

## Las fuerzas del cambio, con creces

GUILLERMINA TIRAMONTI\*

Si hay un nudo problemático en el campo de la gestión de los sistemas educativos es el de cómo hacer que la escuela cambie. En los últimos años se han ensayado multiplicidad de estrategias y la bibliografía nos aporta un buen conjunto de tecnologías de cambio sin que ninguna garantice el éxito.

Entre los autores más consultados últimamente está Michael Fullan que es un sociólogo canadiense con destacada experiencia en la reforma educativa de su país, tanto a nivel nacional como distrital.

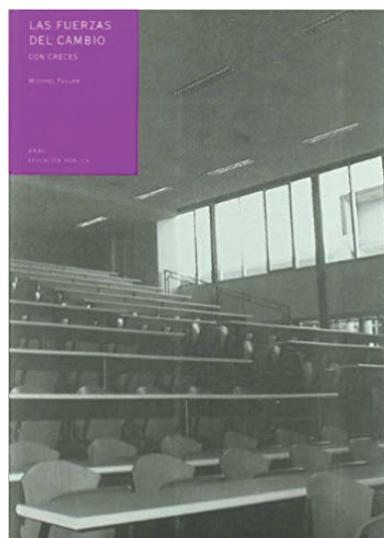
*Las fuerzas del cambio, con creces*, que es el texto que comentamos aquí, es el tercer volumen de la trilogía sobre la teoría del caos. Mientras que el objetivo de los dos primeros libros era comprender la complejidad real de la puesta en práctica de la reforma educativa, este tercero nos proporciona una serie de nuevas lecciones para el cambio complejo, la importancia del propósito moral y la reforma en tres niveles: la escuela, el distrito y el Estado.

En cuanto a las lecciones para el cambio complejo, nos recuerda los conceptos esenciales de la teoría de la complejidad que dan sustento a ocho directrices para gestionar las fuerzas del cambio. Los conceptos esenciales a la complejidad son:

- La no linealidad: no se puede esperar que las reformas se desarrollen tal como se han planeado.
- La imprevisibilidad, necesariamente se producirán sorpresas debido a las dinámicas de las fuerzas interactivas.
- Interacción o correlación que son claves para avanzar hacia el orden.
- Autocatálisis: ocurre cuando los sistemas interactúan y se influyen mutuamente para la generación de un nuevo orden.
- Borde del orden: cuando los sistemas evitan el exceso de orden y lo contrario la falta de orden.
- Factores de atracción social que son los motivadores sociales.
- Efecto mariposa: refiere a la ampliación desproporcionada de efectos.
- Sistema adaptable o complejo: formado por un grado elevado de interacción interna y externa de modo que se produce un aprendizaje continuo.

Recibido el 20 de abril de 2019 | Aceptado el 5 de mayo de 2019

## Reseñas Libros



Fullan, Michael

*Las fuerzas del cambio, con creces*, Madrid, Akal, 2007, 128 pp.

Según el autor, el énfasis que se ha puesto en los últimos veinte años en la prescripción informada ha sido perjudicial para la motivación intrínseca de los profesores. Fullan se asienta en los estudios de Dan Lortis para valorar las “recompensas psíquicas” como la principal fuente de satisfacción de los profesores. Desde esta perspectiva plantea que los políticos deben encontrar la forma de introducir esta fuente de motivación en los programas que proponen nuevos horizontes. *“Se ganará mucho si se pone énfasis en el propósito moral de los profesores para cambiar algo en la vida de los estudiantes”* (2007: 21)

De modo que la información no es suficiente para impulsar el cambio, es necesario encontrar una motivación moral y este propósito moral se conforma de una “pluralidad motivacional” en los que intervienen tanto deseos egoístas como altruistas.

El propósito moral debe ser entendido como aportar algún cambio positivo a la vida de los alumnos. Se necesita pasión y un propósito de orden superior para hacer el esfuerzo del cambio.

Las lecciones para el cambio son ocho y algunas de ellas dan justo en el blanco y derriban las suposiciones del sentido común respecto de cómo radicar las transformaciones.

La primera de las ocho lecciones nos dice que debemos renunciar a la idea de que el ritmo del cambio disminuirá. No es el ritmo del cambio lo que debe disminuir sino la mala alineación, la incoherencia de las reformas.

La segunda lección estipula que todos somos responsables de crear coherencia. La responsabilidad del político es triple: comenzar alineando las políticas en el centro (tales como el currículo, la evaluación, el aprendizaje de los profesores), hablar sin cesar con los educadores sobre la propuesta, prestar oídos a todas preocupaciones, esforzarse por la mayor claridad y dejar claro que la responsabilidad es de todos.

La tercera lección sostiene la necesidad de cambiar los contextos que no es otra cosa que crear condiciones favorables. Por ejemplo, desarrollar políticas que fomenten las redes de aprendizaje.

La cuarta lección trata de la claridad prematura. Tanto por razones sustanciales como tácticas, no conviene tener un exceso de claridad inicial. Existen demasiadas incógnitas para que se puedan predeterminar soluciones complejas. Es necesario que los líderes sean claros e inspiradores respecto de los objetivos, pero dejar que quienes aplican aporten ideas y se impliquen en el proceso. Para el cambio complejo, de lo que se trata es de encontrar la claridad, más que llevarla a la práctica.

