



Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Educación Inclusiva. Iguales en la diversidad.

Cambio, Mejora e Innovación

Educación Inclusiva. Iguales en la diversidad

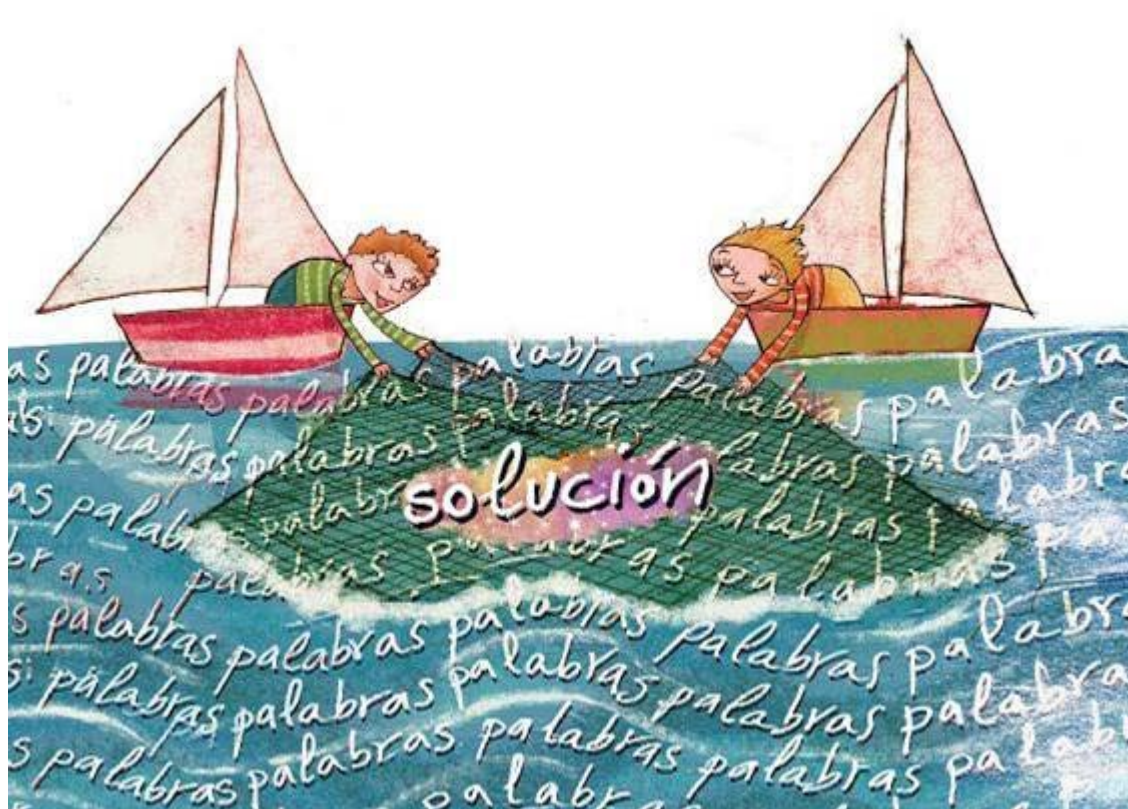
Módulo 7. Cambio, Mejora e Innovación

Para que una institución prospere, incluso para que sobreviva, su velocidad de aprendizaje o de innovación tiene que ser al menos igual a la de la evolución de su entorno.

(Fernández Enguita, 1999)

Introducción

En este módulo se analiza el tema del **cambio educativo** ya que se trata de una competencia inherente al proceso y al progreso hacia centros con mayor capacidad para enfrentarse al dilema de las diferencias en la educación escolar. Se analiza, brevemente, la **naturaleza** del cambio, en parte como un proceso semejante al de aprender y se relaciona con otros procesos vinculados a él, como son los de **reforma, mejora o innovación**. La parte más sustantiva de este módulo se centra en la descripción de los **obstáculos** que limitan el cambio y las **condiciones** de distinto tipo que lo promueven y sostienen. Entre éstas se presta atención a las emociones positivas y negativas que acompañan, por lo general, a los procesos de cambio así como a la tarea de construir un amplio **marco de apoyo** desde el cual enfrentarse precisamente a las dificultades y emociones más paralizantes.



El diálogo y la cooperación mutua nos pueden ayudar a superar las dificultades y los miedos.

