

## REFORMA A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA. UNA PERSPECTIVA DESDE LOS DIRECTIVOS

---

CARMEN GRISELDA LOYA ORTEGA  
Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado

**RESUMEN:** La Reforma a la Educación Secundaria (RS) plantea nuevos retos a quienes desempeñan las funciones directivas en escuelas de este nivel educativo debido a que representa una oportunidad para modificar e incorporar estrategias que influyen en la dinámica de las instituciones. La investigación tuvo como propósito; indagar sobre la reforma y los cambios que se generan durante su implantación en las percepciones, intereses y expectativas de quienes encabezan las escuelas secundarias.

El estudio se encuadra en el paradigma cualitativo, bajo el enfoque del interpretacionismo simbólico, pues se intenta develar los significados que los individuos construyen en función de sus interacciones con los objetos, sujetos y fenómenos con los que entran en contacto.

El estudio se planteó como un seguimiento en tres momentos durante los ciclos esco-

lares 2006-2007 y 2007-2008; en él participan los directivos de las escuelas secundarias estatales públicas de la ciudad de Chihuahua.

A partir del análisis del proceso que sigue la perspectiva de los directivos se obtienen resultados que reflejan el avance en el conocimiento de algunos de los factores que se ven inmersos en el desarrollo de la reforma. La presentación de los resultados inicia destacando las características del personal directivo que participa en la investigación.

La visión de los sujetos que encabezan las escuelas secundarias públicas del subsistema estatal en la Ciudad de Chihuahua se analiza a partir de dos dimensiones: la académica y la de gestión; en ellas se ubican los hallazgos obtenidos a lo largo de las tres etapas del seguimiento.

**PALABRAS CLAVE:** Reforma Educativa, Educación Básica, Perspectivas, Directores.

### Introducción

El principal objetivo de la RS es el mejoramiento de la calidad de la oferta educativa. Se entiende a la calidad como la

capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo y el desarrollo de valores y actitudes acor-

des con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes (Schmelkes, 1994, p. 4)

El tema de la reforma reviste importancia toda vez que el proceso educativo y las necesidades de la educación son dinámicos, es menester entonces, indagar sobre lo que pasa en el sistema educativo en un lapso de tiempo determinado. A partir del seguimiento efectuado durante los dos primeros ciclos escolares en los que da inicio la RS se conocieron y analizaron los significados que van construyendo los directivos durante el proceso de implantación de la misma. El captar su perspectiva permite ubicar fortalezas y debilidades, para que lleguen a constituirse en un insumo que coadyuve en el avance, mejoramiento y ajuste de las acciones educativas.

## Propósito

Conocer las perspectivas de los directores de escuelas secundarias de ciudad Chihuahua con respecto de la RS, durante los ciclos escolares 2006-2007 y 2007-2008

## Pregunta central de Investigación

Con base en el propósito de la investigación es que se plantea el siguiente problema:  
¿Cómo perciben los directivos de secundaria la implementación de la reforma?

## Preguntas de Investigación

Algunos de los cuestionamientos que guían la investigación son los siguientes:

¿Cuáles son las percepciones que tienen quienes ejercen las funciones directivas con respecto de la RS?

¿Cuál es el proceso que sigue la perspectiva de los directivos con respecto de la Reforma a la Educación Secundaria?

¿Cuál es la distancia que existe entre la perspectiva de los directivos y las aspiraciones planteadas en los documentos que fundamentan la RS?

## Antecedentes generales de las reformas actuales

La calidad educativa y el aumento en los años para cursar la educación básica son elementos que han tomado fuerza en nuestro país desde 1992, con la firma del Acuerdo Na-

cional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB). A partir de entonces, la política educativa nacional se dirige hacia el aumento de la cobertura del servicio y el mejoramiento de los niveles de calidad de la educación.

En 1993 se plantearon modificaciones trascendentes en el nivel de secundaria, como la precisión de los enfoques de cada asignatura, el aumento de la carga horaria semanal y anual, el énfasis en el desarrollo de habilidades intelectuales y la promoción de cambios curriculares. A la par de modificaciones en los planes de estudio, se realizan reformas al Artículo 3º de la Constitución Política, y con ello, se incrementa el mínimo de años de permanencia obligatoria en el sistema educativo.

Cabe destacar que, pese a los avances en los planteamientos del ANMEB, persistieron bajos niveles de desempeño obtenidos por los alumnos. Ante tal escenario, el Estado instituye dentro de los planteamientos del Programa Nacional de Educación 2001-2006, como uno de sus principales objetivos, la promoción de “la articulación de los tres niveles de la educación básica, para garantizar la continuidad curricular desde la educación preescolar hasta la enseñanza secundaria, estableciendo una congruencia pedagógica y organizativa a lo largo de este tramo educativo” (Poder Ejecutivo Federal, 2001, p. 137).

