

# ¿Cómo mejoran los centros educativos? Nuestros primeros avances \*

Julián LÓPEZ YÁÑEZ  
Marita SÁNCHEZ MORENO  
Paulino MURILLO ESTEPA  
Mariana ALTOPIEDI  
Elena HERNÁNDEZ DE LA TORRE  
Mercedes GUIDONET  
*Universidad de Sevilla*

\* López Yáñez, J., Sánchez, M., Murillo, P., Altopiedi, M., Hernández, E. y Guidonet, M. (2006) **¿Cómo mejoran los centros educativos? Nuestros primeros avances**. Comunicación presentada en el IX Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Universidad de Oviedo.

## Abstract

Con esta comunicación intentamos dar a conocer un primer avance del proyecto I+D con número de referencia SEJ2004– 1820 / EDUC con el que pretendemos acercarnos a la realidad de los centros que vienen participando en las convocatorias de Planes de Mejora de la Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía. Para ello, nos vamos a centrar en la exposición de la primera fase del proyecto, relacionada con el análisis del contenido de los proyectos aprobados, así como de las opiniones del profesorado y de los equipos directivos en relación con las características de sus centros. Esta fase se viene caracterizando por todas las acciones realizadas para el conocimiento y caracterización de los proyectos de mejora aprobados, tanto los nuevos como los de continuidad. Se está analizando el contenido de tales proyectos con el fin de obtener información sobre sus fines, marco teórico de referencia y capacidad de dar respuesta a sus necesidades. Por otro lado, exponemos los instrumentos elaborados hasta ahora, con información precisa sobre lo realizado, lo que se está trabajando y lo que queda por hacer.

## 1. INTRODUCCIÓN

La investigación *¿Cómo mejoran los centros educativos? Análisis de los Proyectos y procesos de mejora escolar y su incidencia en el aprendizaje organizativo*, que aquí presentamos, tiene como principal objeto el de obtener una visión más cercana de las escuelas implicadas en los Planes promovidos y subvencionados por la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Concretamente, pretende explorar algunos rasgos organizativos, así como las características centrales de los proyectos que están llevando a cabo.

El interés por estas cuestiones surge, principalmente, de la voluntad de colaborar con las organizaciones educativas en el empleo eficaz de la autonomía con la que cuentan, a fin de facilitarles la generación de procesos de cambio “desde dentro”. Entendemos que esto le permitirá dar respuesta a las crecientes y cada vez más variadas demandas que la sociedad plantea al sistema educativo, como consecuencia de los vertiginosos cambios que viene sufriendo en los últimos años.

Para llevar adelante esta finalidad general, pretendemos, en primer lugar, conocer las concepciones sobre el cambio y la mejora que subyacen a los aludidos Planes. Luego de esta primera aproximación, pretendemos alcanzar una comprensión más profunda del impacto de estas iniciativas, tanto en las dinámicas organizativas como en el desarrollo comunitario.

Con este propósito, se ha previsto un diseño que combina –desde la perspectiva de la complementariedad metodológica– dos perspectivas de análisis. En primer lugar, una aproximación de índole cuantitativa, a través de la aplicación de cuestionarios, por otra parte, una aproximación narrativa, que nos permita obtener información sobre el particular proceso de aprendizaje que tiene lugar en cada organización. A través del conocimiento acerca de cómo aprenden los centros escolares, pretendemos identificar los rasgos organizativos clave, que contribuyen a un desarrollo exitoso de los planes de mejora.

En esta comunicación presentamos las diversas tareas contempladas en las dos fases que componen el diseño de nuestra investigación. Tratándose de un estudio en pleno proceso de realización, algunas de estas acciones han sido llevadas a cabo, otras están siendo desarrolladas y otra, aun no. Comentamos cada una de ellas, así como los primeros avances obtenidos.

## **2. LAS CONDICIONES CONTEXTUALES**

Hace unos pocos años, la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía, elaboró el Segundo Plan de Formación Docente, preocupado por los desafíos que supone una sociedad cambiante para los centros escolares, y por la necesidad de mejorar la enseñanza y a quienes la ejercen. El Plan prioriza el estímulo y el apoyo para que los docentes se impliquen en procesos de innovación y en planes de mejora basados en la propia organización educativa.

