

## **Plan Nacional Educativo 2001-2006**

### **2.5 La complejidad del cambio educativo**

Para terminar este apartado, en el que se apuntan elementos para construir el marco que México necesita con el propósito de concebir la educación que el país requiere, en la perspectiva del siglo XXI, se presentan algunas reflexiones sobre los factores que dificultan o propician el cambio educativo, como elementos que deben tenerse en cuenta al definir las políticas respectivas.

Hay varias razones por las que las propuestas de transformación educativa encuentran dificultades para llevarse a cabo; muchas son comunes a los sistemas educativos en general; otras se explican por el desarrollo histórico de un sistema en particular. En el caso de México, algunas razones por las que la implantación del cambio educativo encuentra dificultades son las siguientes:

- Todo cambio educativo busca repercutir en lo que ocurre en el aula y en la escuela; pero en estos espacios, donde tiene lugar la enseñanza y se espera se dé el aprendizaje, los procesos que llevan a los resultados están constituidos por relaciones interpersonales. El cambio educativo supone modificar estos procesos de interrelación que se construyen a lo largo del tiempo, formando costumbres y tradiciones. Muchas de esas costumbres se institucionalizan, dando lugar a estructuras que favorecen ciertos estilos de interrelación en vez de otros. El cambio tiene que ver con la transformación de estas estructuras, tanto como con la voluntad personal de transformar lo que se hace y cómo se hace, lo que no es fácil.
- El trabajo educativo es realizado por profesionales, que son los maestros. Como tales, tienen la capacidad de proceder conforme a su formación y a sus propios criterios de calidad y profesionalismo; por ello un cambio que se base en la imposición de conductas profesionales tropezará con la resistencia natural del maestro.
- La gran dimensión del Sistema Educativo Nacional, aunada a su tradicional centralización, dificulta el tránsito de información a través del Sistema. Los cambios transitan con lentitud, y muchas veces con distorsiones, de arriba hacia abajo. Por otra parte, las reacciones en la base del Sistema (la escuela y el aula), así como las dificultades reales para implantar las transformaciones deseadas rara vez son tomadas en cuenta por quienes las diseñan.
- La operación del sistema educativo se distingue por su verticalidad y el exceso de normas: se dan instrucciones y se espera que se cumplan, en vez de fortalecer la toma de decisión profesional; se escucha poco a quienes ejecutan las instrucciones; se imponen procedimientos de operación cotidiana; se evalúa para controlar y no para apoyar y estimular. Esto ha tenido como contraparte que el personal docente y directivo carezca de una actitud proactiva o la oculte; se aprende a simular de forma tal que parezca que las instrucciones se están siguiendo.

- La falta de continuidad y consistencia. Los actores educativos están acostumbrados a que los programas dejen de ser apoyados al cambiar la administración, pese a que la continuidad es fundamental dentro del ámbito educativo para lograr cambios sustanciales. Por ello, cuando se rompe la continuidad sin que se cumpla el ciclo necesario para ver resultados de un cambio, o cuando no hay estabilidad, los actores se enfrentan a la frustración ante el esfuerzo inútil, y aprenden a defenderse de futuras frustraciones.
- La ausencia de recursos proporcionados a los propósitos. Las transformaciones educativas suelen implicar una fuerte inversión de tiempo y energía; suelen requerir también recursos materiales o financieros adicionales. Cuando esas inversiones adicionales no existen, o cuando hay falta de seguridad al respecto, las resistencias al cambio aumentan.
- La operación del sistema educativo suele reforzar condiciones que representan beneficios para algunos grupos de maestros, autoridades y sectores gremiales que, en consecuencia, tienen intereses cifrados en que no haya cambios. Esos actores recurren a diversos medios para impedir que pueda prosperar un cambio educativo que atente contra sus intereses. Lo anterior, con otros factores, genera una cultura del quehacer del profesional de la educación: hay formas aceptadas de hacer las cosas y de enfrentarse a las disposiciones oficiales, que los actores comparten y refuerzan. Esta cultura hace ver como naturales ciertos comportamientos, que dejan de cuestionarse respecto a su utilidad en función del objetivo último: el aprendizaje del alumno. Los cambios culturales son difíciles de lograr y requieren mucho tiempo para realizarse. Por razones como éstas el cambio educativo es complejo; tiene que tomar la tradición como punto de partida, e introducir en ella las innovaciones. Al mismo tiempo, sin embargo, hay factores que favorecen el cambio educativo y hay que saber aprovechar. Entre estos destacan los siguientes:
  - Muchos maestros, como profesionales que son, se interesan por su crecimiento personal y profesional, reciben con gusto la oportunidad de desarrollar conocimientos y habilidades, son críticos ante los vicios con que opera el sistema educativo, y ante aspectos de funcionamiento cotidiano que les impiden lograr mejores resultados. Estos rasgos hacen que el magisterio profesional responda de manera propositiva a las oportunidades de transformación educativa.
  - La investigación educativa que, de manera creciente, se realiza en nuestro país y en el mundo, y cuyos hallazgos se difunden por medios diversos, ha hecho aumentar la comprensión de los fenómenos, que tengamos una idea más clara sobre posibles vías de solución respecto de los problemas educativos y adoptemos una mirada inquisitiva y crítica. La investigación da elementos para fundamentar mejor las propuestas de cambio y afinar metodológicamente su implantación.
  - Tener información objetiva sobre los logros que se alcanzan en materia educativa y sobre los insuficientemente alcanzados; comparar resultados en el tiempo y entre modalidades o tipos educativos y entre poblaciones; relacionar

los resultados con los recursos; todo ello favorece una visión crítica de los avances, un mayor realismo en las propuestas, y la posibilidad de retroalimentar los procesos de cambio, de forma que se pueda corregir el rumbo, apretar el paso o afinar los procesos de manera pertinente y oportuna. La extensión de la cultura de la evaluación es un factor de cambio en este ámbito.