La definición del Perfil de Egreso fue un elemento importante para la conformación de la educación básica como un solo ciclo formativo. Además de establecerse como un referente obligado para la enseñanza y el aprendizaje que se lleva a cabo en los centros escolares, se constituye en el eje articulador de los tres niveles de educación básica, pues define los rasgos y las competencias que debe lograr un alumno que transita por este tipo de educación.

Por otra parte, se establece un acuerdo entre el gobierno federal y los maestros, representados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), denominado *Alianza por la Calidad de la Educación Básica (ACE)*, en la que se reafirma la importancia de impulsar transformaciones en el sistema educativo nacional que le aporten al mejoramiento de los procesos educativos. Como parte de la contribución de la ACE se contempla el impulso a “la reforma de los enfoques, asignaturas y contenidos de la educación básica” (SEP, 2008, p. 22).

De los anteriores planteamientos derivó la puesta en marcha de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) orientada hacia el desarrollo de competencias, para promover la competitividad y el desarrollo del potencial de los seres a los que se encuentra dirigida.

## ¿Qué es una Reforma Educativa?

Una reforma se define en el diccionario de la lengua española (2005) como un “cambio de algo para su innovación y mejora”. Al plantearla como acción; es decir, al definirla como *reformular*; su acepción está relacionada con el hecho de “arreglar, corregir o enmendar”. En ambas se considera el cambio como un asunto que pretende incidir o perfeccionar.

En el ámbito educativo, las reformas se conciben a manera de “hechos que históricamente aparecen como prácticas sociales privilegiadas de proyectos políticos, y uno de sus principales medios para incorporar, modificar, cambiar, mover y experimentar estrategias que afectan directamente en el proceso de enseñanza aprendizaje y en los contenidos curriculares” (Juárez, 2000, p. 1).

De acuerdo con Tyack & Cuban (2000, p. 9) “la reforma de las escuelas públicas ha sido, ya de tiempo atrás, un medio predilecto para mejorar no sólo la educación, sino la sociedad misma”. Es a través de esos procesos que el Sistema Educativo Nacional hace frente a numerosas demandas que se derivan de las necesidades que emergen en la población del país; sin embargo, transformar lo educativo ha resultado por demás difícil y se evidencia en las ancestrales prácticas pedagógicas que continúan vigentes.

Dadas las anteriores circunstancias, se asume la reforma como una oportunidad para el cambio, a través de transformaciones graduales, pues los cambios profundos no se presentan con el simple decreto de las reformas, se requiere un impulso que emane del colectivo directamente involucrado, a fin de que perseveren y trasciendan el tiempo de las administraciones que lo promovieron.

## Consideraciones Metodológicas

### Tipo de estudio

La investigación aspira a la interpretación de un fenómeno como la RS a partir de las visiones de quienes encabezan las escuelas de este nivel, es por ello que se enmarca dentro del paradigma cualitativo.

Se privilegia el empleo de la perspectiva interpretacionista sobre otros métodos de investigación social, pues se parte de la premisa de que los individuos actúan en consecuencia de la forma en la que perciben un fenómeno. Se emplea el método del interaccionismo simbólico, pues privilegia el conocimiento de la realidad a través de la develación de los

significados que los individuos construyen en función de sus interacciones con los objetos, sujetos y fenómenos con los que entran en contacto.

### **Sujetos participantes**

El estudio se llevó a cabo con directivos de las 26 escuelas estatales públicas ubicadas en la ciudad de Chihuahua, Chih.

### **Técnicas e instrumentos**

El estudio rescata la perspectiva de los directivos de la ciudad de Chihuahua en tres etapas a partir de instrumentos denominados *cuestionarios* que fueron administrados personalmente. Dentro de los cuestionarios se incluyen preguntas abiertas que permiten a los participantes proporcionar respuestas más profundas, pero la mayor parte de los ítems tienen un formato de tipo restringido o cerrado.

También se utilizó la técnica de la entrevista individual semiestructurada. El tipo de información recabada a partir de ellas permite triangular la información que se obtuvo con la aplicación de los cuestionarios, así como complementar y confrontar los hallazgos que se generaron durante las etapas del estudio.

### **Procedimiento**

Se considera importante para este estudio hacer visible la perspectiva de los directivos en distintos momentos, a raíz de que los significados construidos por los individuos no resultan permanentes, éstos se modifican con las interacciones que establecen con otros seres y con el mismo fenómeno. Por lo anterior, la investigación se plantea como un seguimiento en el que se recupera información en tres etapas durante los ciclos escolares 2006-2007 y 2007-2008; de esta forma se pudo seguir la evolución de la visión de los directivos durante los primeros momentos en los que se implantó la RS.

