

- HOPKINS, D. (1996), «Towards a Theory for School Improvement». En: Gray, J. i altres, *Merging Traditions: The Future of Research on School Effectiveness and School Improvement*. Londres: Cassell.
- KREITNER, R. I KINICKI, A. (1996), *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: Irwin.
- LASA, P. (2004), «Reflexionar sobre la práctica». En: *Cuadernos de Pedagogía*, núm. 329, p. 69-71.
- LÓPEZ, J. i altres (2003), *La dirección de centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- LORENZO, M. (1995), *Organización escolar. La construcción de la escuela como ecosistema*. Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- MORENO, J.M. (2004), «Mejora de la escuela y escuelas eficaces. Dos importantes tradiciones de investigación con implicaciones en el campo de la organización escolar». En: Moreno, J.M. (coord.), *Organización y gestión de centros educativos*. Madrid: UNED, p. 245-272.
- MURILLO, F.J. (2004), «Nuevos avances en la mejora de la escuela». En: *Cuadernos de Pedagogía*, núm. 329, p. 48-51.
- NOER, D. (1997), *El cambio en las organizaciones*. México: Prentice-Hall, Hispanoamericana.
- RIVERA, L. I GUERRA, M. (2004), «Gestión escolar y cambio educativo. Notas para iniciar un debate pendiente». En: Torres, M. (comp.), *La gestión educativa. Experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención*. México D.F.: Universidad Pedagógica Nacional, p. 51-60.
- ROBINS, ST. (1996), *Comportamiento organizacional*. México: México Prentice-Hall, Hispanoamericana.
- ROSENHOLTZ, S. J. (1989), *Teachers' Workplace: The Social Organization of Schools*. White Plains, Logman.
- SANTOS, M. A. (1995), *Como en un espejo. Evaluación cualitativa de centros educativos*. Magisterio del Río de la Plata, Argentina.
- STOLL, L. I FINK, D. (1999), *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. Barcelona: Octaedro.
- SUÑER, J.C. i altres (2003), «Una experiencia de mejora desde los centros educativos». En: *Aula de innovación educativa*, núm. 50, p. 50-56.
- ZABALZA, M. A. (1996), «Dimensiones organizativas de la Innovación Escolar». En: Machío, F. i altres (coords.), *Actas de las Jornadas sobre Proyectos de Innovación Educativa de Andalucía*. Sevilla: CEP de Alcalá de Henares.

LA REFORMA EDUCATIVA A ALEMANYA DESPRÉS DE L'ESTUDI PISA

Hans Konrad Koch. *Director de la Unitat per a la Reforma Educativa. Ministeri Federal d'Educació i Recerca. Berlín*

Hi ha un proverbi xinès que diu: «Quan bufa el vent del canvi, hi ha qui construeix murs i hi ha qui construeix molins de vent.» En les darreres dècades, Alemanya ha construït murs per mantenir els vents del canvi lluny del seu sistema educatiu, mentre altres països han treballat amb els molins de vent per aprofitar aquests canvis. Són els països que van obtenir els primers llocs de l'estudi comparatiu internacional PISA, mentre Alemanya es trobava per sota de la mitjana de l'OCDE en l'estudi PISA 2000. Però ara, després del xoc produït pel PISA, Alemanya també comença a construir molins de vent.

Avui dia, l'educació té un paper clau per al nostre futur, per al futur de cada individu, però també per al futur de la nostra societat i de la nostra economia. L'OCDE ha establert que l'estàndard educatiu de cada país és el factor més important per a la seva prosperitat i creixement. Així, doncs, l'educació implica molt més que la simple preparació per a una feina. L'educació té un triple objectiu: ofereix orientació personal en un món que és cada vegada més complex; permet a les persones ajudar a donar forma a la societat, i és la clau del mercat laboral i la base per al desenvolupament econòmic.

