

RESEÑA

Hacia una Mayor Comprensión de los Procesos
de Cambio

Roberto Barrientos

Grupo de Iniciativas para la Calidad de la Educación Superior (GICES)

Fullan, M. (2010). *Motion Leadership. The skinny on becoming change savvy.* California: Corwin Press.

Roberto Barrientos es Licenciado en Educación Secundaria por la Universidad Católica de Santa María (Arequipa), Máster en Procesos de Evaluación y Autoanálisis de Instituto en la Universidad de Florencia (Italia), egresado de la Maestría en Políticas Educativas en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y especialista en Planificación de Políticas Educativas por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación - UNESCO.

Frente a la pregunta acerca de la posibilidad de realizar cambios en educación en tiempos nunca antes pensados, Michael Fullan (2010) responde afirmativamente. Según el autor, hemos acumulado suficiente experiencia y comprensión acerca de los procesos de cambio en educación, por lo que poseemos los elementos necesarios para formular una Teoría de la Acción para un Cambio del Sistema (TASC) (2009). El reciente libro publicado por Fullan (2010), *Liderazgo en movimiento*¹, sintetiza los elementos básicos para desarrollar una implementación exitosa de procesos de cambio. No se trata de dar recetas para el cambio, sino de principios, elementos orientadores para los agentes de cambio, es decir, todo aquel interesado en implementar mejoras en la educación. Como dice Fullan en otro de sus libros, cada uno debe construir su propia teoría de la acción en el día a día aplicando dichos elementos (2008), “debes siempre probar y afinar tu propia teoría de la acción” (2009, p. 109).

¿Cómo Realizar Cambios en Tiempos Nunca Antes Pensados?

Basado en su experiencia exitosa en la reforma de Ontario, donde es asesor principal del Premier Dalton Mcguinty hace nueve años, y la de sus colegas en la mejora drástica de aprendizajes en diversos sistemas (Victoria -Australia-, Alberta y York -Canadá-) y otros países (Reino Unido), los elementos principales se enfocan básicamente en una comprensión adecuada del cambio en sí, en la manera como aprenden y cambian sus creencias los docentes, en la manera como se motiva a miles o millones de personas para una acción conjunta, en estrategias para el desarrollo de nuevas capacidades a nivel organizacional y un alineamiento del sistema, entre otros. De acuerdo a Fullan (2010), si se suman todos los elementos necesarios, se pueden realizar cambios a nivel masivo como nunca antes se había creído posible.

Los Ocho Elementos de un Cambio Eficaz

Estos elementos son desagregados en ocho, en *Liderazgo en movimiento* y son: los problemas del cambio; cámbiate a ti mismo; concéctate con tus pares con un propósito; capacidad de construir antes que una actitud sentenciadora; aprendizaje es el trabajo; reglas transparentes; amor, verdad y resistencia; y

por último, el fomento de un liderazgo para todos. A continuación se rescatan algunas ideas para la discusión.

La Planificación Sobrevalorada

En algunas reformas se planifica el detalle previamente a la acción sin tener en cuenta algunos elementos esenciales para que no fracase al inicio. La frase que sintetiza la recomendación es “¡Listos, disparen y apunten!”. Para el sentido común esta frase es errónea, pero en un mundo donde la incertidumbre está a la orden del día, la acción iluminará a la misma acción. Esta consigna involucra un conjunto de presupuestos, como son la necesidad de priorizar las relaciones con el lugar, las personas, el contexto antes de tomar decisiones demasiado precipitadamente. Fullan (2010) lo ejemplifica con el caso de un filántropo que tenía el noble propósito de construir escuelas para los más necesitados al norte de Pakistán y Afganistán (descrito en la obra *Tres tasas de té* de Mortenson & Relin, 2007, citado en Fullan, 2010), pero que después de muchos esfuerzos, no lograba los objetivos esperados y los retrasos eran considerables. En un momento determinado uno de los pobladores le dice:

