NEXOS

VIVIANE ROBINSON

¿Cambiar la escuela o mejorarla?

Prólogo de Anna Jolonch

Viviane Robinson es catedrática emérita de la Universidad de Auckland, ha sido directora del Centro de Liderazgo Educativo de esa universidad y profesora visitante en el Institute of Education University College de Londres. Es referente internacional en mejora y liderazgo escolares.

Anna Jolonch es doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad de París 8, asociada al Center for Educational Leadership del Institute of Education University College de Londres y profesora de la Facultad de Educación de la Universidad de Barcelona. Dirige LID Barcelona, Centro de Liderazgo Educativo.

La presión por mejorar el rendimiento escolar viene de dentro y de fuera de la escuela, y cada vez es mayor. Pero muchos de los cambios que se llevan a cabo en los centros educativos no aportan mejoras.

Para Viviane Robinson, el término «mejora» debe equipararse con «impacto positivo en los estudiantes». Basándose en evidencias, la autora señala cuáles son los principales problemas en los procesos de cambio y cómo se pueden resolver. Quien lidera un cambio debe ganarse la confianza y el compromiso de todo el equipo que tiene que llevarlo a cabo. Por eso Robinson describe la mentalidad, los procesos y las conductas que pueden contribuir al éxito. Y lo que es más importante, proporciona herramientas concretas para que los cambios sean realmente mejoras.

¿Cambiar la escuela o mejorarla?

Nexos, 5

VIVIANE ROBINSON

¿Cambiar la escuela o mejorarla?

Prólogo de Anna Jolonch

Traducción de Alejandra Devoto

Lectio Ediciones

Con la colaboración de LID, Centro de Liderazgo Educativo

© 2018, Viviane Robinson
© del prólogo: Anna Jolonch
© de la traducción: Alejandra Devoto
Esta traducción de *Reduce Change To Increase Improvement*
se publica de acuerdo con Corwin Press,
editor en Estados Unidos, Reino Unido y Nueva Delhi.
© de esta edición:
Lectio Ediciones
C. Muntaner, 200, ático, 8ª
08036 Barcelona
lectio@lectio.es - www.lectio.es
Eumo Editorial. C. Doctor Junyent, 1. 08500 Vic
www.eumoeditorial.com - eumoeditorial@eumoeditorial.com
—Eumo es la editorial de la UVic-UCC—

Primera edición: marzo de 2022

Diseño de la cubierta: Control Z - Comunicació
Imagen de la cubierta: © Freepik.com / Black.salmon

Maquetación: Grafime Digital S.L.
Producción del ePub: booqlab
ISBN: 978-84-18735-51-6

Queda rigurosamente prohibida sin autorización escrita del editor cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra, que estará sometida a las sanciones establecidas por la ley.
Pueden dirigirse a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesitan fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47). Todos los derechos reservados.

A mis maestros
Chris Argyris (1923-2013)
Donald Schön (1930-1997)

ÍNDICE

Prólogo a la edición española, Anna Jolonch
Introducción
Ideas fundamentales
Cómo se organiza este libro
Agradecimientos

1. **Demasiado cambio, pero insuficiente mejora**
No todos los cambios son deseables
Distinguir entre cambio y mejora
La distinción entre cambio y mejora incrementa la responsabilidad de los líderes
La distinción fomenta la vigilancia sobre si el cambio es eficaz
¿Vale la pena el cambio?
La mejora supone un impacto positivo en los alumnos
El impacto del liderazgo en los resultados de los alumnos

2. **Comprender el reto de la mejora**
Comprender las teorías de la acción
Las teorías de la acción expuestas frente a las teorías en uso
Contribuir a cambiar las teorías de la acción

3. **Dos enfoques para liderar la mejora: el *bypass* y el de compromiso**
Las limitaciones del enfoque *bypass*
Escasa probabilidad de aprendizaje de circuito doble

Insuficiente examen crítico de la teoría alternativa
El *bypass* puede producir desconfianza mutua
El enfoque *bypass*: una iniciativa nacional
Del *bypass* al compromiso
Del *bypass* al compromiso: una iniciativa escolar

4. **Las cuatro fases del compromiso con la teoría**
Fase I. Acordar cuál es el problema que hay que resolver
Los datos pueden sugerir lo que es problemático
Un diálogo constructivo sobre el problema
Un diálogo defensivo sobre el problema
Obtener suficiente acuerdo
Fase II. Averiguar cuál es la teoría de la acción pertinente
Formular preguntas directas y respetuosas
Retrasar la evaluación de la teoría
Analizar sistemáticamente cada componente de la teoría de la acción
Fase III. Evaluar el mérito relativo de la teoría de la acción actual y el de la alternativa
Qué valores son importantes
La evaluación de la teoría y el comportamiento interpersonal
Comunicar evaluaciones respetuosas
Fase IV. Implementar y monitorear una teoría de la acción nueva, que cuente con apoyo suficiente
Usar indicadores de implementación y de resultados
Insertar los indicadores en el trabajo de mejora

