

El Directivo Como Gestor Del Cambio En Una Institución Educativa

M en C. Ma. Eugenia Beatriz Hernández Núñez – CFIE

Resumen

En este documento se presenta el enfoque del directivo escolar como parte fundamental del cambio en toda Institución Educativa, tiene una participación fundamental y significativa, ya que es quién coordina la reingeniería educativa de la organización y promueve la innovación dentro del aula, asimismo participa en la reforma integral que ha sido marcada por las disposiciones internacionales, nacionales e institucionales, que permiten colaborar en desarrollo personal y profesional del alumno, lo que propicia el desarrollo del País.

Palabras clave: *Director, cambio, institución educativa, innovación, gestión*

Abstract

In this paper presents the approach of the school management as an essential part of any change in Educational Institution, has a critical and significant, as it is who coordinates the educational reengineering of the organization and promotes innovation in the classroom also participation in the integral reform has been marked by the international, national and institutional, allowing assist in personal and professional development of students, which fosters the development of the Country.

Keywords: *Principal, change, educative institution, innovation, management*

Introducción

Cuando se habla de educación, se ubica a este proceso como el principal detonador de la actual modernidad que disfrutamos, debido a todos los avances que se han tenido producto de la investigación, la cultura y todo el conocimiento generado a lo largo del devenir histórico. Asimismo ubico la escuela, como la institución clave para generar y preservar el conocimiento construido por la humanidad generación tras generación.

Cabe mencionar que no podemos apartarnos de todos los actores y factores que giran alrededor de una escuela de manera endógena o exógena, que tienen un lazo muy estrecho que debe conocer y tener bajo su control, la persona que está al frente de un plantel, siendo este el Director del mismo, quién finalmente debe conjuntarlos y coordinarlos de tal manera que su manejo sea el adecuado, además es necesario resaltar que en la actualidad las instituciones educativas no pueden apartarse del contexto nacional e internacional, así como el institucional, que nos van marcando el camino a seguir dentro de la sociedad del conocimiento, se abren nuevas oportunidades, nuevos retos que propician un cambio dentro de la misma Institución educativa.

Se maneja la justificación del tema, haciendo hincapié en resultados obtenidos en América Latina y características propias que marca el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, llevando una secuencia tal que nos marca la necesidad de contar con la persona idónea que propicie el cambio al interior de cualquier Institución educativa.

En otro apartado se manejan las características generales que tiene un Director como gestor del cambio sustentando su función directiva, dentro de la escuela, en una serie de aspectos clave, sin dejar de lado que es la escuela es el Centro del Cambio

La metodología que se utilizó fue una investigación documental, a través de la cual conjunte diversos autores dando la interpretación a los mismos o afirmando coincidencias.

Hay conclusiones varias que señalan que todos los actores de una comunidad académica son agentes de cambio jugando un liderazgo importante en el desempeño de su papel, es el director pieza clave que conjunta todos los elementos para poder realizar el cambio necesario al interior de una Institución Educativa.

Todos los miembros de la comunidad escolar son agentes de cambio y todos han de jugar el liderazgo en esa transformación. Reconocer, valorar, desarrollar y potenciar ese liderazgo múltiple ha de ser la primera función de una dirección para el cambio.

Justificación

En la década de los ochentas, en casi todos los países de América Latina, los resultados en materia educativa manifestaron la mala calidad, rezago educativo creciente, evidenciado por altas tasas de reprobación y deserción, desigualdad social como deterioro educativo, falta de políticas públicas adecuadas, recursos financieros insuficientes, entre otros.

Al mencionar a nuestro país en materia educativa, es necesario referirnos al Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 ya que establece las líneas a seguir, señala las estrategias claras y viables para avanzar en la transformación de México sobre bases sólidas, resalta que el conocimiento se ha convertido en el factor más importante para incrementar la competitividad del país, siendo uno de los objetivos fundamentales fortalecer las capacidades de los mexicanos mediante la provisión de una educación suficiente y de calidad.

El sistema educativo nacional requiere de una significativa transformación basada tanto en el mejoramiento material y profesional de los maestros, como en el énfasis en el logro de los aprendizajes y el fortalecimiento en la capacidad de decisión en las escuelas, debiendo impulsar la formación y fortalecimiento de cuerpos académicos y la integración de redes de investigación.

Organismos Nacionales e Internacionales, analistas de políticas públicas, distintos grupos de investigadores, así como las instituciones de la banca internacional y diversos foros académicos, han dirigido su atención a la necesidad de mejorar la calidad de la educación, conseguir una mayor equidad en la distribución de las oportunidades educativas y a lograr una mejor eficiencia de la oferta educativa (Kaufman y Nelson, 2005). El énfasis por mejorar la calidad y equidad de la educación no es gratuito. La transformación acelerada del mercado internacional en un contexto de globalización creciente exige de los sistemas educativos una mayor capacidad de respuesta respecto a la formación de capital humano.

