMENTOS CONTEXTUALES DEL MODELO	
1. Presión del Contexto para mejorar (mecanismos de mercado, competencia entre escuelas; evaluación externa y rendición de cuentas; agentes externos; impolicación/participación dela sociedad en los cambios educativos y sociales.	
2. Recursos del Contexto para la mejora (autonomía garantizada a las escuelas, recursos económicos, condiciones de trabajo diarias favorables, ayuda local/apoyo de la comunidad)	
3. Metas del Sistema Educativo (autonomía dela escuela en la concreción del currículo, grado de detalle de los objetivos educativos establecidos por la Administración)	

### 3. METODOLOGÍA

La validación que se reporta se refiere a los elementos del componente *Cultura para la mejora* tanto los factores internos de la escuela como factores externos (del contexto), ya sea que favorezcan u obstaculicen la puesta en marcha y éxito de un proceso de mejora de la escuela. El estudio indagó acerca de si los elementos del modelo están presentes y en todo caso identificar cuáles habría que agregar. Se realizaron entrevistas a *expertos de la educación* integrándose un grupo de 17: 10 investigadores, 7 directivos (mandos medios, supervisores y directores de escuela). Las entrevistas se realizaron de acuerdo a la guía que envió la Coordinación General del estudio la que fue consensuada entre todos los participantes y se estructuró en tres apartados. El primero plantea cuatro preguntas abiertas sobre factores internos y externos a las escuelas que favorecen u obstaculizan la puesta en

marcha y el éxito de procesos de mejora. El segundo consistió en una escala cerrada con 36 ítems a ser valorados por su importancia en procesos de mejora de la escuela a partir de la experiencia de cada una de las personas entrevistadas. Y el tercero consistió en una reflexión abierta sobre la propuesta de explicación del cambio escolar que plantea el Modelo de Mejora de la Eficacia Escolar planteado.

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Factores internos a la escuela asociados a los procesos de mejora escolar

En cuanto a los factores facilitadores de procesos de mejora, hay consenso en: **a)** la consideración del papel del directivo escolar y la forma en que ejerce la gestión directiva. “Los directores son un impulso a los procesos de cambio” y el ejercicio de su función debe estar “centrada en el apoyo y estimulación a la 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”. Es tan importante el papel del director que “este puede inhibir el cambio simplemente por la forma en cómo lo presenta [...]”. **b)** los docentes, el trabajo colegiado y en equipo, sin duda “un equipo de docentes bien organizado e interesado en que su escuela salga adelante [orgullo y pertenencia]” es esencial para el éxito de procesos de cambio, quizá especialmente cuando éste no surge desde la propia escuela, pues trae consigo la necesidad de resolver problemas concretos que no están contemplados en el diseño de la propuesta. También se expresa en términos del “compromiso de la comunidad escolar, sobre todo los docente” con la mejora. **c)** el conocimiento preciso de las metas escolares y educativas más amplias, sin ello es imposible definir el rumbo de la mejora; **d)** la conciencia de que los alumnos son el centro y razón de ser del trabajo escolar; **e)** el buen clima escolar se expresa en función de las relaciones entre los integrantes de la comunidad escolar y por la comunicación recíproca entre ellos. Asimismo, un buen clima está en función de “la competitividad de los profesores, no la competencia, sino el ser competentes”; **f)** la disponibilidad de infraestructura y equipamiento escolar; **g)** la organización escolar evidenciada en la definición de roles, normas y procedimientos para atender asuntos de diversa índole; **h)** un proceso de mejora tiene más posibilidades de éxito cuando existen antecedentes en la escuela en la implementación de cambios y mejora; **i)** las prácticas de evaluación, “reconocer cómo está la escuela, analizar los resultados de los alumnos, comparar con otras escuelas que tienen mejores resultados, comparar con lo que debe ser y con lo que hay; analizar, reflexionar, analizar, reflexionar, y **j)** la inclusión de los padres y madres de familia en los esfuerzos de cambio y mejora.

Respecto a los factores internos a la escuela pero que resultan desfavorables a los procesos de cambio y mejora, se puede decir que son la contracara de aquellos que se califican de favorables, por ausencia de éstos últimos o por un funcionamiento negativo. A decir de los expertos entrevistados, en resumen los factores internos de la escuela que obstaculizan la mejora son: ausencia de un sentido de la educación y la escuela, desorganización y ausencia de autonomía escolar, carencias materiales, simulación y ausencia de rendición de cuentas y de una cultura de autoevaluación, no disposición del personal docente y directivo para promover la mejora escolar, falta de voluntad y compromiso de los docentes hacia la educación y la mejora, resistencia al cambio, falta de eficacia del director, falta de capacitación de directivos y docentes y falta de tiempo para realizarla, ausencia de un trabajo en equipo del colectivo docente, clima de tensión laboral y en las relaciones humanas. Como puede apreciarse estos factores están relacionados con la oferta del servicio educativo.