Sobre esta base, anualmente, se selecciona un importante número de centros andaluces que proponen sus propios proyectos de mejora, en relación con las características y necesidades que presentan. Estos centros se distribuyen por toda la Comunidad Autónoma, siendo su ubicación geográfica una de las cuestiones a valorar en este estudio, en tanto creemos que la vinculación establecida con órganos destinados al asesoramiento, como los Centros del Profesorado (CEPs), puede constituir un factor que favorezca o, en su caso, obstruya la puesta en marcha de iniciativas de mejora desde el propio centro.

Las organizaciones escolares que tenían en marcha alguno de estos Planes de Mejora durante los cursos 2004-2005/ 2005-2006 constituyen la población de nuestra investigación. Como ya hemos señalado, este estudio se orienta a conocer las principales características institucionales de estos centros, relacionándolas con los proyectos emprendidos. Se trata, como puede apreciarse de una investigación ambiciosa, con un amplio objeto de estudio y cuya puesta en marcha exige la participación de un buen número de investigadores. En respuesta a esta necesidad, nuestro equipo está constituido no sólo por investigadores pertenecientes al ámbito universitario, sino también por profesionales que se desempeñan en Centros del Profesorado de la provincia de Sevilla. Esta composición mixta del equipo constituye,

desde nuestro punto de vista, una de las fortalezas del estudio, en tanto favorece la combinación de perspectivas diferenciadas.

Por otra parte, la finalidad general de la investigación –previamente enunciada– se desglosa en una serie de objetivos más particulares que exponemos a continuación, indicando aquellas tareas previstas para su logro que hemos desarrollado, las que están en proceso de realización y las que aun están pendientes de hacerse.

### 3. ¿QUÉ HEMOS HECHO HASTA EL MOMENTO?

Presentamos aquí las tareas correspondientes a cada uno de los objetivos del estudio, explicitando el momento de su realización en el que nos encontramos.

#### Primera fase

Dadas las características de esta fase, adquiere la forma de un estudio exploratorio, a lo largo del cual se emplean diversas fuentes de datos y medios para recogerlos. Comentamos cada uno de ellos, en relación con el objetivo de investigación con el que se encuentran más estrechamente asociados.

**OBJETIVO NÚMERO 1.** *Caracterizar los proyectos de Mejora presentados por los centros, y aprobados por la Administración Educativa Andaluza.*

En esta primera fase de la investigación, dirigida a la caracterización de los proyectos presentados por los centros a la convocatoria de la Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía, hemos realizado un primer análisis –meramente descriptivo, hasta el momento– del contenido de los mismos. El objeto de este **análisis de documentos** es el de conocer los fines perseguidos en la propuesta, su marco teórico de referencia y su capacidad para dar respuesta a sus necesidades y a los cambios producidos en el medio. En un segundo momento, nos proponemos avanzar en la interpretación de las concepciones que le dan sustento, así como evaluar sus posibilidades de contribuir al mejoramiento de la tarea institucional.

**OBJETIVO NÚMERO 2.** *Analizar las características institucionales que poseen los centros escolares que han elaborado Planes de Mejora.*

En relación con este objetivo, interesa superar la mera descripción de los aspectos estructurales que caracterizan a las organizaciones educativas. No sólo contemplamos, por tanto, cuestiones como sus dimensiones, emplazamiento, recursos o cantidad de alumnos, sino que procuramos captar sus peculiares características idiosincrásicas. Los rasgos institucionales que más nos importa explorar, a raíz de su vinculación con los presupuestos de partida de nuestro estudio, son los siguientes:

- El sistema de relaciones sociales, redes de comunicación y el clima institucional.
- La cultura institucional.
- Las relaciones con la comunidad de inserción del centro.