5. **Aprender a liderar la mejora: El *coaching* que tiene en cuenta a los directores**
Fragmento 1: Tener en cuenta lo que piensan los demás

Capa 1: El *coach* aporta el conocimiento pertinente

Capa 2: El *coach* ofrece un modelo sobre cómo mantener un enfoque compartido

Capa 3: El *coach* representa los valores interpersonales de respeto, búsqueda de la verdad y compromiso interno

Fragmento 2: La crítica autorreferencial

Cómo formular una crítica autorreferencial

Fragmento 3: *Bypass* y reformular

6. **Aprender a liderar la mejora: Un aprendizaje profesional que tiene en cuenta a los participantes**

El contexto

Fase I. Acordar cuál es el problema que hay que resolver

Fase II. Exponer las teorías de la acción correspondientes

Elaborar una teoría de la acción general

Elaborar una teoría de la acción personal

Fase III. Evaluar el mérito relativo de la teoría de la acción actual y el de la alternativa

Elaborar y evaluar otra teoría de la acción general

Fase IV. Implementar y monitorear una teoría de la acción nueva, que cuente con apoyo suficiente

Epílogo, Stephen Dinham
Bibliografía

PRÓLOGO A LA EDICIÓN ESPAÑOLA

Recuerdo aún la cafetería y el aroma a jengibre con limón de esa tarde lluviosa londinense. Empecé a leer el libro de Viviane Robinson en cuanto lo tuve en mis manos. ¡Qué mezcla de ilusión e impaciencia por abrirlo! Recuerdo incluso el tuit que hice con la foto de cubierta y al que respondió de inmediato uno de mis colegas del Center for Educational Leadership del Institute of Education University College de Londres. Seguro que le hizo gracia mi voracidad porque habíamos estado juntos hacía poco en uno de los programas de liderazgo para directivos escolares en los que Robinson es una autora de referencia. Mi primer contacto con ella fue, pues, a través de ejemplos y casos reales que aparecen en estas páginas. El título del libro en inglés me había cautivado: *Reduce Change to Increase Improvement*. Paradójico: se necesitan menos cambios para que haya más mejoras. Un título nada retórico o abstracto y que anunciaba una voluntad real de impacto en el mundo educativo, en las escuelas y en las aulas, que es donde los cambios deben llevarse a cabo y donde los docentes y los alumnos se benefician de los cambios —o no hay beneficio. Robinson se preocupa por el creciente número de cambios y de reformas educativas que al fin y al cabo no se reflejan en mejora de los resultados de aprendizaje de los alumnos.

Diferenciar el cambio de la mejora es uno de los aciertos y aportaciones más relevantes de este libro. La autora recuerda una obviedad: cambiar es fácil pero mejorar es difícil. Es importante que los líderes escolares no piensen que, porque han logrado el «cambio», han mejorado nada. Son solo deseables aquellos cambios que mejoren los resultados de los alumnos. La primera frase nos lo deja claro: «el objetivo práctico de este libro es ayudar al sistema y a los líderes

escolares a incrementar la mejora mientras se reducen los cambios y la innovación ineficaz».

¿Cambiar la escuela o mejorarla? La doctora Robinson quiere que con su libro, y gracias a formularse esta pregunta, los lectores encuentren un camino hacia la respuesta. Por eso, al final del primer capítulo, hace una pregunta clave: «¿En vuestro centro educativo, hacéis una distinción precisa entre el cambio y la mejora o asumís que son equivalentes?». Para preguntar a continuación: «¿Cuántos cambios estáis haciendo? ¿Cómo sabéis si los cambios provocan una mejora en los resultados de los alumnos?».

Quien entre en este libro debe estar dispuesto a dejarse cuestionar y a reflexionar a partir de la propia experiencia. A mí, la curiosidad ya me decía que este debía ser un libro diferente, y sobre todo muy práctico, para quienes lideran el cambio educativo tanto si lo hacen a nivel de centro o de sistema —tal y como había podido comprobar personalmente en aquellas primeras sesiones formativas en Londres. Yo buscaba maneras de aprender a acompañar a los docentes y equipos directivos, también en nuestro país, para ir más a fondo en la reflexión y la indagación de su práctica como líderes. Bien cobijada del frío y la lluvia de Londres, esa primera noche comencé a hojear el libro y fue entonces cuando me fijé en un detalle. Para muchos lectores puede parecer insignificante, pero no para mí. Fue uno de esos momentos de la vida en los que haces una síntesis. Me emocioné con la dedicatoria de la autora: «To my teachers, Chris Argirys (1923-2013), Donald Schön (1930-1997)».