## 4.2. Factores externos a la escuela asociados a los procesos de mejora escolar

Asimismo, los factores externos a la escuela también actúan como facilitadores u obstaculizadores de los procesos de cambio y mejora. **a)** Entre los primeros se distinguieron factores relacionados con el contacto con los padres de familia y de la comunidad donde se ubica la escuela, así destaca el nivel socioeconómico de las familias y su capital cultural, o bien, “la cultura de la población a la que sirve la escuela que se ve reflejada en el valor que se otorga a la educación y a la escuela misma”. Así, pareciera que la disposición y apoyo de familias y comunidades dependen de manera directa de sus rasgos socioeconómicos y culturales. En realidad esto no es tan claro. En países como México pueden identificarse modalidades distintas de participación de las familias según su origen social, no obstante en todo caso son un factor clave no sólo para procesos de mejora sino para los más básicos de funcionamiento normal de las escuelas; **b)** las expectativas que socialmente se van creando en los niños y jóvenes son fundamentales para construir motivos para “ser más”, **c)** el apoyo al mejoramiento de la infraestructura y equipamiento por parte de los gobiernos estatales y municipales como una condición básica; **d)** con especial énfasis se trató el asunto de las responsabilidades e iniciativas de los gobiernos estatales y de la nación: “abrir espacios de análisis y discusión sobre lo que la escuela necesita para mejorar”, o bien “reformas educativas acordes a las necesidades de educación de la población y posibilidad para ser adaptadas y aplicadas en cada escuela”. A la Administración estatal le toca crear un ambiente de motivación que rompa la rutina y favorezca la construcción de altas expectativas en directivos, supervisores y docentes”; **e)** en lo local es clara la referencia al papel de la supervisión escolar como un factor de motivación y apoyo para el cambio y la mejora; **f)** el tema de la autonomía de las escuelas también emerge en el sentido de reconocer las limitaciones que hoy día enfrentan sistemas educativos como el mexicano, “en realidad nuestra tradición centralizadora entorpece la mejora..”; **g)** en general a cualquier nivel de la gestión del sistema educativo y en relación con procesos de cambio y mejora que NO surgen del interior de la escuela, algunas condiciones tendrían que darse para favorecerlos: establecimiento de mecanismos suficientes y adecuados de acompañamiento, consulta, apoyo y retroalimentación a los participantes en la implementación del cambio educativo, aplicación flexible y posibilidad de realizar ajustes en función de condiciones particulares de las escuelas, dividir la implementación de la mejora en varias fases de tal manera que se establezcan “rutas de apropiación del cambio”, definir de expectativas de resultados razonables y diversificadas, legitimar la propuesta de cambio con la sociedad y los actores educativos, establecimiento de programas integrales de actualización de competencias profesionales y dotación de infraestructura y equipo acordes a las pretensiones del cambio. Otras medidas tienen que ver con la existencia de políticas que simplifiquen los procesos administrativos y burocráticos en lo que se suele invertir mucho tiempo en detrimento de la tarea sustantiva.

Aparecen también factores nuevos, entre ellos el papel del sindicato magisterial que en los hechos ha llegado a desvirtuar el funcionamiento mismo de las instituciones escolares, así como la posibilidad de que sus actores suscriban procesos de cambio y mejora.

Al preguntar por los factores externos que obstaculizan procesos de cambio y mejora los entrevistados tendieron a explayarse más, tal vez queriendo mostrar más los problemas que enfrentan hoy día las escuelas mexicanas. En este sentido se habló de la falta de credibilidad y confianza en la educación, la falta de voluntad y compromiso político por la educación que tiene distintas manifestaciones: desorganización del sistema y ausencia de una visión clara, la implementación de programas de mejora escolar mediante mecanismos en cascada, desarticulación entre proyectos, falta de autonomía de las escuelas para tomar decisiones respecto a su incorporación a programas o proyectos específicos, la escasa supervisión, la falta de pertinencia en la oferta de capacitación docente, censura de los medios de comunicación, fricciones con los padres de familia, el papel del

sindicato magisterial y la interrelación no muy afortunada entre factores internos y externos a la escuela para propiciar su mejoramiento.

## 5. CONCLUSIONES GENERALES

En términos generales se puede afirmar que la evidencia empírica válida en su mayoría los componentes y elementos que propone el modelo de Mejora de la Eficacia Escolar. Esto es, el Modelo es pertinente para analizar y explicar procesos de cambio, así como para promoverlos. Las coincidencias entre lo que el Modelo plantea con el análisis y reflexión de expertos, mexicanos nos hace pensar en el peso tan importante que tiene la institución escolar y lo fuerte que son sus rasgos de funcionamiento, que si bien hay matices o énfasis según realidades nacionales particulares, lo cierto es que las escuelas en todo el mundo son más parecidas que diferentes.

Si bien en las entrevistas se preguntó de manera diferenciada entre los factores que favorecen y los que obstaculizan procesos de mejora, el propósito es identificar su presencia. Sin embargo, llama la atención el énfasis persistente acerca de los obstáculos.

La sugerencia de una de las personas entrevistadas acerca de qué hacer para conseguir crear e impulsar una cultura de mejora de la eficacia escolar, nos hace pensar que en México estamos aún lejos de tenerla.

Los entrevistados sugieren que el modelo incorpore algunos elementos a fin de ganar en pertinencia para contextos sociales y políticos como el de México. Se pueden advertir algunos aspectos novedosos que enriquecerán el modelo y su explicación. Este es el caso de la presencia de los factores referidos al nivel socio-cultural del contexto y de las familias en las que se ubica la escuela, el papel, en ocasiones determinante, de la Administración y los factores políticos. En este tono, se sugiere diversificar la dimensión de resultados para la mejora pues los efectos de la innovación pueden ser variados y afectar distintos ámbitos del funcionamiento escolar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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*, 9 (21), pp. 319-357.
- Murillo, F.J. et al. (2006). *Cambiar las escuelas para mejorar la educación. Validación y optimización de un modelo de Mejora de la Eficacia Escolar para Iberoamérica. Memoria Final de Investigación*. Documento. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.