

Presentación

La búsqueda de la excelencia siempre ha sido una preocupación en el campo educativo que ha tomado orientaciones diversas, no siempre exitosas y muy a menudo contradictorias con las demandas y posibilidades del entorno.

Tradicionalmente, las reformas educativas se han impulsado desde los núcleos centrales de los sistemas educativos y se han traducido en buenas intenciones, amplias normativas, escasez de recursos y baja repercusión en la «vida real» de las aulas. Han adolecido, a menudo, de poca preocupación por las personas que debían implementar los cambios, un deterioro progresivo de las líneas directrices iniciales, como consecuencia del acomodo a las crecientes resistencias al cambio, y un abandono de la visión global que debe considerar cualquier proceso de renovación.

Los limitados éxitos alcanzados han demostrado, una vez más, que las reformas impulsadas por la cúpula de los sistemas educativos deben garantizar, si quieren el éxito, las complicidades de los centros educativos y de su personal. Los procesos de descentralización y de autonomía institucional que se vienen impulsando son, al respecto, una esperanza para lograr definitivamente rentabilizar los esfuerzos que se realizan.

La consideración de los centros educativos como unidades básicas de cambio es una perspectiva importante, pero no nos parece suficiente. Intuimos que la complejidad del cambio exige combinar adecuadamente las macrorreformas y las microrreformas y lograr instalar definitivamente el trabajo colaborativo frente a la actividad individual.

Superar los planteamientos individuales y pensar estrategias que impacten en la organización y gestión institucional es un reto y una necesidad. Para que la innovación no sea sólo una expresión de deseo sino que se vuelva una práctica cotidiana en las instituciones, es necesario recordar que, en general, las innovaciones desaparecen cuando determinadas personas las abandonan o bien su esfuerzo es absorbido por una dinámica institucional conservadora.

De manera que, para poder implementar procesos de innovación se hace necesario comprender y reflexionar acerca de la organización en la que se quiere

innovar; analizar sus propiedades organizativas, su influencia sobre el comportamiento de los distintos miembros, descubrir el conjunto de factores facilitadores u obstaculizadores del cambio pretendido y comprender los aspectos estructurales y dinámicos de la institución, tanto en su dimensión interna como en su proyección y en sus relaciones externas.

Se plantea, así, el contexto institucional como el ámbito privilegiado para lograr el cambio, la innovación y el perfeccionamiento de los profesionales de la educación. Toda innovación que aspira a producir cambios efectivos ha de plantearse, además de modificaciones en los contenidos, la intervención en contextos organizativos. La innovación educativa, en definitiva, la llevan a cabo personas, que lo hacen en el contexto de una organización y en función de determinados objetivos.

La puesta en marcha de procesos y prácticas innovadoras en las escuelas supone la consideración de múltiples aspectos que, de una manera u otra, se encuentran interrelacionados. Por un lado, la preocupación por las estrategias más adecuadas para poner en marcha proyectos y prácticas innovadoras; pero también, y para que estos proyectos no queden relegados a algunas pocas personas interesadas, es necesario preguntarse sobre cómo gestionar la innovación, cómo convertir la innovación en prácticas institucionalizadas y extendidas y cómo garantizar que la innovación mantenga la dirección pretendida.

Los artículos que componen el presente número se sitúan en el marco de las últimas preocupaciones planteadas. Presentan y analizan aspectos relevantes que podríán caracterizar a organizaciones innovadoras. Y aunque no se tratan todos los temas posibles, sí que se revisan los más importantes: las organizaciones como ámbito para el desarrollo de las libertades, los estadios de desarrollo organizacional, la nueva cultura docente y la formación competencial del profesorado, el clima de trabajo y la evaluación de impacto.

Hacer de las organizaciones un instrumento de transformación y cambio les obliga a estar atentas a las continuas exigencias externas e internas, y también al establecimiento de mecanismos de control que permita orientar su evolución en la dirección deseada por la sociedad.