Conferència pronunciada en el II Seminari d'Avaluació Educativa (Barcelona, 21 d'octubre de 2005)

En primer lloc, m'agradaria parlar breument de la nova reforma educativa que s'acaba d'introduir a Alemanya. Després descriuré les nostres prioritats, i també les mesures que estem prenent per dur-les a terme.

El xoc produït pel PISA: un revulsiu per a la nova reforma educativa

A finals de 2001, els pobres resultats que l'alumnat de les escoles alemanyes va obtenir en l'estudi PISA van provocar un gran xoc al país. Els experts i els polítics feia temps que eren conscients de la creixent importància de l'educació i de la necessitat d'una reforma del sistema educatiu alemany. Ho demostra el fet que el 1999, el nou Govern federal, en conjunció amb els Länder, va crear el Fòrum Educatiu, un organisme a escala ministerial que elaborava recomanacions sobre la reforma educativa. Aquestes reco-

manacions es van presentar poc abans de la publicació dels resultats del PISA i van establir els fonaments de les mesures que estem introduint ara com a resposta al PISA. Tanmateix, és cert que a Alemanya el gran públic no veié clara la creixent importància de l'educació i la necessitat d'una reforma educativa fins que no es van publicar els resultats del PISA 2000. La reacció del gran públic va ser la condició prèvia per a l'acció corresponent dels legisladors.

Els pobres resultats obtinguts en l'estudi PISA 2000 van commoure l'opinió pública alemanya.

Els resultats obtinguts per Alemanya en el PISA 2003 es resumeixen de la manera següent:

- L'alumnat de les escoles alemanyes arriba almenys a la mitjana de l'OCDE en totes les àrees de competència analitzades. Els seus resultats estaven per sota de la mitjana en el PISA 2000.
- El «grup de risc», és a dir, aquelles persones que només aconsegueixen arribar al nivell més baix de competència, continua inalterable en el 23%.
- En comparació amb altres països industrialitzats, Alemanya té la correlació més alta entre l'entorn social i el resultat educatiu.

Com tots els països comparables, avui dia Alemanya s'enfronta a uns reptes que converteixen la política educativa en la tasca clau per al futur de la nostra societat:

- La **globalització** implica que el nivell educatiu d'un país és un factor decisiu en la competitivitat internacional.
- Els canvis cada vegada més ràpids en el **món laboral** com a resultat de la globalització continuen augmentant la necessitat de personal altament qualificat. La necessitat de treballadors no qualificats, d'altra banda, ha caigut dràsticament i continua caient.
- El cada vegada més ràpid **augment del coneixement i de la disponibilitat del coneixement** està creant grans oportunitats per al progrés personal, social i econòmic, tot i que alhora augmenta el risc d'exclusió d'aquella gent que no disposa de l'accés adequat a l'educació continuada en el decurs de la seva vida.
- Aquests canvis i la creixent complexitat de la societat requereixen **valors** que permetin orientació i participació personal en el futur desenvolupament de la societat.
- La **integració europea** i la cooperació internacional augmenten les exigències de competències interculturals i lingüístiques, a més de la voluntat de mobilitat.

Després del PISA, a Alemanya hi ha hagut un gran consens sobre la necessitat d'una reforma educativa nova i integral.

- El **desenvolupament demogràfic** ha agreujat encara més les conseqüències d'aquests reptes.

Objectius de la nova reforma educativa

Avui, Alemanya ha de posar-se al dia en desenvolupaments que altres països del grup d'avantguarda de PISA van introduir fa uns quinze o trenta anys. D'acord amb les bases de les recomanacions del Fòrum Educatiu, i com a conseqüència dels pobres resultats d'Alemanya en l'estudi PISA, hi ha un gran consens sobre la necessitat d'una reforma educativa nova i integral. Aquest consens també cobreix els objectius de la nova reforma, que són:

- millorar la qualitat del sistema educatiu alemany a llarg termini, de manera que Alemanya sigui capaç de col·locar-se entre els primers països, i
- sortir del cercle viciós que representa un entorn social pobre i uns resultats educatius pobres.