Fuente: ¡Que viva la paz! Colección «Por preguntar que no quede». CIDE (2007)

Para pensar

Detente un momento a pensar y a observar algunas de las transformaciones que se han producido en tu entorno familiar, social y en el contexto productivo de tu país. Apreciarás, seguramente, la amplitud y profundidad de algunos de los cambios acaecidos. Es cierto también que todo ello se está produciendo junto con la permanencia de situaciones invariantes tan negativas como la pobreza de personas y países enteros, la desigualdad social en un mismo país o entre zonas o naciones, la injusticia, la discriminación o la

exclusión. En todo caso, las competencias que precisarán los niños y las niñas que hoy empiecen su escolaridad obligatoria, para intentar desempeñarse como personas adultas responsables y ciudadanos activos en el mundo que les toque vivir, para mejorarlo y prosperar, no sólo serán distintas de las que hemos necesitado, sino que, incluso están todavía por definir. En este sentido, ¿crees que nuestras escuelas, colegios o institutos de secundaria preparan adecuadamente a estas generaciones para aprender tales competencias y, en su defecto, para seguir aprendiendo a lo largo de su vida?

Dos grandes expertos en estos temas del cambio educativo se referían a esta situación con la siguiente cita: «Nuestras escuelas serían buenas...si estuviéramos en 1960» (Stoll y Fink, 1999). Pero han transcurrido décadas y una de las grandes paradojas de este momento es que no somos capaces de imaginar el futuro. Por esta razón uno de los ámbitos de conocimiento en los que deberíamos centrar gran parte de nuestros esfuerzos como educadores es el de la **comprensión y el manejo de los procesos de cambio educativo, mejora e innovación escolar**. Uno de esos cambios necesarios es que la educación escolar sea tan inclusiva como la sociedad a la que debe servir y para la que debe preparar. Sin duda no es esta la única razón para motivar, promover y sostener las transformaciones que se precisan, pero es una de ellas y en este módulo vamos a tratar de analizar algunos conceptos y criterios para ayudarte avanzar hacia esa meta.

Cambio, reforma, mejora e innovación

Desde el inicio de este curso hay un concepto que directa o indirectamente podría reconocerse como denominador común de muchas de las cuestiones que hemos tratado: nos referimos a la idea de **«cambio»**. En efecto, lo que se está planteando es la idea de cambiar nuestra perspectiva respecto a la forma de responder al dilema de las diferencias. Como hemos visto, esto implica acometer transformaciones, en algunos casos muy profundas, que deberían afectar a cuestiones que van desde nuestras **actitudes** hasta la **organización** general de los sistemas educativos, pasando por el trabajo que deberían desempeñar los **profesores** y las profesoras en sus aulas.

Sin embargo, no es suficiente con imaginar una realidad distinta a la que tenemos para conseguir la modificación de ésta. No reflexionamos suficientemente sobre la propia naturaleza del cambio o, a la hora de la verdad, no somos capaces de promover las condiciones que facilitan dicho cambio o de remover los obstáculos que lo dificultan. Como ha apuntado **Michael Fullan** (2002), uno de los grandes expertos internacionales en esta temática, *«ningún cambio será más fundamental (para la mejora de la educación escolar) que una Amplía expansión de la capacidad de los individuos y de las organizaciones para comprender y abordar el cambio»*.

Es cierto, por otra parte, que es mucho más fácil explicar los conceptos y procedimientos que promueven el cambio que llevarlos a la práctica. En este sentido, este módulo es, más que un «manual» sobre esta cuestión, es una llamada a la necesidad de profundizar sobre cuestiones relativas a los procesos de cambio y, sobre todo, una animosa invitación a **aprender con la acción**, esto es, a poner en marcha innovaciones y mejoras relativas a la tarea de promover la inclusión en el sentido que hemos dado a este concepto en el primer módulo, mediante la reflexión individual y colectiva sobre ello.



Aprender con la acción es el principio rector del aprendizaje significativo. Fuente: Banco de imágenes del ITE.

En este apartado nos detendremos a revisar brevemente el significado de algunos términos que a veces se utilizan indistintamente (**cambio**, **mejora** e **innovación**) y que, sin embargo, conviene diferenciar. En segundo lugar, analizaremos lo que podríamos llamar la «**naturaleza**» del cambio, como contenido y proceso que subyace a las otras transformaciones (mejora escolar, innovación didáctica). En tercer término, pondremos atención a la importante tarea de revisar algunas **condiciones** para iniciar, desarrollar y sostener estos procesos.

Han sido los expertos en esta temática, como el profesor **Murillo** (2002), los que nos han enseñado a diferenciar entre ciertos conceptos relacionados con este ámbito, con el objetivo de comprenderlos mejor. Tales son los de cambio, reforma, mejora, eficacia o innovación. Cada uno de ellos acota un ámbito determinado de estudio y conlleva enfoques de investigación propios.