* * *

La recerca de l'excel·lència sempre ha estat una preocupació en el camp educatiu que ha pres orientacions diverses, no sempre reeixides i molt sovint contradictòries amb les demandes i possibilitats de l'entorn.

Tradicionalment, les reformes educatives s'han impulsat des dels nuclis centrals dels sistemes educatius i s'han traduït en bones intencions, àmplies normatives, escassetat de recursos i baixa repercussió en la «vida real» de les aules. Sovint s'ha patit la poca preocupació per les persones que havien d'implementar els canvis, un deteriorament progressiu de les línies directrius inicials, com a conseqüència de l'acomodament a les creixents resistències al canvi, i un abandonament de la visió global que ha de considerar qualsevol procés de renovació.

Els límits d'èxit assolits han demostrat, un cop més, que les reformes impulsades per la cúpula dels sistemes educatius han de garantir, si és que es vol reeixir, les complicitats dels centres educatius i del seu personal. Els processos de descentralització i d'autonomia institucional que s'estan impulsant són, des d'aquest punt de vista, una esperança per aconseguir definitivament rendibilitzar els esforços que es realitzen.

La consideració dels centres educatius com a unitats bàsiques de canvi és una perspectiva important, però no ens sembla suficient. Intuïm que la complexitat del canvi exigeix combinar adequadament les macroreformes i les microreformes i aconseguir instal·lar definitivament el treball col·laboratiu enfront de l'activitat individual.

Superar els plantejaments individuals i pensar estratègies que impactin en l'organització i la gestió institucional és un repte i una necessitat. Perquè la innovació no sigui únicament una expressió de desig sinó que estigui present en la pràctica quotidiana de les institucions, es fa necessari recordar que, en general, les innovacions desapareixen quan determinades persones les abandonen o bé el seu esforç és absorbit per una dinàmica institucional conservadora.

De manera que, per poder implementar processos d'innovació es fa necessari comprendre i reflexionar al voltant de l'organització en la qual es vol innovar; analitzar les seves propietats organitzatives, la seva influència sobre el comportament dels diferents membres, descobrir el conjunt de factors facilitadors o obstaculitzadors del canvi pretès i comprendre els aspectes estructurals i dinàmics de la institució, tant en la seva dimensió interna com en la seva projecció i les seves relacions externes.

Es planteja, així, el context institucional com l'àmbit privilegiat per aconseguir el canvi, la innovació i el perfeccionament dels professionals de l'educació. Tota innovació que aspira a produir canvis efectius ha de plantejar-se, a més a més de modificacions en els continguts, la intervenció en contextos organitzatius. La innovació educativa, en definitiva, la porten a terme persones, que ho fan en el context d'una organització i en funció de determinats objectius.

Posar en funcionament processos i pràctiques innovadores a les escoles suposa la consideració de múltiples aspectes que, d'una manera o altra, es troben interrelacionats. Per una banda, la preocupació envers les estratègies més adequades per posar en marxa projectes i pràctiques innovadores; però també, i per evitar que aquests projectes no quedin relegats a poques persones interessades, és necessari qüestionar-se sobre com cal gestionar la innovació, com cal convertir la innovació en pràctiques institucionalitzades i esteses i com cal garantir que la innovació mantingui la direcció pretesa.

Els articles que componen aquest número se situen en el marc de les últimes preocupacions plantejades. Presenten i analitzen aspectes rellevants que podrien caracteritzar organitzacions innovadores. I tot i que no s'hi tracten tots els temes possibles, sí que s'hi revisen els més importants: les organitzacions com a àmbit per al desenvolupament de les llibertats, els estadis de desen-

volupament organitzacional, la nova cultura docent i la formació competencial del professorat, el clima de treball i l'avaluació d'impacte.

Fer de les organitzacions un instrument de transformació i canvi els obliga a estar atentes a les contínues exigències externes i internes, i també a establir mecanismes de control que permetin orientar la seva evolució en la direcció desitjada per la societat.

Joaquín Gairín Sallán