Un «grup de risc» de gairebé un quart de la totalitat de l'alumnat, que deixa l'escola amb unes perspectives professionals i socials molt limitades, és un escàndol en un país ric com ara Alemanya, i no sols des del punt de vista humà. Aquest grup s'està convertint en un perill creixent per a la democràcia i per a l'economia.

Alemanya només serà capaç de continuar essent una democràcia estable i un país de salaris alts en el futur:

- si el fet d'oferir suport personal es converteix en el principi guia de l'educació en tots els àmbits –des de preescolar fins a la formació superior,
- si tots els nens i nenes van a un jardí d'infància amb una missió educativa real,
- si el percentatge d'abandó escolar sense titulació es redueix dràsticament,
- si els resultats educatius dels infants i adolescents d'un entorn migrant milloren dràsticament,
- si tots els joves completen formacions professionals reconegudes o graus universitaris,
- si més quantitat de joves completen considerablement una formació superior,
- si es dona una segona oportunitat a tots els joves que no hagin obtingut una qualificació professional,
- si tots els adults tenen accés a l'aprenentatge durant tota la vida.

Alemanya rebutja un sistema educatiu selectiu i opta per un sistema que doni suport a l'individu tot exigint-li esforç.

Les prioritats educatives d'Alemanya

La reforma òptima del sistema educatiu alemany en conjunt pressuposa reformes, tant de contingut com d'estructura. Deixin-me explicar-ho utilitzant les set prioritats següents:

■ Necessitem un replantejament radical per sortir del nostre sistema educatiu selectiu tradicional i adoptar un sistema educatiu que doni suport a l'individu tot exigint-li esforç i que se centri en la persona amb els seus propis pre-requisits d'aprenentatge.

Ens hem de centrar en els punts forts de cada individu. Només si adoptem aquesta línia podrem identificar els talents de cada persona des de les primeres etapes educatives i, alhora, evitar i reduir la discriminació. Un sistema educatiu que doni suport a l'individu i el repti també pot millorar la situació educativa inacceptable dels infants i dels adolescents en un context migrant.

Aquest procés de replantejament s'ha de portar a terme en tots els nivells i ha d'implicar tant les persones que estableixen les condicions marc, com les que donen forma a l'educació sobre el terreny. L'experiència d'altres països demostra que el nostre sistema escolar tan selectiu de multi-itineraris –sistema que implica que l'alumnat hagi de repetir un any o que hom el transfereixi a una altra escola– fa més difícil el procés de replantejament.

L'autonomia de centres és fonamental en la reforma educativa.

Òbviament, un suport efectiu a l'individu no implica només que el professorat tingui la filosofia bàsica correcta i les capacitats necessàries, sinó que ha de tenir també les condicions marc apropiades; per exemple, la disponibilitat d'assistència addicional a curt termini fora de l'aula i el suport adequat dels psicòlegs escolars i d'altres experts.

■ Les nostres escoles han de guanyar independència.

Els resultats de les avaluacions de PISA país per país demostren que les escoles en els països amb sistemes educatius òptims són molt més independents que no pas les alemanyes. «Autonomia escolar» significa, per exemple, que les escoles:

- estan en posició d'implementar els objectius centrals dels estàndards curriculars per cobrir les necessitats específiques de l'escola segons el seu entorn i perfil,
- poden seleccionar el personal i definir i adquirir la preparació necessària i els serveis de formació extra que necessitin per a les tasques concretes,
- són flexibles en l'ús dels diners per poder fer realitat els seus perfils específics.

Tanmateix, l'autonomia també implica **responsabilitat**. I per això necessitem una cultura de l'avaluació que superi la por del professorat a l'avaluació i que aconsegueixi que aquest professorat reconegui que les avaluacions internes i externes li ofereixen una oportunitat per millorar la seva feina.