- La globalización nos acerca a la realidad educativa de otros países; a los esfuerzos por solucionar problemas parecidos a los que nos aquejan y a sus resultados, así como a las innovaciones que tienen resultados alentadores en direcciones que nos interesan. La lectura crítica de avances y dificultades educativas en otros países nos permite rechazar por simplista e inviable la copia mecánica de soluciones probadas en otras latitudes; al mismo tiempo, sin embargo, fertiliza nuestra creatividad para la búsqueda de medidas pertinentes en nuestro con-texto y nuestra historia.

- El valor que el pueblo otorga a la educación de las nuevas generaciones, según los estudios sobre los valores de los mexicanos, resaltan reiteradamente la confianza depositada en la institución educativa, junto a la disposición de hacer sacrificios diversos para asegurar que los hijos asistan a la escuela. La educación es vista por la población como el canal por excelencia para mejorar la calidad de vida. En la medida en que esta confianza se mantenga podrá esperarse el apoyo social necesario para perseguir una mejor educación para todos. El cambio educativo es, pues, complejo; supone la necesidad de innovar a partir de la tradición; implica un cuidadoso equilibrio entre ambición y realismo; requiere sortear resistencias, a la vez que aprovechar oportunidades, pero es posible y necesario. Para cerrar esta reflexión sobre la **complejidad del cambio**, conviene distinguir por lo menos **tres niveles** en los que debe ocurrir, de cuya adecuada articulación puede depender, en buena medida, el éxito o fracaso de los esfuerzos.

- **El microsistémico.** Es el cambio más importante, porque es donde tiene lugar el hecho educativo, es el propio de la escuela, incluyendo al aula. La unidad mínima del sistema educativo, cada escuela o cada institución, debe ser capaz de diagnosticar sus problemas y de planear la forma de resolverlos; debe contar con el liderazgo académico de sus directivos; con el trabajo colegiado de sus docentes; debe estar vinculada con su comunidad y fomentar su participación; evaluar y comunicar a la comunidad los resultados de sus evaluaciones; y desarrollar procesos de mejora continua. En el aula es necesario transformar la calidad de las interrelaciones, de manera que se vuelva un sitio donde se viva el respeto a los demás, se aprenda a valorar la diversidad, y en el que las decisiones se tomen democráticamente. El trabajo docente tiene que descansar más en el aprendizaje colaborativo y en el trabajo en equipo; en todos los casos debe privilegiarse el desarrollo de habilidades superiores de pensamiento y valores de convivencia democrática.

- **El intermedio.** Los cambios necesarios en este incluyen el fortalecimiento de las capacidades estatales y regionales de atención a escuelas e instituciones. En educación básica, los cambios se refieren, antes que nada, a la transformación de la supervisión escolar, dada la importancia que tiene la zona escolar como estructura intermedia fundamental de este tipo educativo, de

manera que la supervisión opere como apoyo, con criterio compensatorio, de las escuelas. En los tipos medio superior y superior se necesita que se consoliden mecanismos de coordinación efectivos. Lo anterior implica la profesionalización continua de cuadros técnicos estatales y regionales y personal directivo.

- **El macrosistémico.** En este, los cambios se refieren tanto a las grandes decisiones de política educativa, como a las transformaciones del sistema en los ámbitos central y estatal. Algunos cambios necesarios en este son los curriculares (especialmente en secundaria y en educación media superior); los que tienen que ver con la relación entre el sistema central y los gobiernos de los estados (federalismo educativo); los relativos a la distribución de los recursos y la necesidad de acciones afirmativas para impulsar la equidad; los que se refieren a la participación social, al fortalecimiento de la capacidad de exigencia social en relación con la operación del sistema y a la rendición de cuentas.

Las estrategias que busquen transformar el sistema educativo deberán, pues, tener en cuenta el carácter sistémico de los cambios, que deben perseguirse en los tres niveles anteriores de manera articulada, reforzándose mutuamente, apuntando siempre a fortalecer los planteles y el trabajo en el aula y poniendo a las personas en el centro de los intentos de transformación. Esto supone creer en los maestros y académicos como profesionales, favorecer tal profesionalización, y basar los esfuerzos de cambio en procesos participativos que involucren de manera creativa y responsable a los actores del Sistema.

Supone reconocer que es necesario socializar los propósitos educativos y transformar las estructuras de forma que el cambio pueda ocurrir; las estructuras que hace falta transformar no son solamente las propias de la burocracia, sino también las sindicales y las de participación social; se trata de construir las condiciones para que el cambio educativo sea posible; habrá que evaluar periódicamente el logro de los objetivos y rendir cuentas a la sociedad.