### **Resultados**

Los resultados se presentan en una primera instancia, resaltando las características del personal directivo que labora en las escuelas secundarias estatales públicas de la ciudad de Chihuahua, pero por razones de espacio se omiten en este documento.

El resto de los resultados se articulan en torno de dos dimensiones: la académica y la de gestión.

## Dimensión de gestión

La dimensión de gestión guarda relación con los siguientes asuntos:

### *Condiciones institucionales en las que se implanta la reforma*

Los perfiles institucionales en los que se concretan formalmente los procesos de reforma son heterogéneos; a pesar de ello, todas las instituciones debiesen comprometerse por igual con el cumplimiento de las metas de aprendizaje planteadas en los fundamentos de la RS.

Una educación de calidad implica retos, ya que exige a las instituciones equiparse para contar con las condiciones favorables que permitan emprender nuevas prácticas. Las limitantes en las escuelas son diversas, se localizan centros con carencias de equipamiento y otros con insuficiencia de instalaciones y áreas destinadas para actividades específicas como laboratorios, espacios deportivos, aula de medios y biblioteca. Estas insuficiencias restringen la puesta en marcha de acciones que contribuyan al logro de los aprendizajes esperados que se especifican en los programas de estudio.

Una necesidad expresada por los directivos guarda relación con el mobiliario, toda vez que las reformas plantean el trabajo colaborativo como uno de sus pilares. Se tienen dificultades para promover el trabajo en equipo en las aulas, ya que actualmente están equipadas con butacas individuales que no favorecen el desarrollo de las labores que emprenden los equipos.

El reto para las instituciones consiste en mejorar su equipamiento y la adquisición de materiales, además de la generación de condiciones para que éstos se aprovechen. Esto implica propiciar el óptimo aprovechamiento tanto de las instalaciones, equipo y materiales, como del personal con que cuenta la institución.

### *Organización escolar para la operación de las reformas*

Las reformas a la educación básica plantean cambios que van más allá de las modificaciones en los aspectos curriculares, sus implicaciones trastocan ámbitos que tienen que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje en las aulas y, por tanto, entrañan asuntos referidos a la organización que se presenta al interior de los planteles educativos.

Los reglamentos que norman el funcionamiento de las escuelas no se han modificado, esta realidad genera continuidad en los procesos administrativos y en la regulación de

actividades del centro, manifestándose en la falta de innovación en prácticas organizacionales que se constituyan como alternativas para promover el impacto de la institución escolar, tanto en sus miembros, como en la comunidad.

Debe pensarse en crear o, mejor dicho, recrear la estructura escolar de tal forma que docentes, directivos y el resto del personal se disponga a conducirse estableciendo relaciones horizontales, que promuevan el trabajo colegiado al interior de la institución y, al mismo tiempo, permitan abrirla a la comunidad para dar cabida a la participación social. Sin ese tipo de modificaciones estructurales, podrá dudarse de una implementación de reforma que cumpla cabalmente sus fines

### **Dimensión Académica**

En esta dimensión se ubican una serie de categorías relacionadas con éste ámbito; sin embargo, para efectos de esta ponencia sólo se describen los siguientes:

#### ***El número de alumnos***

Una de las líneas de acción del Acuerdo Secretarial 384 contempla la reducción paulatina del número de alumnos por grupo. En ese documento se formula como una recomendación que el número de alumnos por grupo no sea mayor a 40, además de la tendencia a disminuir la cifra a un promedio entre 30 y 35 alumnos. Esta situación se ha dejado como parte de la gestión que cada centro emprenda; por tanto, en cada centro escolar se debería instalar la discusión tendiente a determinar la cantidad de alumnos que se admitirá al inicio de cada ciclo escolar con base en criterios que contemplen asuntos psicopedagógicos; en función de la cantidad de espacios disponibles, así como la cantidad de personal con que se cuenta en la institución para atender las demandas que generará.

La RS debiese instaurarse como una reforma de calidad atendiendo aquellos asuntos que hagan más pertinente y relevante la educación que se brinde en cada centro, y ya no sólo aquellos tendientes a satisfacer aspectos de cantidad en la cobertura.

Recordemos que una de las razones que se esgrimían como fundamento para la promoción de una reforma integral en el nivel de secundaria, guardaba relación con la cantidad exacerbada de alumnos que cada docente debía atender. Si las condiciones de trabajo con los grupos se mantienen, difícilmente se logrará establecer un contacto que tienda al reconocimiento de las características y circunstancias individuales de los estudiantes que conforman los grupos.

### *Dificultades*

De acuerdo con la opinión de los directivos de las escuelas secundarias estatales públicas de la ciudad de Chihuahua, la dificultad más apremiante que han debido enfrentar se encuentra relacionada con la resistencia al cambio por parte de los docentes.