L'autonomia escolar exigeix que **els organismes de supervisió estatals** (la inspecció) deixin de banda les seves activitats tradicionals de supervisió del funcionament dels centres educatius i del grau de compliment de la normativa per adoptar un **nou paper** que implica tant l'establiment dels estàndards nacionals com el suport a les escoles en la implementació d'aquests estàndards en funció del seu context escolar específic.

Les autoritats locals han de tenir un nou paper en l'educació.

A més, l'autonomia escolar també requereix que les autoritats locals tinguin un nou paper en l'educació. La reforma educativa sueca n'és un bon exemple. Una coordinació activa de les competències de les autoritats locals en escoles, joventut, qüestions culturals i socials forma la pedra angular per arribar a acords amb les diverses persones que constitueixen el context escolar, la qual cosa permet una millor feina educativa d'àmbit local.

■ Més suport individual i més bons resultats pressuposen millores tant en continguts com en mètodes.

El fet de reduir la instrucció centrada en el professorat en favor d'un aprenentatge independent i ben estructurat i un treball en projectes reforça el paper del professorat com a moderador i li dóna més temps per ajudar l'alumnat. La pel·lícula de Reinhard Kahl «Incubadores del futur – Com aconsegueixen tenir èxit les escoles alemanyes» ofereix alguns exemples perfectes d'això de què parlem.

L'obertura de les nostres escoles proporciona noves oportunitats d'aprenentatge en l'entorn social, cultural i econòmic i complementa els mètodes tradicionals d'impartir coneixement tot ajudant la gent a adquirir competència d'acció.

Ja s'han fet passos importants en aquest sentit. Per exemple, la reforma de l'ensenyament de les matemàtiques i de les ciències sota el programa SINUS amb el suport del Govern federal i els Länder. Els plans pilot del Govern federal-Länder també revelen vies importants per millorar l'ensenyament tant en contingut com en mètodes: per exemple, la formació lingüística sistemàtica per a nens i nenes d'un entorn migrant, el reforçament de les capacitats lectores i la introducció

El professorat ha d'actuar més com a moderador i com a guia del treball de l'alumnat.

de nous mitjans de comunicació. Ara la tasca decisiva és la transferència dels resultats d'aquests esquemes a la pràctica diària. Els resultats positius s'han de disseminar mitjançant la preparació, la creació de xarxes, una major formació i l'avaluació.

- Impartir valors i reforçar la cultura escolar democràtica.

L'orientació personal en moments de canvi implica una oportunitat per experimentar i reflexionar sobre els valors a fi de poder adoptar els propis valors. Els nens i nenes han de tenir l'oportunitat, des de la més tendra infantesa, d'assumir responsabilitats envers els altres i d'experimentar la democràcia. Això els ensenya a acceptar les conseqüències dels seus propis actes i a desenvolupar autoconfiança.

Els plans pilot en què participen gairebé tots els Länder ofereixen també una base important per desenvolupar la cultura escolar democràtica i un sistema educatiu centrat de manera més important en el desenvolupament sostenible. És qüestió d'implementar aquests plans en la pràctica diària.

- Necessitem estructures que donin a tothom l'oportunitat de desenvolupar el seu potencial.

Alemanya només pot atènyer el doble objectiu d'alt èxit escolar i disminució del vincle dramàtic entre entorn social i èxit educatiu per mitjà de reformes estructurals a llarg termini. Aquestes reformes inclouen en particular:

- **La realització d'una missió educativa a la llar d'infants** i una cooperació millorada entre la llar d'infants i les escoles de primària. Això implica un major desenvolupament i coordinació intra-Länder dels plans educatius, una millora significativa en la formació, en particular en la formació contínua del professorat de les llars d'infants, suport sistemàtic per a la introducció dels nous plans educatius i reforçament de la recerca en aquest àmbit.
- **Introducció d'escoles de jornada completa a tot el país**
Tradicionalment, les escoles d'Alemanya fan jornada de mig dia, sense dinar a l'escola. Dos anys després del llançament del programa federal, que ha consistit en l'obertura d'alguns centres fins a les quatre de la tarda, amb el dinar inclòs, hi ha consens a tot el país sobre la necessitat d'expandir les escoles de

