
EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO: REFORMA DE SECUNDARIA

GLORIA GUADALUPE TORRES COTA

RESUMEN:

La presente contribución es un reporte parcial de una investigación que se lleva a cabo con la intención de estudiar a fondo la influencia del director en los procesos de cambio. Pretendiendo conocer el grado en que los directivos escolares tienen influencia, ya sea negativa o positiva, en los resultados de la puesta en marcha de los distintos programas educativos, así como también en el logro de las innovaciones y mejoras que son iniciativas de su propio centro escolar.

En este caso concreto, el objeto de estudio es el papel de los directivos en los patrones de adopción y puesta en práctica de la RS (Reforma de la Educación Secundaria), en una muestra constituida por los directores de dos escuelas secundarias técnicas del área metropolitana de Guadalajara, Jalisco.

Ha sido desarrollada con un *enfoque cualitativo*, como método, el *estudio de casos*. La información se recuperó a través de la *entrevista a profundidad* y los *grupos de discusión*; contando con la participación de directores (en el caso de las entrevistas), y coordinadores, docentes y administrativos, para los grupos de discusión.

PALABRAS CLAVE: función directiva, organización, gestión, cambio.

INTRODUCCIÓN

Las preocupaciones y urgencias por mejorar la educación y los sistemas educativos se han incrementado en los últimos años, a la vez que han aumentado de tono. Tales preocupaciones y urgencias se traducen en más y mayores demandas y exigencias a las escuelas de todos los niveles educativos.

Considerando a la escuela como la unidad de cualquier sistema educativo, podemos afirmar que existe una conciencia creciente de que si queremos mejorar la educación es preciso transitar por el cambio o transformación de la escuela.

En México, teniendo como marco general la reforma del Estado, se ingresa a los procesos de reforma de la educación durante los primeros años de la década de los años noventa del siglo veinte. El ícono de los cambios está representado por la firma del *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación* (ANMEB), hecho ocurrido en mayo de 1992.

Lamentablemente, la mayor parte de los problemas que aquejan a nuestro contexto educativo parece que siguen sin ser afectados favorablemente por los vientos de dichas reformas.

Pero, al margen de esta situación, queremos suponer que una parte de tantas buenas intenciones contenidas en los programas, proyectos..., tienen la posibilidad de ser traducidas en verdaderas mejoras en el espacio de los centros escolares, y lo que es mejor, encontrar eco en algunas iniciativas de los diversos actores de dichos escenarios.

PROBLEMATIZACIÓN

Por ser la escuela el espacio en el que podemos ver reflejada en toda su crudeza la complejidad de trabajar en medio de dos lógicas: la reforma pedagógica y la transformación de la gestión escolar, referida ésta a la organización y funcionamiento de la institución, es el director quien enfrenta una dualidad de la que, según evidencia empírica disponible en el caso mexicano (Zorrilla Fierro, 2006), no existe una conciencia clara sobre ella, por lo que resulta aún más difícil desentrañar los requerimientos de ambos procesos de reforma a la vez que la vinculación necesaria entre ellos.

Es así, como surge la necesidad de estudiar más a fondo la influencia del director en los procesos de cambio. Pretendiendo conocer el grado en que los directivos escolares tienen influencia, ya sea negativa o positiva, en los resultados de la puesta en marcha de los distintos programas educativos, así como también en el logro de las innovaciones y mejoras que son iniciativas de su propio centro escolar.

Resulta innegable la singular importancia de la figura del director escolar. Creemos que es quien, dada la estructura organizativa, entre otras cosas, se encuentra en condiciones de poder marcar la diferencia entre que se cumplan o no las expectativas acerca de los resultados de la ejecución de determinados programas educativos. Tarea para nada sencilla, puesto que, como afirma Murillo (2006: 2), *La persona que ejerce las tareas de dirección, por una parte debe ser muy conservadora, dado que tiene, como una de sus principales tareas mantener, apoyar y reforzar aquellos elementos, actividades y actitudes que funcionan en la escuela. Y de forma simultánea, ha de ser el máximo revolucionario del centro escolar, dado que una de las misiones inherentes a su cargo es transformar la escuela, para incrementar sus niveles de calidad y equidad.*

No obstante la importancia de esta figura, en la mayor parte de las propuestas que han transitado en la Secretaría de Educación Jalisco, puede apreciarse que ha sido poca la consideración que se hace de la figura directiva como agente de los cambios pretendidos en las reformas y programas planteados. Por un largo tiempo se ha limitado la función del director a instrumentar las circulares o memorandos que le son enviados de las oficinas centrales de la Administración Educativa.