- **Cambio**, es el término más general y se refiere a cualquier modificación de la realidad educativa, que puede concebirse como proceso y resultado, como algo deliberado o espontáneo y que puede ocurrir en ámbitos macro, meso o micro. En este módulo éste es el plano o nivel de conceptualización general en el que nos vamos a centrar.
- **Reforma**, se refiere al cambio en el **sistema educativo**, global o parcial, intencional y profundo, que responde a una política educativa determinada, que ha emanado del Estado, que se produce con intención de perdurar y que genera una normativa de orden superior. Su lugar natural es «el sistema». Sin embargo, el estudio sobre las reformas educativas, con ser de sumo interés y ciertamente relevante para la temática que nos ocupa, pues la inclusión educativa es, o mejor dicho, debería ser, una cuestión nuclear y transversal a todo el sistema educativo, escapa a los objetivos de este curso.
- **Eficacia**, se atribuye al conjunto de conocimientos disponibles sobre ¿qué hace a una escuela ser eficaz?, entendiendo por tal, aquella que promueve de forma duradera el **progreso** de todos sus alumnos (equidad) en todos los aspectos del rendimiento y el desarrollo personal, más allá de lo esperado, teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación de entrada. Su lugar natural es la **investigación**. Desde esta perspectiva se han estudiado los factores y procesos escolares que hacen a los centros ser eficaces en su tarea. Entre estos, últimamente cada vez se pone más de manifiesto la importancia de los **valores** que orientan el trabajo escolar, siendo la inclusión y la equidad uno de ellos.
- **Mejora**, hace referencia a un cambio planificado y sistemático, coordinado y asumido por el centro educativo, que busca incrementar su **calidad**, mediante una modificación tanto de los procesos de enseñanza y aprendizaje como de la organización del centro. Su lugar natural es, por tanto, el **centro escolar** y la **práctica**. La inclusión educativa, como venimos señalando desde el módulo 1, es el proceso continuado de mejora e innovación, que debe hacer posible responder con la mayor equidad y calidad posible al dilema de las diferencias. Por la centralidad de este nivel de análisis, los principales contenidos relacionados con la comprensión y la intervención para la mejora de los centros serán tratados en el siguiente módulo.

■

Innovación, es un proceso intencional de cambio educativo llevado a cabo por un **docente** o grupo de docentes que modifican el currículo o la organización y cuyo lugar natural es el **aula**. Puede ser o quedar aislada. Nuestra concepción es que innovación y mejora son los planos en los que el profesorado debe centrar su atención pues son los que quedan al alcance de su acción profesional. Es obvio que resulta inviable hacer mención a las miles de innovaciones posibles en relación con los procesos de acogida, aprendizaje y participación, razón por la cual, como acabamos de anticipar, nos centraremos en lo que tienen en común los procesos de mejora e innovación.



La idea de cambiar implica acometer transformaciones profundas que afectan a actitudes, a aspectos organizativos y al trabajo de los docentes. Fuente: Educación para la ciudadanía.

Cuadernos de educación no sexista Nº 20. Instituto de la Mujer (2007).

En todo caso los planos señalados son **interdependientes** y por ello se condicionan mutuamente, de forma que pueden darse tanto sinergias entre ellos, como condiciones que hagan complejo y difícil el cambio. Hay reformas concebidas para facilitar y promover una Amplía autonomía del profesorado y una alta discrecionalidad en cuando a la concreción del currículo, lo que inevitablemente debe apoyarse en buenas condiciones para la mejora y la innovación acorde con la naturaleza de los proyectos educativos de los centros. En otros casos, como bien es sabido, reformas más centralizadas y con altos niveles de control sobre el currículo, tienden a generar contextos donde las innovaciones son difíciles de acometer. Cada contexto, entonces, generará unas condiciones que habrán de conocerse y analizarse para calibrar adecuadamente las posibilidades y el rango del cambio.