Alemanya ha de treballar per assolir un alt nivell d'èxit escolar i per disminuir el vincle que hi ha entre un entorn social pobre i uns resultats educatius pobres.

jornada completa. Les noves escoles de jornada completa són els llocs on s'estan desenvolupant les noves cultures d'ensenyament i aprenentatge.

- **Superar el sistema escolar multi-itinerari**

Les reformes que s'han introduït en relació amb el contingut només podran desplegar tot el seu potencial si es permet que tots els nens i nenes aprenguin junts durant un període de temps més llarg. Només així aconseguirem desen volupar tot el potencial de tots els infants. La divisió en diferents tipus d'escola a l'edat de deu anys empitjora les oportunitats de sortida dels nens i nenes que provenen d'un entorn social pobre o migrant.

L'exemple finès demostra que el sistema d'una escola per a tot l'alumnat, que fa possibles diferents ofertes per a tothom, no sols redueix el «grup de risc» de fracàs escolar, sinó que també ofereix un suport més bo per als més prometedors.

La discussió sobre el multi-itinerari i malauradament sobre el sistema escolar altament selectiu provoca molta angoixa a Alemanya, sobretot per la possible pèrdua de privilegis.

- La formació del professorat és la clau de l'èxit de la reforma educativa.

La nova reforma educativa necessita un nou perfil ocupacional del professorat, que cobreixi en particular noves competències per donar suport als individus, el treball en equip, el desenvolupament escolar, l'autonomia escolar, l'obertura de les escoles i l'avaluació. La formació inicial s'ha de centrar més en aquestes capacitats.

A curt i mitjà termini, tanmateix, la formació continuada millorada per al professorat existent serà essencial per a l'èxit de la reforma educativa. El que necessitem és més formació orientada cap a les necessitats de cada escola en concret. Aquí n'hi ha bons exemples. Malgrat tot, encara no és una pràctica habitual que un equip de professorat defineixi les seves necessitats de formació i tingui recursos per contractar la formació necessària.

En el futur haurem d'atorgar encara més importància a la formació dels **directors o directores**. Hi ha molts exemples que demostren que un desenvolupament positiu d'una escola gairebé sempre depèn de les competències del director o directora.

L'alt estatus social de la professió docent a Finlàndia és un exemple a seguir.

Cal insistir tant en la formació del professorat com en la formació dels directors i directores.

A Finlàndia, només els estudiants més bons esdevenen professors o professores –tot i que estan molt més mal pagats que no pas a Alemanya. Una raó decisiva per a aquesta atracció cap a l'ensenyament a Finlàndia és **l'alt estatus social de la professió docent** en aquell país. A Alemanya també ens hem de convèncer finalment que no hi ha cap altra tasca que sigui més important que l'educació dels nostres fills i filles.

- Hem d'invertir més diners en el suport des de la primera infància.

Els estudis de l'OCDE demostren que és rendible invertir en educació. Tothom ha admès que necessitem fons addicionals per a una millor educació a Alemanya. Però també hem de fer un ús més efectiu dels importants fons que ja s'estan destinant a l'educació.

El fet que invertim molt per sota de la mitjana en els primers anys de l'educació no sols és completament erroni des del punt de vista humà, sinó també des del punt de vista econòmic. Cada euro gastat en el suport individual a la llar d'infants i en els primers anys de l'escola està gastat d'una manera molt més efectiva que no pas els diners que es necessiten més tard per cobrir els dèficits acumulats.