En esta amplia labor de indagación, empleamos diversas formas de acercamiento a los datos y consideramos diferentes sub-tareas. Hasta el momento, hemos realizado las siguientes:

**a) Análisis de documentos.** Incluimos entre ellos no ya los propios proyectos elaborados por los centros participantes (previamente analizados en sus características técnicas) sino los elementos diagnósticos en los que se basó su elaboración, los instrumentos de recolección de datos empleados para ello, los materiales de trabajo a los que dieron lugar, etc. Es decir, se trata de materiales y textos producidos por los propios centros durante el proceso de puesta en marcha de la labor dirigida a la mejora.

**b) Diseño y validación de tres instrumentos de recolección de datos (cuestionarios)** dirigidos a tres sujetos diferentes: los miembros de los *equipos directivos* de los centros participantes en Planes de Mejora, el *profesorado implicado* en cada Plan y los *otros profesores miembros de estos centros* que –por motivos diversos– no participan de su ejecución.

Esta tarea de elaboración de instrumentos ad hoc supone, como es lógico, una ardua revisión previa de otros instrumentos empleados en situaciones similares, así como de bibliografía que permita definir indicadores relevantes en relación con los aspectos a indagar. Éstos se referían especialmente a:

- Las características contextuales en las que se propone y desarrolla el plan en cuestión.
- Las condiciones que facilitan u obstruyen su desarrollo.
- El sistema social y de relaciones en el marco del centro.
- La percepción de los participantes en el estudio acerca de su contribución a la construcción o modificación de la cultura institucional.
- El rol y la participación de los docentes en el proceso de mejora.

Tras una primera definición de los ítems que conformarían cada uno de los cuestionarios, se realizaron múltiples revisiones de los mismos. En ellas participaron tanto expertos en el diseño de instrumentos como maestros/as y profesores/as voluntarios/as, que realizaron importantes aportaciones dirigidas a clarificar la formulación de las preguntas, así como a ajustarlas en relación con el objeto de indagación.

Este proceso finalizó cuando se construyó una versión de cada cuestionario que fuera aceptada por todos los consultados. Una vez conseguido esto, se procedió a su maquetación y envío a todos los centros, a través del Centro del Profesorado correspondiente a su zona.

**d) Distribución de los cuestionarios** a los Directores/as de los centros con planes de mejora aprobados y a una muestra representativa del profesorado de dichos centros. Como se desprende de lo antedicho, en la realización de esta tarea resultó invaluable la colaboración de los Centros de Profesorado, que –aun cuando no participaran directamente en el estudio más que algunos de la provincia de Sevilla– aceptaron responsabilizarse de la tarea de distribuir y, luego, recoger los cuestionarios respondidos por los centros.

**e) Recolección de los cuestionarios respondidos.** Esta tarea es una de las que suele ofrecer más dificultad a los investigadores, en tanto exige la buena disposición por parte del profesorado de los centros, que no siempre tiene tiempo ni

interés en participar en estudios de esta índole. Evidentemente, la colaboración de los asesores y asesoras que conforman los distintos CEPs supuso una enorme aportación en este sentido.

**f) Análisis de la información** obtenida a través de los tres tipos de cuestionarios enviados. En esta tarea –actualmente en curso– estamos empleando el paquete estadístico SPSS 11.0.

Debido a la magnitud de los datos recogidos, en la realización de esta tarea se hallan implicadas cuatro investigadoras, encargadas tanto del diseño de las matrices de análisis como de la introducción de los datos y de realizar un primer análisis de la información.

Dadas las características del estudio y los objetivos que con él se persiguen, nos limitamos al empleo de las herramientas estadísticas descriptivas, que nos permiten caracterizar no sólo aspectos formales de cada organización, sino también aproximarnos a diversas dimensiones de la vida institucional, como son:

- El clima institucional.
- Las tareas de coordinación.
- Los aspectos didácticos.
- El funcionamiento institucional: relaciones entre los miembros (equipos directivos, profesores, administrativos, alumnos), a nivel grupal o interpersonal.
- Los vínculos con la comunidad, tal como se perciben desde el centro.
- El ejercicio del liderazgo.
- La realización de la tarea.
- La imagen de la institución entre sus miembros y en la comunidad.
- La satisfacción de los profesores respecto de su tarea profesional.