La implantación de cualquier cambio implica retos para quienes se encuentran involucrados en la conformación de transformaciones, ya que supone modificar procedimientos que se han constituido en certezas; aunado a ello, esas transformaciones tienen el fin de responder a las necesidades externas y son normalmente percibidas como amenazas, aun y cuando se instauren con la intención de avanzar hacia el mejoramiento de los resultados educativos.

### *Trabajo colegiado*

Se concibe la acción del personal directivo como una condición indispensable para incidir en sentido amplio y en profundidad en el seno de la institución a fin de fortalecer la valoración de aquello vinculado con la responsabilidad por los resultados del proceso de aprendizaje, así como del desarrollo de la capacidad del equipo escolar para seleccionar información y emplearla para sortear las dificultades que surgen en el proceso de implementación de la reforma.

Bajo esta visión, resulta alentadora la perspectiva de los directivos con respecto de las cuestiones que pusieron en juego al trabajar durante el ciclo escolar con la reforma, sus opiniones están relacionadas con la capacidad para fomentar el trabajo colegiado. Es en reuniones periódicas de consejo técnico que el colectivo se encuentra ante una posibilidad viable para construir una visión compartida de su institución a partir del análisis de las necesidades concretas del centro de trabajo en asuntos técnicos, académicos y administrativos. Estas reuniones son espacios formales en los que resulta posible promover la participación de tal forma que se asuma en dos sentidos: como un derecho que pertenece a cada miembro del colectivo y como una responsabilidad, por los compromisos que forja.

A los directivos les corresponde la función de administrar los recursos de las instituciones que tienen a su cargo, el intercambio de ideas y la colaboración entre los miembros del personal debiese concebirse como un recurso, dado que genera oportunidades de desarrollo; por tanto, resulta trascendente el espacio al que se ha denominado *reuniones de tutoría*. Estas han supuesto un cambio en la cultura colaborativa de los centros escolares,

entre aquella que promueve el aislamiento y aquella que pretende que sus integrantes piensen en función de problemáticas compartidas, de intercambio de ideas y colaboración para sacar adelante los objetivos institucionales.

### *Necesidades de formación de los directivos*

En el estado de Chihuahua existen instituciones educativas formadoras de docentes, mas no de directivos. La propia experiencia se ha encargado de formarlos, se suman los estudios de posgrado y diplomados como parte de la preparación para el desempeño de su función.

Este asunto debiera ser de alta prioridad, toda vez que, sin un cambio en los paradigmas administrativos centrados en el verticalismo para la toma de decisiones, resulta difícil que surjan espontáneamente en el seno de las instituciones escolares propuestas encaminadas a brindar atención a problemáticas que resultan específicas y particulares en cada plantel.

Para ofrecer una atención a esas singularidades es imperativo el surgimiento de modelos de autogestión en los centros educativos, ello requiere de una formación que fundamente el rol que asumen los directivos. Es necesario partir del reconocimiento de la heterogeneidad y complejidad de los asuntos que deben resolver los directivos para asignarle prioridad al desarrollo de aquellas capacidades cuya ejecución conlleve transformaciones significativas que se requieren con la reforma que se ha emprendido en este nivel de la educación básica.

## **Comentarios Finales**

Los resultados de la investigación proporcionan elementos para percibir las condiciones en las que se implanta la reforma en las escuelas que participan en el estudio, comprender algunas de las modificaciones en la dinámica de las instituciones, así como, conocer las propuestas que emergen de los directivos y las demandas para apoyar a los colectivos a fin de que se emprendan mecanismos para llevar a cabo acciones tendientes a posibilitar la consecución de los objetivos planteados en la RS.

La anhelada educación de calidad requiere de la concreción de políticas educativas nacionales y estatales, pero no puede estar supeditada únicamente a las acciones y beneficios que de ellas se deriven; por tanto, se asume a la RS como un proceso demandante

de modificaciones por parte de los agentes más cercanos a los procesos educativos sobre todo, los relacionados con la disposición para generar y fomentar espacios en los que se promueva el diálogo y la toma de decisiones colegiadas que permitan la conformación de una comunidad que incida en el desarrollo de cada uno de los seres que la conforman.

## Referencias

- Juárez, J. (2000). *La reforma educativa. Una conjugación entre sujeto y proyecto*. En Revista de educación Nueva Época. Número 14. Consultada en Julio de 2009 en la WWW: <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/14/14Juare.html>
- Poder Ejecutivo Federal. (2001). *Programa Nacional de Educación, 2001-2006*. México: SEP.
- Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Washington, DC: INTERAMER, OEA.
- SEP (2008). *Alianza por la Calidad de la Educación*. México: SEP.
- Tyack, D. y Cuban, L. (2000) *Aprendiendo del pasado. En Busca de la Utopía. Un siglo de reformas en las escuelas públicas*. México: SEP.