En un intento por paliar esta desfavorable condición, recientemente en la Secretaría de Educación Jalisco, como parte de un trayecto formativo, se están focalizando esfuerzos con el propósito de fortalecer la figura de los directores escolares: *Diplomado en Competencias Directivas*, que se llevó a cabo en el ciclo 2005-2006, el *Programa de Formación de Directivos por Competencias*, a partir del ciclo 2007-2008, *Maestría para Directores de Escuelas de Calidad* y el *Diplomado en Liderazgo, Calidad y Competencias*, (Ibarra, A. y Torres, G., 2008). Sin embargo, como lo sostienen estos mismos autores, haría falta también que operaran políticas distintas y la revisión de otros componentes de la estructura educativa, tales como el marco normativo que rige sus funciones, así como también, analizar en qué medida dicha actualización resulta congruente con las características de las reformas pretendidas.

Con estas consideraciones en mente, hemos estimado que una buena oportunidad para estudiar el papel de los directores escolares y poder dar cuenta del rol que actualmente tienen como gestores de los tan necesarios cambios, la constituye la pretendida Reforma de la Educación Secundaria (RS), cuyas acciones para su implementación fueron presentadas en junio del 2004 por la Secretaría de Educación Pública.

En este caso concreto, la mirada estará situada en el papel de los directivos en los patrones de adopción y puesta en práctica de la RS, en una muestra constituida por los directores de dos centros de educación secundaria técnica.

Desprendidas de este planteamiento, surgen algunas interrogantes que se han constituido como las pautas orientadoras de este proceso de investigación:

- ¿Qué tan efectivamente ejecutan los directivos el papel protagónico que les confiere la jerarquía organizacional, para efectos de la gestión del cambio?
- ¿Cuáles son sus formas de abordar el cambio educativo? ¿Existen ciertos patrones de conducta, de alguna manera estandarizados por su parte; o las actitudes ante situaciones cambiantes, dependen de las características de los cambios pretendidos?
- ¿Las tareas que llevan a cabo los directivos escolares, están realmente encaminadas a conseguir el logro de los objetivos educativos?
- ¿Las maneras de llevar a cabo su función directiva, sobre todo cuando se trata de llevar a cabo alguna innovación, están más relacionadas con una preparación específica como tales, o responden más bien al empirismo adquirido por la experiencia de sacar adelante las diversas situaciones que van surgiendo en el día a día del clima escolar?
- ¿Los directivos toman en cuenta algunas consideraciones especiales a propósito de situaciones concretas de cambio? ¿Cuál es el grado de

conocimiento y la importancia que le conceden a las diferentes etapas del proceso de cambio, tanto a nivel personal como organizacional?

- ¿De qué manera (en caso de que se realice), los directivos llevan a cabo la adaptación de los lineamientos de las propuestas o programas Educativos de acuerdo a las características y necesidades de sus centros escolares?
- En el contexto referido, ¿está teniendo lugar un cambio real como resultado de las exigencias de las propuestas o los programas educativos?

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

Tratando de destacar algunos referentes teóricos en el terreno de la función directiva y el cambio, con los que hemos arribado al contexto de estudio, el primer aspecto a subrayar es la idea de que en los intentos por conseguir mejoras en los centros escolares, debe prevalecer un cambio concebido como un proceso continuo, cíclico y como uno de los elementos del desarrollo de la escuela, más que como un evento ocasional, lineal y puntual; El cambio que se ocupa, aunque sea, de poco a poco, con pequeños logros en forma de innovaciones, de atender lo que en su momento se detecte como necesidades reales del contexto educativo.

Aunque se trate de analizar el papel de los directivos en el marco de un proceso de reforma, el tipo de cambio que en este estudio nos interesa, es aquél que tiene lugar al margen de los intentos de poner de manifiesto el mensaje político que está vigente. Es decir, no nos estamos refiriendo a cuestiones puramente formales, de las cuales, como sostiene Santos Guerra (2000), se suelen obtener documentos estériles que sólo aumentan el trabajo y generan desilusión y descontento; así como tampoco pretendemos manejar el concepto de cambio de forma tan simple como sería considerarlo sólo como cualquier práctica que sea nueva para la persona que la pretende llevar a cabo (Antúnez, 1998).