Ud. es un buen hombre y está ayudando mucho a nuestro pueblo. Ahora yo le quiero pedir que haga una cosa por mí, ¡siéntese y escúcheme un momento! Nos está volviendo locos a todos. Si quiere hacer algún progreso en Baltistan debe de respetar nuestras maneras. En primer lugar debe de tomar un té con Balti, puesto que es un extranjero. En segundo lugar al ser usted un huésped de honor lo que debería hacer primero es tomar el té con nosotros. En tercer lugar, al ser un amigo, debe compartir una taza de té con nosotros, así será parte de la familia y nosotros por la familia hacemos todo, hasta la muerte. (p. 20)

Mortenson y Relin (2007, citados en Fullan, 2010) señalan que “fue la experiencia más importante de aprendizaje en mi vida”. Después de haberse “relacionado” adecuadamente, la obra se vio concluida en tres semanas y dio inicio su apoyo en otras aldeas en la construcción de 81 escuelas.

Existe la falsa creencia de pensar que las innovaciones producen mejoras estrepitosas, por lo que todo agente de cambio debe tener en cuenta el *declive de la implementación*. Es esperable dentro de los primeros meses o año un menguamiento de los resultados. “Los nuevos conocimientos y habilidades requieren una curva de aprendizaje” (Fullan, 2010, p. 21), por lo que la recomendación es no asustarse por este decrecimiento e ir desplazando el falso

mito del cambio de creer que la innovación lleva inmediatamente a una mejora. En el caso de las evaluaciones estandarizadas de aprendizajes, la recomendación es no tomar decisiones por los resultados al primer año de aplicación, sino hacer una lectura de la misma cada tres años de implementación para poder tener conclusiones más sólidas.

Otra recomendación es tener cuidado con los planes ampulosos. Para el autor, “el tamaño y belleza del plan es inversamente proporcional a la calidad de la acción y el impacto en el aprendizaje de los estudiantes” (Fullan, 2010, p. 24). Por esto es recomendable ser sintético, claro y tener altas expectativas que llamen al involucramiento colectivo.

Una idea importante que hace el autor consiste en que el cambio de creencias o pre-juicios solo se da si se inicia directamente cambiando las conductas. Más que ofrecer discursos sobre la importancia del cambio o arduas capacitaciones, lo que se debe ofrecer a las personas son “nuevas experiencias en contextos relativamente poco amenazantes y realizada especialmente mediante la interacción con pares de confianza” (Fullan, 2010, p. 25), lo que en *Realización* ha llamado el *coteaching* o coenseñanza (Sharratt & Fullan, 2009) como propuesta efectiva para cambiar creencias y conductas docentes.

Así mismo, afirma que un elemento clave es la comunicación permanente, pero sobre todo durante la implementación y no solo previa a ella. Dado que es necesario aprender de la implementación durante la implementación, es útil aprender de aquellos que se encuentran en situaciones similares.

El Desarrollo de una Capacidad de Cambio

En uno de sus libros, Hopkins (1996) afirma que existen escuelas que no pueden mejorar porque han desarrollado una incapacidad de cambio o una ausencia de capacidad de construir. En la misma línea, Fullan (2010) recomienda que más que sentenciar a las escuelas mediante las comparaciones no edificantes y rankings, se debe poner todos los esfuerzos en desarrollar en las mismas una capacidad de construir, y ello solo ocurre cuando los docentes reciben nuevos conocimientos, nuevas motivaciones y nuevas habilidades en clave de Comunidades de Aprendizaje. Esto resulta mucho más útil para la organización junto con el desarrollo de una “competencia amigable” en un contexto de aceptación y confianza.