La naturaleza del cambio educativo

Investiga y reflexiona



Dedica unos minutos a pensar en algún intento que, bien en solitario o con colegas, hayas realizado para introducir, por ejemplo, una nueva forma de trabajo en clase. Si no tienes esa experiencia o no te parece relevante, piensa en cualquier otra situación de cambio (tanto profesional como personal) en la que te hayas visto envuelto recientemente:

¿Quién o qué lo impulsó? ¿Qué tal resultó la experiencia? ¿Se logró el cambio? ¿Cuánto tiempo tardó en consolidarse?
 ¿Permanece o se ha desvanecido? ¿Por qué? Piensa después en tu reacción ante un cambio propuesto (o impuesto) por otra persona. ¿Qué tal resultó? ¿Cómo reaccionó? ¿Estuvieron todos dispuestos a llevar adelante la nueva iniciativa? ¿Qué actitudes

o motivaciones contribuyeron a mantenerlo o a desincentivarlo- si fue el caso-? Anota tus reflexiones y tenlas presente a lo largo del módulo. Si tienes oportunidad compártelas con alguien que haya podido realizar estas mismas reflexiones y buscad elementos coincidentes y diferencias.

Tras el análisis sobre intentos por incorporar nuevas ideas o formas de trabajo en los centros escolares, se han identificado los siguientes conceptos relativos a la **naturaleza** del cambio:

- El cambio es **aprendizaje**.
- El cambio es un **proceso, no un suceso**.
- El cambio **toma tiempo**.
- El cambio puede provocar **confusión y resistencias**.
- El cambio puede ser **doloroso**.

A continuación, trataremos de explicar, brevemente, el sentido de estas afirmaciones.

El cambio es aprendizaje, en el sentido de que cambiar entraña, básicamente, el aprendizaje de nuevas formas de pensar y de actuar. Si comprendemos y aceptamos esta premisa tendremos mucho conseguido para cuando tratemos de entender cómo afrontar un cambio, pues el análisis de lo que ya sabemos sobre el aprendizaje escolar nos aportará ideas provechosas. Dicho en otros términos, las circunstancias que favorecen (o en su caso dificultan) el aprendizaje, son las mismas que debemos aplicar (o evitar), para intentar introducir cambios que afecten a nuestro trabajo.



El cambio implica necesariamente modificar rutinas metodológicas. En la imagen, taller en un aula de infantil sobre la erupción de los volcanes. Fuente: www.escueladeolvega.com

En este sentido, son premisas básicas del cambio (como del aprendizaje del módulo 5):

- **Partir de lo que se conoce** ya que propuestas muy alejadas (muy innovadoras pero, por ello, seguramente muy distintas de lo que la gente es capaz de hacer) pueden resultar paralizantes e ineficaces a medio plazo.
- **Asegurar una motivación por la tarea**, que no pocas veces tiene que ver con compartir esa tarea de innovación o mejora con otros colegas o con las familias. Tampoco hay que desdeñar las motivaciones extrínsecas (reconocimiento, recursos extra, etc.).
- **Establecer una relación clara entre lo conocido y lo nuevo**, para que se aprecie que el cambio es posible y que no queda a

las escuelas regulares a, implementar una serie de medidas y acciones específicas para atender las necesidades educativas especiales, de este grupo particular de alumnos.

- **Movimiento de Vida Independiente:** Responde a la necesidad de que sean las propias personas con discapacidad quienes asuman la responsabilidad en la gestión de los servicios que les afectan, incluso en las investigaciones sobre las cuestiones relevantes que influyen sobre la concepción de la discapacidad o sobre el sistema de provisión de servicios sociales.
- **Necesidades educativas especiales:** Se considera aquellos alumnos que en un periodo de su escolarización o a lo largo de toda ella requieren determinados apoyos y atenciones educativas específicas derivadas de discapacidad o de trastornos graves de conducta.
- **Profesorado de apoyo:** Profesorado especializado en alumnos con dificultades de aprendizaje procedentes de los alumnos con Necesidades Educativas Especiales o por privación socio- cultural.
- **Reglamento de régimen interior:** Documento que regula la estructura y el funcionamiento del Centro, para lo que desarrolla una serie de reglas y funciones, debidamente ordenadas y sistematizadas. Define las funciones de los distintos órganos del centro, así como los derechos y deberes de los distintos estamentos de la Comunidad Educativa.
- **Responder a la diversidad:** Concepto similar a Atender a la diversidad.
- **Rol:** Conjunto de funciones, normas comportamientos y derechos definidos social y culturalmente que se esperan que una persona cumpla o ejerza de acuerdo a su estatus social adquirido o atribuido.
- **Valor:** Guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia el redimensionamiento humano. Los valores inclusivos están relacionados con tener expectativas altas de todos los alumnos.
- **Vulnerabilidad:** Proceso en el que se entiende que los derechos fundamentales de una persona o grupo están amenazados.

Obra colocada bajo licencia [Creative Commons Attribution Share Alike 3.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/)