No obstante resulta evidente la disyuntiva que representa, en la función directiva, lo educativo, lo administrativo y el carácter orientador de la tarea, en este trabajo se tiene como referente a un director efectivo y transformador que pueda combinar estas facetas. Abogamos, principalmente, por el papel del director en momentos claves, a través del liderazgo transformacional. Considerado éste, a decir de Gorrochotegui (1997) como aquél que motiva a los otros a hacer más de lo que ellos originalmente intentan y que frecuentemente lo piensan como algo imposible, jugando así un mayor papel en las expectativas de cambio y en la realización de altas conductas.

Tratando de contextualizar todos los elementos implicados en procesos de cambio, es que no podemos soslayar las respuestas personales a las innovaciones, en este caso concreto, hemos considerado las características de los patrones de respuesta al cambio, investigados por Noer, citado en Gairín (2006): *apabullados, atrincherados, fanfarrones, estudiosos*. También la dinámica innovadora nos lleva a distinguir una serie de fases o pasos que permiten describir lo que sucede y orientar los mecanismos de cambio. No se trata de referentes aislados y que se dan de una manera lineal, más bien de hitos que se relacionan entre sí de manera flexible y que hacen impensable concebir la innovación como etapas independientes entre sí (Gairín, 2006): *planificación, difusión o diseminación, adopción, implementación, evaluación*.

DESARROLLO DEL ESTUDIO

La investigación, de la cual se desprende esta ponencia, ha tenido como objetivos: *analizar si las acciones que realizan los directivos, se orientan al logro de los objetivos planteados en los programas dirigidos a mejorar el nivel de la calidad de la educación; analizar la importancia que tiene en la selección y actuación de los directivos su formación relacionada con procesos de cambio; delimitar propuestas relacionadas con la mejora de la actuación de los directivos en el marco del programa de Reforma de la Educación Secundaria, en relación con los procesos de implementación de los cambios.*

Se ha desarrollado con un enfoque cualitativo ya que la pretensión ha sido llevar a cabo un trabajo interpretativo donde los patrones de significado que se establezcan, tengan origen, como ya se dijo, en el cuidadoso análisis de las palabras y acciones de las personas; como método, hemos retomado el estudio de casos al que hace alusión Stake, citado en Bisquerra (2004).

Para el acopio de información se ha recurrido a la *entrevista a profundidad* y los *grupos de discusión*, contando con la participación tanto de directores (en el caso de las entrevistas), y coordinadores, docentes y administrativos, para la integración de los grupos de discusión.

En relación con el análisis de la información, ésta se realizó de acuerdo al diseño emergente de la teoría fundamentada, (Sampieri, 2006). Las categorías que surgieron en este primer acercamiento, en el segundo nivel de análisis fueron agrupadas en temas y subtemas más generales relacionados con la *concepción de la figura directiva, formas de gestión de los directivos en diversos ámbitos, capacidad para traducir en mejoras las iniciativas, estrategias para eficientar sus funciones, formación de los directivos, favorecimiento del cambio/innovación*. Para efectos de esta ponencia solamente se consideran algunos aspectos relacionados con el tema *favorecimiento del cambio/innovación*.

ALGUNOS RESULTADOS

Según el análisis efectuado hasta el momento, a los participantes en esta investigación les quedan muy claras algunas implicaciones de la Reforma, por ejemplo, y conforme a lo que nos aporta González (2007), el hecho de que conlleva, generalmente, un cambio de gran magnitud, que afecta a múltiples elementos (curriculares, organizativos, curriculares), los cuales son confrontados con planes y prescripciones de actuación externos, que conllevan gran cantidad de recursos, entre otros aspectos.

No puede haber una reforma integral si no se reforma lo normativo... Tiene que ver con los apoyos substanciales que tiene que darse de manera natural por el Estado, económicamente, para recursos materiales, para edificación, para

material didáctico, para apoyos en general, y tiene que ver con el desarrollo tecnológico y con que le entremos a eso EDEST501.

Por otra parte, se han percatado de situaciones que, a decir de ellos, no favorecen el cumplimiento real de las demandas de dicha Reforma,

Algunos que tenemos ya algunos años de servicio en la educación, nos han tocado este tipo de movimientos y sabemos perfectamente que se necesita de tiempo para madurar un movimiento de esta índole, no basta el hecho de estarlo mandando publicar y de buenas a primeras ahí les va la reforma educativa, únicamente para decir que en tal gobierno, en tal administración, se hizo una reforma educativa, se necesita tiempo para madurar, ver los pros y los contras, qué va a llevar, los cambios que están surgiendo GDEST893Mo.