Este análisis cuantitativo se verá complementado por el empleo del programa informático AQUAD Seis para análisis de contenido, que nos permitirá analizar las respuestas a las preguntas abiertas de cada cuestionario. Además, esta primera aproximación al conocimiento de las organizaciones participantes servirá para fundamentar la posterior selección de los casos de estudio que, en una fase posterior del proyecto, se abordarán en profundidad.

#### **4. ¿QUÉ NOS QUEDA POR HACER?**

Tal como hemos indicado, nos encontramos analizando los datos provenientes de los tres tipos de cuestionarios distribuidos. Una vez concluida esta labor, procederemos a la elaboración de dos tipos de informes de devolución. El primero de ellos, estará dirigido a los centros educativos participantes en el estudio a través de la respuesta –por uno o más de sus miembros– de los cuestionarios distribuidos hasta el momento. La realización y el envío de este tipo de informe tienen una doble finalidad. Por una parte, pretende informar a las organizaciones educativas de los resultados del

primer análisis y, por otra, establecer contacto con aquellas que deseemos estudiar en mayor profundidad, en razón de la información obtenida acerca de ellas.

El segundo tipo de informe, por su parte, estará dirigido a los Centros del Profesorado que han colaborado activamente en la puesta en marcha del estudio.

Tras la devolución de la información de índole cuantitativa y, en base a los resultados de su análisis, procederemos a iniciar la segunda fase de la investigación.

## **Segunda fase**

### **Estudios de casos de proyectos de mejora representativos.**

Esta segunda parte del estudio, como hemos presentado en una comunicación anterior en la que fundamentábamos y presentábamos el proyecto, tendrá como meta general la evaluación del impacto obtenido, de manera real y efectiva, por los proyectos de mejora desarrollados en los centros. Esta segunda fase de la investigación, no se centrará solamente en la dimensión técnica de los planes de mejora, es decir, en su repercusión en el desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje de los centros estudiados, sino que también lo hará en su impacto en el aspecto social del funcionamiento de la institución.

*OBJETIVO NÚMERO 3. Evaluar el impacto de los distintos proyectos en el funcionamiento de los centros y sus logros en relación con los objetivos que se proponían.*

Un primer momento de esta fase del diseño de investigación va a consistir en la realización de un estudio exploratorio sobre aquellos rasgos institucionales que parezcan incidir en la capacidad de respuesta de los centros ante la situación que viven y ante las demandas de la sociedad. Se realizará, igualmente, un seguimiento en profundidad de los procesos de asesoramiento al proyecto, así como a los cambios producidos como consecuencia de la puesta en marcha de los planes de mejora y el nivel de consecución de los objetivos planteados en los mismos.

*OBJETIVO NÚMERO 4. Describir, analizar y comprender en profundidad el proceso de mejora emprendido a través del estudio de casos seleccionados, representativos de dimensiones o conglomerados estructurales estables.*

En una instancia posterior, profundizaremos en la generación de conocimiento acerca de aquellos aspectos que, de acuerdo con la información obtenida, se presenten como particularmente significativos, así como de las condiciones propias de los centros cuyo estilo de funcionamiento parezca más representativo. Igualmente, se indagará en los cambios producidos en las relaciones sociales de los centros como consecuencia del desarrollo de los planes de mejora. Se trata de complementar el plano de análisis nomotético, con un análisis ideográfico de los centros seleccionados, de manera que podamos determinar los cambios producidos en los siguientes planos de desarrollo: a) la organización (funciones, tareas, recursos,...); b) los procesos institucionales (planificación, coordinación, asesoramiento, evaluación,...); y c) el sistema social (comunicación, cultura, poder,...).

Las principales **hipótesis** que orientarán la indagación son las siguientes:

1. Las dimensiones técnica y afectivo-social de la tarea pedagógica se hallan tan fuertemente imbricadas que el cambio en las condiciones intervinientes en una de ellas afectará necesariamente a la otra.