Cada euro gastat en el suport individual en els primers anys d'escolarització està gastat d'una manera més efectiva que no pas els diners que es necessiten més tard per cobrir els dèficits acumulats.

Les mesures per dur a terme la reforma educativa

El Govern federal i els 16 Länder han introduït un seguit de mesures de reforma que afecten, en particular, les àrees següents:

- Suport des de la primera infància

Els factors importants aquí són l'expansió orientada a la demanda de l'atenció de jornada completa als nens i nenes, la realització de la missió educativa de la llar d'infants, l'existència de personal adequadament qualificat i el suport per implementar els nous plans educatius. Tanmateix, encara resta molt per fer en aquesta àrea.

- Expansió orientada a la demanda d'escoles de jornada completa

Per al 2007, el Govern federal haurà donat als Länder –que són els responsables de les escoles– un total de quatre mil milions d'euros per a l'expansió orientada a la demanda

d'escoles de jornada completa. Una de cada quatre escoles generals es transformarà en una escola de jornada completa durant aquest període. El més important aquí és el contingut del programa de les noves escoles de jornada completa. Això és important per al desenvolupament de la nova cultura de l'aprenentatge i de l'ensenyament amb un suport individual millorat, amb un millor aprenentatge social, amb un ensenyament innovador, l'obertura de les escoles a socis externs, la implicació intensiva dels pares i mares i alumnes, i la corresponent qualificació del personal. El Ministeri Federal d'Educació i Recerca, en estreta cooperació amb els Länder, dona suport a les escoles i a les autoritats escolars en l'elaboració d'aquest nou paquet de mesures, que estan estretament lligades les unes amb les altres.

La introducció dels estàndards d'educació és fonamental en la reforma educativa alemanya.

- Millora de les lliçons tant pel que fa a continguts com a mètodes

Els plans pilot conjunts del Govern federal i dels Länder pretenen reforçar les capacitats matemàtica i científica, millorar l'alfabetització, donar suport sistemàticament als immigrants i augmentar des de bon començament el suport individual.

- Introducció d'estàndards d'educació nacionals

Els Länder han començat a introduir els estàndards educatius nacionals per a les assignatures d'alemany, matemàtiques, llengua estrangera i ciències naturals. La introducció dels estàndards educatius nacionals és l'eix central d'un sistema educatiu orientat cap al rendiment i basat en les competències i que pretén assegurar la qualitat de l'educació a les escoles. L'estudi «Sobre el desenvolupament dels estàndards de l'educació nacional», encarregat pel Ministeri Federal d'Educació i Recerca, ha establert les bases teòriques decisives per al desenvolupament dels estàndards educatius a Alemanya.

- Expansió de la recerca educativa empírica per donar suport a la recerca educativa

El procés de reforma educativa necessita rebre diners i suport empíric d'una recerca educativa eficient. Així, doncs, el Ministeri Federal ha fet els passos necessaris per reforçar sistemàticament la recerca empírica en educació.

- Informes educatius independents

El Govern federal i els Länder han acordat presentar informes educatius de manera regular, independent, científica i amb responsabilitat conjunta. Aquests informes cobreixen

totes les àrees de l'educació contínua, incloent-hi l'educació no formal o l'educació informal. El 2006, experts independents presenten per primera vegada un informe educatiu basat en indicadors que mostren si les mesures de reforma educativa introduïdes pel Govern federal i els Länder estan tenint efecte i on s'han d'intensificar.