Coinciden con esta misma autora respecto a que la incidencia más directa de las reformas, se asocia a los aspectos estructurales y formales, sin embargo, para el caso de esta Reforma no ha podido llevarse a cabo lo establecido en el marco normativo (concretamente aspectos curriculares), situación que ya de inicio resulta desfavorable para los propósitos de la reforma, obstaculizando así las repercusiones que ésta pudiera tener en aspectos más dinámicos e informales (González, 2007), que puedan traducirse realmente en una mejora.

Es importante destacar también la conciencia que existe en el escenario de investigación en cuanto a la necesidad de modificar la cultura escolar antes de introducir cambios de otra naturaleza, tal como lo menciona Boris Mir (2007) “no se cambian las estructuras o el currículum antes de cambiar la cultura escolar” al respecto uno de los directores comenta que “no va a funcionar ninguna reforma si no preparan y no impactan la conciencia de quién la va a aplicar” EDEST893.

La implementación de la Reforma, en gran parte, se está viviendo como comenta Fullan, “los líderes saben que las personas que están en un proceso de cambio experimentan dos tipos de problemas: el miedo socio-psicológico y la falta de *know how* técnico o de habilidades para poner el cambio en marcha”,

(Fullan, 2002: 55): "...si quién la va aplicar, no está convencido y no está convencido porque no quiera, porque no sabe a dónde va a llegar, lo confunde" EDEST894.

Una de las situaciones que es conveniente rescatar, y siguiendo algunas aportaciones de Fullan, (2002), en el contexto parece que no se pierde de vista promover las capacidades y el conocimiento de las personas de la organización, tratando de crear una relación productiva y poder hacer de esta forma, que los individuos se responsabilicen de sus aportaciones al resultado colectivo.

Pero de alguna manera hemos estado, sea a través de las coordinaciones, sea a través de los maestros, sea a través de la dirección, se han estado gestionando una serie de situaciones, algunos temas que se dan, algunos cursos que se han estado asistiendo... estamos buscando constantemente algunos cursos que les estén permitiendo a ellos mejorar en su proceso de trabajo GDEST891C.

Creemos conveniente enfatizar en relación que esto es sólo una parte de los resultados que se pueden ofrecer, conforme vayamos avanzando en el análisis de la información obtenida, se irán rescatando más datos que, sin duda, constituirán elementos valiosos para la obtención de resultados significativos para el propósito de esta investigación.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Considerando que son pocos los resultados que hasta el momento se tienen, podemos establecer como aproximaciones a una conclusión que, según la percepción tanto de los propios directores, como de su personal, la citada reforma no ha tenido los elementos, ni iniciales ni de implementación, que garanticen el éxito de los propósitos que en ésta se persiguen. Uno de los aspectos importantes que se ha perdido en los procesos de cambio implicados, ha sido el constituido por la cultura del contexto de estudio, reflejado esto, entre otras situaciones, en la falta de capacitación concedida tanto a directivos como docentes respecto a los requerimientos de dicha iniciativa de reforma. Teniendo

como resultado sólo la tímida modificación de los aspectos que resultan esenciales de cara a los propósitos planteados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúñez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. Horsori. Barcelona.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. La Muralla. Madrid.
- Fullan, Michael (2002). *Liderar en una cultura del cambio*. Octaedro. Barcelona.
- Gairín, Joaquín (2006). *Dossier para el taller de Gestión y Organización de Centros Escolares*. Guadalajara.
- González, María Teresa (2007). *Organización y Gestión de Centros Escolares, dimensiones y procesos*. Pearson-Prentice Hall. Madrid.
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de Liderazgo para Directores Escolares*. La Muralla. Madrid.
- Ibarra, A. y Torres, G. (2008). "Supervisores Escolares ¿y mejora educativa?", *Revista Educar de la Secretaría de Educación Jalisco*, núm. 45. pp. 78-81. Guadalajara.
- Sampieri, Roberto (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México.
- Santos Guerra, M. Á. (2000). *La luz del prisma: para comprender las organizaciones educativas*. Aljibe. Málaga.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Mir, B. *Condiciones para el cambio educativo*. Disponible en internet en:
<http://lamiradapedagogica.blogspot.com/2007/10/condiciones-para-el-cambio-educativo.html> (consultado el 12-03-2009).
- Murillo, F.J. (2006). "Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional, al liderazgo distribuido". *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4, (4e), pp. 11-24. <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf> (Consultado el 4-11-2008).
- Zorrilla, M. y Pérez, M. G. (2006). "Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México". *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), pp. 113-127. <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art8.pdf>. (Consultado el 27-11-2008)