2. Algunos rasgos institucionales de los centros que se plantean la puesta en marcha de proyectos de mejora inciden en su capacidad para generar respuestas viables a los cambios producidos en el medio, así como a las demandas que les plantea la comunidad.
3. Entre tales rasgos, parecen tener particular relevancia la cultura y la historia institucional, las características socioculturales de la población escolar que reciben, el origen del cambio propuesto, el estilo de dirección del centro y las características personales de los sujetos participantes.

En esta fase del diseño, se utilizarán técnicas de recolección y análisis de datos de tipo cualitativo y de orientación etnográfica, adecuadas a las características del objeto investigado y de los fines del estudio. Entre ellas:

- a) **Análisis de documentos** producidos por los propios centros, tales como las memorias que se generen de los proyectos de mejora. A partir del mismo se procurará evaluar su vinculación con las demandas sociales y su nivel de consecución de logros.
- b) **Estudio de casos**, seleccionados entre los centros con proyectos de continuidad y de acuerdo con criterios a establecer en función de la información obtenida en la primera fase de la investigación. Pretendemos profundizar en el estudio de aquellos factores que resulten de mayor interés o importancia para la realización de proyectos de mejora.
  - **Entrevistas abiertas y en profundidad** a informantes cualificados, tanto miembros de la institución educativa como de la comunidad.
  - **Observaciones directas** de los procesos de puesta en práctica de los planes de mejora diseñados.
- c) **Análisis de la información.** Elaboración y devolución de informes.

Los datos obtenidos a través de estas técnicas se analizarán a través de varios sistemas de categorías diseñados en base a la información obtenida en las fases previas de la investigación, que se elaborarán en función de los objetivos de cada instrumento y que utilizara una codificación múltiple: descriptiva e interpretativa. Este material será procesado y analizado utilizando el programa de análisis de datos cualitativos AQUAD Seis, el cual permite tener un acceso a los datos de manera estructurada, según diferentes niveles de profundidad y permite, así mismo establecer relaciones a través de criterios, e igualmente confirmar o no hipótesis de partida.

### **Tercera fase**

#### **Elaboración de la Memoria Final y Difusión del Estudio.**

Esta fase está directamente orientada a dos finalidades específicas: la validación –a través de su contraste con los informantes en los momentos de devolución previstos en la fase precedente– de las interpretaciones realizadas a lo largo del estudio, y la difusión de los resultados obtenidos. Con este último propósito buscamos no sólo dar a conocer a la comunidad científica los hallazgos realizados sino, en consonancia con la finalidad inicialmente enunciada, distribuir este conocimiento entre los propios centros educativos, con la esperanza de contribuir a estimular en ellos

procesos autónomos de reflexión sobre su tarea y de cambio e innovación en la misma.