La Verdadera Capacitación es el Mismo Trabajo

Cole (2004) es categórico al afirmar que “la mejor forma de evitar el cambio es la capacitación docente” (p. 12), como la conocemos hasta ahora. Lo que me lleva a la siguiente reflexión: ¿cuántas veces se invierte cuantiosas cantidades de dinero en las famosas capacitaciones docentes que redundan poco o nada en cambios a nivel de aula, en el trato con los alumnos o en la mejora de aprendizajes? Como lo prueban tantos años de inversión y tan pocos resultados, siguiendo las afirmaciones de Fullan (2010), podemos decir que tener personal con maestrías o doctorados no garantiza la mejora de la práctica en el aula. El aprendizaje real se da en el contexto mismo donde se desenvuelve el profesional, mediante la interacción, acompañamiento y demás actividades que inciden directamente en el aula, en el centro educativo y en todo el sistema. El verdadero aprendizaje o maestría, en el sentido estricto del término, se da cuando alcanzamos miles de horas de trabajo en equipo. El autor hace referencia a la obra de Gladwell (2008), cuando afirma que son necesarias cerca de 10 000 horas de dura práctica para alcanzar excelencia en un área determinada, pero que solo se refieren a competencias individuales. Las competencias grupales son mucho más difíciles y duras de alcanzar, por lo que al parecer de Fullan (2010) quizá haga falta más de 130 000 horas de trabajo coordinado y cotidiano. Además este aprendizaje en el trabajo debe estar marcado por dos elementos: consistencia e innovación. Consistencia significa ser específico y preciso en las prácticas que se quieren mejorar y poner metas cada vez más exigentes. Dicha precisión no es sinónimo de prescripción, sino de una mayor claridad acerca de lo que se quiere. El segundo elemento, innovación, no va reñido con el primero, se necesita generar espacios de creatividad para responder a los desafíos diversos que ocurren en un salón de clases. Se puede ser preciso y creativo al mismo tiempo.

Adiós a la Privatización

Otro de los elementos propuestos por el autor que vale la pena destacar es el de las *Reglas transparentes*, que en esencia se refiere a la desprivatización del salón de clases. Esto significa, abrir las puertas del salón de clases, lograr una mayor transparencia de lo que ocurre dentro. Mientras más transparente sea el sistema más fácil será apoyarlo en sus necesidades. Todas estas acciones van llevando a “crear un sistema donde el cambio para bien es virtualmente

inevitable” (Fullan, 2010, p. 62), donde más que nadar contra la corriente, la corriente arrastra a la mayoría hacia el éxito.

En síntesis, el autor apuesta, en el presente libro, por un cambio eficaz del sistema que lleva a una mejora drástica de los aprendizajes de los estudiantes, lo que conlleva necesariamente a cerrar las brechas de aprendizaje y las consecuentes brechas sociales y económicas que se derivan de las mismas.

Liderazgo en movimiento no busca ayudar a cambiar a pesar del contexto, sino a cambiar el contexto mismo, busca demostrar que es posible cambiar el sistema, el sueño de muchos de nosotros. Por lo que creo que es un libro que resulta bastante útil para todos aquellos en realizar cambios efectivos en una escuela, en un distrito o en un sistema. Además se constituye en un aliciente que ofrece esperanza y entusiasmo para todos aquellos que estamos involucrados en la lucha por mejorar la realidad educativa de nuestros pueblos.

Referencias

- Cole, P. (2004). *Professional development: A great way to avoid change*. Melbourne: IARTV.
- Fullan, M. (2008). *The six secrets of change: What the best leaders do to help their organizations survive and thrive*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2009). Have theory, will travel: A theory of action for system change. En A. Hargreaves & M. Fullan (Eds.), *Change Wars* (pp. 275-293). Bloomington: Solution Three.
- Fullan, M. (2010). *Motion Leadership. The skinny on becoming change savvy*. California: Corwin Press.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. New York: Little Brown and Company.
- Hopkins, D. (1996). Towards a theory for school improvement. En J. Gray et al. (Eds.), *Merging traditions: The future of research on school effectiveness and school improvement* (pp. 30-51). Londres: Cassell.
- Sharratt, L. & Fullan, M. (2009). *Realization: The change imperative for deepening district-wide reform*. Thousand Oaks: Corwin Press.