La lección quinta es sobre la importancia de la transparencia por lo cual es necesario dar a conocer los datos del rendimiento de los alumnos que deben estar disponibles para los docentes y para el público.

La lección sexta implica usar estrategias de reforma en gran escala pero al mismo tiempo no caer en la trampa de la alienación de los profesores. Forma parte de este objetivo ayudar a desarrollar la capacidad de los educadores locales para ir más allá de la reforma centralista. Hay que darse cuenta y plantear que la capacidad y la apropiación por parte de los educadores locales es lo único que cuenta a largo y mediano plazo.

La lección séptima ayuda a orientar el talón de Aquiles de las reformas dirigidas desde el centro. El objetivo es convertir el escepticismo del profesorado y del director en compromiso y sentido de propiedad. Articular y utilizar las fuerzas de atracción social

del propósito moral, las relaciones de calidad y el conocimiento de calidad esencial para lograr la conversión.

Por último, en la lección ocho, el autor nos dice que cuando nos centramos en el desarrollo del liderazgo como elemento clave no hay atajos posibles. No basta con unos cuantos líderes buenos. Algunos pueden ser más perjudiciales que beneficiosos si inhiben el desarrollo de otros. Es necesario centrarse en las condiciones y los procesos de sucesión de líderes como en su preparación y apoyo a los nuevos.

Fullan insiste en que la teoría de la complejidad es sistémica, es decir, que las ocho lecciones funcionan en interacción y proporcionan contrastes y equilibrios. Dicho de otro modo, si se aplica alguna de las lecciones aisladamente al final se cometerán errores: en cambio si se aplican las ocho combinadas, los errores que se cometan serán ineludiblemente corregidos, gracias a la garantía que ofrece el propio proceso.

## El argumento de los tres niveles

El argumento de los tres niveles establece que la transformación del sistema educativo exige cambios (nuevas capacidades) en los tres niveles y en la relación entre estos, siendo dichos niveles la escuela, el distrito y el Estado. Se necesita una interrelación intensa en el seno de las escuelas, entre las escuelas de un mismo distrito, entre los distritos y entre estos y el Estado.

Esto equivale a poner en práctica los principios de la teoría de la complejidad de correlación y autocatalisis. La correlación ocurre cuando los individuos intensifican la interacción entre ellos y ejercen una mayor influencia mutua, creando nuevos modelos convergentes; la autocatalisis se da cuando el comportamiento de un sistema estimula ciertos comportamientos en otro sistema que a su vez estimula a otro, y así sucesivamente, volviendo finalmente a incentivar al sistema original, con lo cual se refuerza un ciclo de desarrollo y aprendizaje.

Esto significa que, si se consigue una interacción intensa y adecuada entre los profesores de una misma escuela, se logran nuevas correlaciones, es decir, nuevos comportamientos. El resultado será una disminución en las diferencias en los docentes entre unas aulas y otras. De modo similar, si una escuela interactúa sobre una cierta base con otras escuelas, o las escuelas con un distrito, o estos entre sí y con el Estado, estos sistemas ejercerán una influencia mutua. Anteriormente, el autor ha señalado que la interacción es una condición necesaria para la reforma y que el contenido de la interacción debe estar continuamente sujeto a la disciplina de las nuevas ideas y del propósito moral.

El argumento de los tres niveles establece que no se puede lograr la transformación en solitario. Tampoco es conveniente esperar a que los otros niveles se organicen, sino que es más saludable que los ayudemos e incentivemos a ponerse en marcha. Cada nivel tiene dos responsabilidades: trabajar duro para aumentar la interacción dentro de su nivel y trabajar con ahínco para aumentar los intercambios con los otros niveles.

Según Fullan lo que necesitamos es un paquete de políticas informadas y de políticos que piensen desde la complejidad y que estén dispuestos a comprometerse con las duras dinámicas interactivas, para poner en práctica la dirección de estas políticas de una

forma insistente. Esto comportará un compromiso cada vez mayor de los educadores y de todos los estamentos del Estado, la escuela y el público en general.

El texto de Fullan nos ofrece una teoría genérica de la educación pensada sobre la base de los principios de las teorías de la complejidad que requiere la confluencia del esfuerzo conjunto de los diferentes niveles y actores del sistema educativo y la comunidad. Un propósito que suele ser difícil de lograr en nuestra geografía, pero dadas las experiencias negativas que acumulamos en términos de concretar cambios deberíamos rectificar el rumbo, abandonar las estrategias centradas en distinguir los logros partidarios o de determinados líderes y optar por la interacción y cooperación entre los diferentes, ya sean niveles del Estado, roles, partidos o actores.



Guillermina Tiramonti es especialista en Políticas Educativas. Investigadora del Programa Educación, Conocimiento y Sociedad, Área de Educación, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Argentina. Email: [tiramonti@flacso.org.ar](mailto:tiramonti@flacso.org.ar)

---