Entendí muchas cosas, fue como una revelación. Ya he dicho que hacía poco que conocía a la autora a través de los colegas del Institute of Education. Me gustó mucho reconocer en su planteamiento el movimiento que va de la acción a la reflexión para volver a la acción: el nombre de Donald Schön me llevó muy atrás en el tiempo. El profesor Schön guio mis primeros pasos como investigadora, hace treinta años. Mi directora de tesis me lo descubrió. Fue en la Facultad de Educación de París 8, cuando logré escapar de los cánones de la racionalidad

técnica que había aprendido en mis primeros años de universitaria, para adentrarme en la práctica reflexiva; allí donde no hay respuestas desde el conocimiento técnico-científico, sino donde se construye un nuevo conocimiento profesional, a menudo más difícil de adquirir: un conocimiento que nace de la reflexión sobre la acción. El libro de Schön, *El profesional reflexivo* (1982), me acompaña desde entonces y hoy resuena de forma muy especial en el trabajo y la investigación de Viviane Robinson. Ella es una experta y referente mundial en liderazgo, que ha trabajado siempre cerca de los educadores y líderes educativos a pie de aula, en cada uno de los centros, promoviendo la figura del profesional-investigador que investiga sobre la propia práctica. Una aproximación a la investigación que salva distancias entre la actividad investigadora y la profesional, y que empodera y capacita a los educadores como investigadores de su propia acción.

Robinson ofrece a los lectores evidencias sólidas y ejemplos ricos para apoyar la enseñanza y el aprendizaje en todas las aulas y en cualquier contexto. Su investigación es fruto no tanto de investigar sobre la escuela como de investigar con la escuela, en permanente diálogo con los maestros y los líderes escolares. Por eso, al final de cada capítulo hay un apartado para la «reflexión y la acción» con preguntas que estimulan y hacen pensar a los lectores. Porque el núcleo de su planteamiento es la conversación reflexiva: preguntas directas, respetuosas y que se adaptan a cada contexto particular. De la misma forma que lo hace dentro de las escuelas, la autora entabla una conversación con los lectores. Nos anima a replantear y renovar la práctica profesional individual y de equipo en la escuela. Robinson nos interroga y nos da la palabra.

Esta edición en español nos llega en un momento en que la pandemia ha revelado y ha acelerado los cambios y la necesidad de liderar la mejora en las escuelas. La crisis sanitaria ha hecho evidente, en primer lugar, el valor de la escuela para que las desigualdades sociales no se hagan mayores. Hemos aprendido que las escuelas son necesarias para brindar oportunidades inclusivas, crear comunidad y colaborar con

las familias en la educación de sus hijos. La pandemia, a su vez, también ha puesto en valor el liderazgo y el trabajo de equipo de los docentes. Un liderazgo que sabe crear un clima de confianza, seguridad y bienestar en el centro para adaptarse y manejar la incertidumbre. La crisis de la Covid-19 ha mostrado claramente lo que este libro trata en profundidad: el protagonismo de los docentes y las direcciones de centro en cualquier proceso de cambio y adaptación a nuevas necesidades. Porque es el profesorado quien ha salvado la escuela durante la pandemia; hemos visto su capacidad de adaptación y resiliencia y su compromiso con los alumnos y las familias mientras que los gobiernos de todas partes han respondido de forma lenta y confusa, muchas veces poco eficiente, con órdenes y contraórdenes y una burocracia enrevesada y protocolaria.

La crisis también ha hecho que el cambio deje de ser una opción para pasar a ser una necesidad, y por eso es oportuno recordarnos, desde la lucidez de los argumentos de la autora, que toda innovación no es necesariamente un progreso y que se pueden hacer las cosas de forma distinta sin hacerlas mejor. ¿Quién no ha pensado alguna vez —incluso antes de la pandemia— que muchos de los cambios que se realizan en las escuelas no siempre tienen los efectos de mejora que se querrían para el alumnado? ¿Quién no ha pensado que es difícil seguir el ritmo de las iniciativas y programas de la administración educativa desde las escuelas? ¿Quién no conoce situaciones en las que los líderes escolares deben capear las resistencias y el desencanto ante los cambios de currículo, en la evaluación o en la organización de centro? ¿Cuántas veces se han realizado cambios y no sabemos cuál ha sido el impacto en el alumnado? ¿Por qué fracasan muchas de las reformas educativas? Estas son el tipo de preguntas que se plantea Robinson y encontraremos las respuestas sobre la base de un minucioso análisis a partir de su investigación sobre el proceso de cambio. Tal y como nos explica en el prólogo, la pregunta motor de la investigación ha sido el porqué de tantos cambios que no son efectivos y cómo se puede interrumpir y transformar con buen fin esta dinámica.