Ara bé, la implementació i l'èxit d'aquesta nova reforma educativa no són concebibles sense l'avaluació. L'avaluació és una eina essencial per conduir el nou sistema, que s'adreça cada vegada més cap a l'anàlisi dels resultats dels processos educatius. Els elements importants d'aquest desenvolupament són:

- Un sistema d'avaluació mitjançant estudis comparatius internacionals
Avui dia els resultats dels estudis comparatius internacionals, com ara el PISA o el PIRLS (estudi internacional sobre el progrés en comprensió lectora), han esdevingut una base essencial en el procés de la reforma educativa a Alemanya.
- Informes nacionals sobre educació

El nou sistema d'informes sobre educació basats en els indicadors mostrarà als legisladors, als organismes administratius i al públic en general si les mesures de la reforma tenen efecte i en quines àrees s'han de reforçar. A llarg termini, aquests informes hauran d'anar acompanyats de la creació d'una comissió d'Educació Nacional. D'acord amb les primeres consideracions, tot això es podria introduir de manera efectiva a partir de l'any 2009 en forma d'una sèrie d'estudis seqüencials i hauria de ser compatible amb els estudis comparatius internacionals.

La implementació i l'èxit d'aquesta nova reforma educativa no són concebibles sense l'avaluació.

- Avaluació dels estàndards nacionals d'educació
L'avaluació dels nous estàndards nacionals d'educació comença pas a pas a partir del 2006. Els Länder han creat un Institut per a l'Assegurança de la Qualitat en l'Educació com a ens intra-Länder per donar suport a l'estandardització i l'avaluació. També es crearan catorze instituts en els setze Länder.
- Millorar les condicions prèvies per mesurar les competències mitjançant la recerca educativa

Actualment s'estan preparant projectes de recerca extensius per millorar les bases per mesurar les competències. Aquests projectes implicaran qüestions relatives a la definició de competències així com qüestions sobre l'avaluació en xarxa de competències.

Hem de tenir en compte, però, que el terme «avaluació» encara provoca força angouxa, especialment entre el professorat. Molt professorat, molts alumnes i pares i mares encara no reconeixen la gran oportunitat que significa l'avaluació interna i externa per al desenvolupament d'una nova cultura d'aprenentatge i ensenyament. No obstant això, Alemanya ja té un cert nombre de bons exemples que demostren el lent però continu augment de la cultura de l'avaluació.

Encara ens queda molt de camí per recórrer abans d'arribar a una cultura àmplia de l'avaluació.

Alemanya només tindrà una bona oportunitat internacionalment si la reforma educativa porta a la reforma conjunta del sistema educatiu federal de manera global. Les reformes descoordinades en setze sistemes educatius centralitzats, tal com ho descriu l'OCDE, són inadequades i ineficients, a més de ser una pèrdua de recursos valuosos. Per tant, necessitem una estratègia general de reforma per implementar les reformes amb èxit.

Els punts de sortida d'aquesta estratègia de reforma són les diferents competències en l'àmbit de l'educació a Alemanya, tal com està definit en la nostra Constitució. Mentre els Länder tenen la responsabilitat de les escoles, de les universitats i de l'educació contínua general, el Govern federal és responsable, o almenys en part responsable, de les llars d'infants, del treball juvenil, de la formació professional no escolar, de l'accés a la universitat i de la formació professional continuada. A més, la política educativa també depèn de les polítiques familiars, socials, de mercat laboral i econòmiques mentre que, alhora, influeix en tots aquests àmbits de la política.

En vista de la importància dels punts de contacte i de les transicions entre les diferents àrees educatives, i en vista de la importància d'aquests vincles entre els diferents àmbits de la política, la reforma educativa a Alemanya únicament podrà tenir èxit si tots els actors implicats treballen plegats. Això és: el Govern federal, els Länder i les autoritats locals a escala estatal, juntament amb els agents socials i les associacions en conjunció amb les persones responsables de donar forma a l'educació sobre el terreny.

Allò que necessitem és un consens sobre les prioritats conjuntes i l'estratègia conjunta per implementar aquestes prioritats. La implementació ha de fer-se en el marc de l'estructura específica del Land respectiu. Per tornar al símil dels molins de vent: no ens podem permetre reinventar aquests molins de vent setze vegades, però hem de tenir en compte les respectives condicions locals quan els erigem.

Només si tots els organismes i persones implicats en l'educació treballem plegats podrem arribar a bon port.