

La historia de las reformas y de la innovación educativa está llena de buenas ideas o políticas que fracasan en su implantación o que tienen éxito en una situación pero no en otra.

Uno de los ingredientes olvidados en la mayoría de estos fracasos es la captación y aplicación del *conocimiento del cambio*: comprensión e intuición del proceso del cambio y los impulsores claves que hacen exitoso el cambio en la práctica. La presencia del conocimiento del cambio no garantiza el éxito, pero su ausencia sí asegura el fracaso.

No resulta fácil rectificar este déficit porque se requiere mucha humildad para aprender esta habilidad y tiempo mental. La experiencia aprendida en los países que tienen los mejores estándares de calidad educativa nos permiten presentar la siguiente metodología para los líderes educativos que salgan del nivel de supervivencia para convertirse en promotores de cambio. En este artículo me he inspirado sobre todo en Finlandia, Canadá e Inglaterra que actualmente están originando las tendencias más efectivas en el Mundo.

### 1. **Activar el propósito moral de tu personal.**

El primer impulsor tiene que ver con el *por qué* del cambio. El propósito moral del cambio educativo es la mejora de la sociedad a través de la mejora de los sistemas educativos. Es un compromiso para elevar la estadística y abatir la brecha entre los alumnos (equidad).

Cuando los sistemas educativos mejoran, la productividad económica de un país se incrementa, además del equilibrio social, la autoestima nacional, el descenso de la corrupción y otras lacras de la colectividad humana por las que sangra la doliente sociedad mal educada.

Este propósito moral debe ser la base para el compromiso de los educadores; los otros siete principios dependerán de este involucramiento existencial; sin él, es inútil siquiera continuar con la lectura de este artículo.

### 2. **Generar capacidad.**

El segundo impulsor incluye políticas, estrategias, recursos y acciones diseñadas para incrementar el poder colectivo y mover el sistema hacia adelante.

La fuerza del cambio depende esencialmente de la sinergia colectiva, alimentada por motivación, competencias y habilidades; tiempo, ideas y materiales;

una identidad compartida y fortalecida por la transferencia de energía y nuevas tecnologías educativas.

La capacidad generada en el grupo activa la creatividad, la inteligencia colectiva, la visión compartida proporciona una sensación de éxito frente a los retos crecientes de la educación.

### **3. Comprender el proceso del cambio.**

El cambio es un proceso muy incómodo, que arroja a las personas de su zona de comodidad y no permite asentarse en la seguridad. Cuando los educadores se oponen a las fuerzas del cambio caen en la resignación y en un sentimiento de agobio que origina una satanización de los factores de cambio; por el contrario, cuando se acepta humildemente que la realidad no puede ser condicionada en sus orígenes resulta más fácil ponerse en la posibilidad de dirigir el cambio.

Este impulsor exige energía y compromiso para no vivir en el estadio de la urgencia y pasar al de la planeación.

El otro factor indispensable es la sinergia: las urgencias y el agobio son el síntoma inequívoco de aislamiento o sabotajes internos en una escuela que no funciona como sistema sino como unidades desequilibradas. Obviamente, la ausencia de liderazgo es la causa última de esta condición depauperante en todos los sistemas educativos.

### **4. Desarrollar una cultura de aprendizaje.**

La gestión de la información es la base para la gestión del conocimiento, y ésta para la sabiduría. En educación no es posible llegar a niveles de excelencia sin que exista una *Organización que aprende (Learningorganization)*.

La cultura de aprendizaje incluye la ambición constante de conocimiento-aprendizaje-sabiduría (dimensión cognitiva) y el compromiso con la mejora continua (dimensión afectiva). Estas actitudes tienen que ser visibles y palpables en todos los niveles de la organización, sobre todo en los directivos de los colegios, que suelen ser impermeables a los nuevos aprendizajes, generando un efecto "cascada" implícito, que bloquea los intentos conscientes de capacitación. Las organizaciones que aprenden contagian a los alumnos de ambición educativa y crean nuevas experiencias de aprendizaje efectivas.