### Referencias bibliográficas

- Bolívar, A. (1999) **Cómo mejorar los centros educativos**. Madrid, Síntesis.
- Bollen, R. (1997) La eficacia escolar y la mejora de la escuela: el contexto intelectual y político. En D. Reynolds et al. **Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza**. Madrid, Aula XXI, Santillana.
- Dalin, P y Rust, V.D. (1983/1990) **Can Schools Learn?**. Oxford, NFER-NELSON.
- Dalin, P. y Rolff, H. G. (1993) **Changing the school culture**. Londres, Cassell.
- Dalin, P. y Rust, V. D. (1996) **Towards schooling for the twenty-first Century**. Londres, Cassell.
- Delors, J. (1996) **La educación encierra un tesoro**. Madrid, Santillana / Unesco.
- Ekholm, M. y Karäng, G. (1994) School qualities and educational outcomes. Report from a national evaluation programme in Sweden. Paper presented at the **7th Conference of the International Society of School Effectiveness and School Improvement**. Melbourne, Australia.
- Escudero, J.M. (1996) La Planificación de la Innovación Educativa. En F. Machío, C. Marcelo y P. Murillo (Coords.) **Jornadas sobre Proyectos de Innovación**. Sevilla, Servicio de Publicaciones del CEP de Alcalá de Guadaíra, pp. 48-65.
- Gage, N.L. (Ed.) (1963) **Handbook of Research on Teaching**. Chicago, Rand McNally.
- Hameyer, U. Et al. (1995) **Portraits of productive schools. Activity based learning in elementary science-sustained improvement in four countries**. Nueva York, SUNY-Press.
- Hopkins, D. y Lagerweij, N. (1997) La base de conocimientos de mejora de la escuela. En D. Reynolds et al. **Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza**. Madrid, Aula XXI, Santillana.
- Hopkins, D.; Ainscow, M. y West, M. (1994) **School Improvement in an Era of Change**. Londres, Cassell.
- Lander, R. y Ekholm, M. (1998) School Evaluation and Improvement: A Scandinavian View. En Hargreaves, A.; Lieberman, A.; Fullan, M. y Hopkins, D. (Eds.) (1998) **International Handbook of Educational Change**. The Netherlands, Kluwer Academic Publishers, pp.119-1134.
- López, J.; Sánchez, M.; Murillo, P.; Lavié, J.M. y Altopiedi, M. (2003) **Dirección de centros educativos**. Madrid, Síntesis.
- Marcelo García, C. (1994) **Formación del profesorado para el cambio educativo**. Barcelona, PPU.
- Marcelo, C. y Estebanz, A. (1999) Cultura escolar y cultura profesional: los dilemas del cambio. **Educación**, 24, pp. 47-69.
- McGee Bank, Ch.A. (1993). Restructuring Schools for Equity. What We Have Learned in Two Decades. **Phi Delta Kappan**, 1 (75).
- Moreno, J.M. (1992) La mejora de la escuela: una primera demarcación del territorio. **IV Seminario sobre Desarrollo Basado en la Escuela**. Sevilla.

Murillo, P.; López, J.; Sánchez, M.; Lavié, J.M. y Altopiedi, M. (2002) **Los procesos de cambio institucional. Desarrollo educativo y comunitario en la Sierra Norte de Sevilla.** VII CIOIE. San Sebastián.

Murillo, F.J. y Muñoz-Repiso, M (Coords.) (2002) **La mejora de la escuela. Un cambio de mirada.** Barcelona, MECD / Octaedro.

OCDE (1991) **Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe Internacional.** Madrid, Paidós/MEC.

Reynolds, D. (1985) **Studying School Effectiveness.** Londres, Falmer Press.

Reynolds, D. (1998) "World Class" School Improvement: An Analysis of the Implications of Recent International School Effectiveness and School Improvement Research for Improvement Practice. En Hargreaves, A.; Lieberman, A.; Fullan, M. y Hopkins, D. (Eds.), **International Handbook of Educational Change.** The Netherlands, Kluwer Academic Publishers. pp.1275-1285.

Reynolds, D. et al. (1997) **Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza.** Madrid, Aula XXI, Santillana.

Reynolds, D. y Stoll, L. (1997) La fusión de eficacia escolar y mejora de la escuela. La base de conocimientos. En Reynolds, D. et al. **Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza.** Madrid, Aula XXI, Santillana.

Rutter, M. y otros (1979) **Fifteen Thousand Hours.** Londres, Open Books.

Sánchez, M.; López, J.; Murillo, P.; Lavié, J.M. y Altopiedi, M. (2002) **La identidad de las instituciones educativas.** VII CIOIE. San Sebastián.

Tedesco, J.C. (1995) **El nuevo pacto educativo. Educación, Competitividad y Ciudadanía en la Sociedad Moderna.** Madrid, Anaya.

Van Velzen, B. (1993) A Foreword to Educational Change Facilitators: Craftsmanship and effectiveness, en R. Bollen (Ed.) **Educational Change Facilitators: Craftsmanship and effectiveness.** Utrech, National Centre for School Improvement, pp. 11-17.

Velzen, W.G. Van y otros (1985) **Making School Improvement Work.** Leuven, ACOO.