### **5. Desarrollar una cultura de evaluación.**

La cultura de la evaluación es la continuidad a la cultura del aprendizaje; se entiende más una evaluación para el aprendizaje que una evaluación de aprendizaje; este activante incluye:

- Acceso y participación en los datos de los alumnos
- Desarrollo de acciones basadas en la información obtenida.
- Posibilidad de compartir la información con los padres.

La evaluación para el aprendizaje abarca los criterios propios de cada escuela, exámenes externos, datos comparativos, "benchmarking".

## **6. Focalizar el liderazgo para el cambio.**

La gestión del cambio es imposible sin un liderazgo sólido y sostenido. Los líderes carismáticos, de corte romántico, individualistas, no suelen construir la grandeza que perdura en las organizaciones: el éxito en el liderazgo educativo no se puede centrar en el logro personal, sino en propiciarlo en los demás. El carisma es útil en momentos puntuales como es el nacimiento de una institución o proyecto, crisis o cambios dramáticos específicos, pero no para el crecimiento continuo.

La cultura del cambio implica la búsqueda de líderes que promuevan la innovación y la capacidad para incentivar el liderazgo en los demás en forma continuada; cada vez más es necesario pensar en liderazgos de equipo para una evolución sostenible.

## **7. Promover la coherencia.**

Cuando la innovación se desarrolla en forma caótica, aun si está promovida por un propósito moral, el resultado es la fragmentación y la sobrecarga emocional (tensión grupal, agobio, cansancio prematuro). Temporalmente todas las instituciones pueden sufrir una saturación, sobre todo cuando el reto es muy complejo por los tiempos y recursos escasos; sin embargo, la cultura del cambio obliga a tener una alineación con la visión y las prioridades.

La coherencia se deriva de una claridad conceptual y de un orden mental colectivo que permita organizar y focalizar tiempos, acciones y recursos. Toda elección implica renuncia: éste es el factor esencial de la coherencia.

## **8. Cultivar el desarrollo a los tres niveles.**

Para enfrentar con éxito el cambio acelerado hace falta la transformación no sólo de los individuos, sino sobre todo, de los sistemas, enfocándolos desde tres perspectivas:

- ¿Qué ha sucedido en la escuela y en la comunidad?
- ¿Qué ha sucedido en la zona donde está ubicada la escuela?
- ¿Qué ha sucedido en el estado y país de la escuela?

Los contextos son factores indispensables a considerar si realmente deseamos mejorar nuestros sistemas educativos. Es una falacia pensar que sólo modificando a las personas, los sistemas evolucionarán; es necesario mejorar también los sistemas.

En enfoque simplificado de la realidad suele conllevar el fracaso en sus entrañas, pues sólo una aceptación de la complejidad puede servir de guía adecuado para los caminos desconocidos de la innovación.

El miedo al cambio es un tema clásico en educación: Stewart Black y Hal Gregersen (2002) hablan de las barreras mentales para enfrentar el cambio: mientras más clara es la visión, más se inmovilizan las personas. La razón es que esta claridad hace evidente la incompetencia y el temor a parecer estúpidos; tales personas prefieren ser competentes en el territorio equivocado que ser incompetentes en el correcto.

Estas 8 herramientas de liderazgo educativo son la derivación natural de la calidad. No existe la opción de seguir igual: evolucionamos o involucionamos; la disyuntiva es crucial para el desarrollo de un país. Y la respuesta la tiene la educación.

### **Bibliografía:**

*Goodtogradat.* J. Collins. Ed. Harper Collins

*Thenewmeaningofeducationalchange.* Michael Fullan. Teachers Collage Press

*Leadership &sustainability: Systems Thinkers in action.* Michael Fullan. CorwinPress

*L'educationpour le XXIesiècle.* Varios autores. UNESCO

*Los 7 saberes necesarios para la educación del futuro.* Edgar Morin. UNESCO

*Whatmakesschool Systems perform? (Seeingschool Systems throughtheprismof PISA.* Varios autores. OCDE

*La tercera revolución educativa.* José Ma. Esteve. Ed. Paidós

[www.teacherleaders.org](http://www.teacherleaders.org)

[www.ascd.org](http://www.ascd.org)

[www.unesco.org](http://www.unesco.org)

[www.ocde.org](http://www.ocde.org)