La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela (p.e. Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004). De esta forma, es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación técnica adecuada pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.¹

¹ Murillo F. Javier. [http:// www.rinace.net/curriculums/fj_murillo.html](http://www.rinace.net/curriculums/fj_murillo.html)

Características del director

Partiendo de la definición de lo que es un Director, se dirá que es una “persona con alto grado de autoridad formal y capacidad decisoria en la pirámide organizacional, y que desarrolla funciones o responsabilidades de dirección de personas y tareas, en línea con las metas y objetivos de la organización”²

Reconociendo el papel que tiene el Directivo en toda Institución Educativa, se resalta la importancia de la gestión académica y administrativa que lleva a cabo, considerando su entorno social, generando nuevos retos y expectativas ante la globalidad, por lo que se genera la necesidad de contar con competencias directivas y analíticas diferentes que respondan a los retos actuales, ya que es el principal protagonista en la toma de decisiones, debido a que siendo la autoridad máxima, articula el trabajo de los otros niveles, va marcando el camino a seguir en todas sus líneas de acción, está conciente que aquellas que se realizan y que son consideradas como administrativas repercutirán invariablemente en las actividades académicas.

El directivo escolar como gestor del cambio, tiene una participación significativa, coordinando la reingeniería educativa de la organización y promoviendo la innovación educativa en el aula, asimismo participa en la reforma educativa integral que ha sido marcada por las disposiciones internacionales, nacionales e institucionales.

El directivo debe tener determinados conocimientos, habilidades, competencias, capacidades y aptitudes en su actuación, para lograr que la escuela que dirige sea efectiva, (eficaz y eficiente).

El directivo, como responsable de la gestión del cambio, necesita sustentar su función directiva, dentro de la escuela, en una serie de aspectos clave:

- Contar con una nueva concepción del proceso directivo,
- ejercer la representación oficial de la escuela
- efectuar una planificación estratégica, organizar y evaluar los medios establecidos para el logro de los objetivos,
- convocar y presidir los actos académicos y las reuniones del Consejo Técnico Consultivo Escolar
- velar por el logro de los objetivos de la escuela, orientar y dirigir todas sus actividades
- integrar un equipo de trabajo responsable
- comprometer a toda la comunidad al cumplimiento de la misión y visión institucional y del propio plantel,
- optimización de recursos humanos, financieros y materiales,
- promover el desarrollo profesional y académico de sus docentes,
- conocer y aplicar la normatividad institucional, incluyendo el modelo educativo,
- trabajar en equipo y en red,
- ejercer el liderazgo,
- reconocer y respetar el liderazgo docente en el aula,
- aplicar modelos de calidad, con una mejora continua,
- cuidar el aspecto humano en todas sus vertientes,
- promover la eficacia escolar,
- propiciar la comunicación adecuada con todos los actores de la comunidad, al interior con los alumnos, con los docentes, personal de apoyo y asistencia a la educación, padres de familia, al exterior con su entorno, llámese Delegado, vecinos, egresados, empresas circundantes, para el cabal cumplimiento de cada una de las funciones que realizan los miembros de la escuela

² <http://www.mujereseempresarias.org/forma/d.html>

- cumplir con requisitos para la acreditación de carreras,
- tener un aprovechamiento académico óptimo,
- cuidar la pertinencia de los planes y programas de estudio, vinculándolos con el sector productivo,
- establecer aspectos complementarios que le permitan al alumno obtener una formación integral, para entregar a la sociedad egresados altamente competitivos, con valores que coadyuven al desarrollo del país, cumpliendo así, con la misión social de la institución educativa.

La escuela como centro de cambio

Por tanto, la mejora de la escuela es un cambio educativo con las siguientes condiciones (Hopkins, 1987; Hopkins y Lagerweij, 1997):

La escuela es el centro del cambio. Ello implica una doble perspectiva; por una parte que las reformas externas deben ajustarse y también que los cambios deben superar la visión exclusiva del aula como protagonista del cambio.

- Hay un planteamiento sistemático para el cambio. La mejora de la escuela es un proceso que dura varios años y que debe ser cuidadosamente planificado y organizado.
- El cambio ha de basarse en las “condiciones internas” de la escuela. Por tales se considera no sólo las actividades de enseñanza y aprendizaje, sino también la cultura escolar, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, etc.
- Las metas educativas se consiguen de forma más eficaz. Esas metas son particulares para cada centro docente y reflejan el futuro deseable para la misma.
- Se necesita una perspectiva multi-nivel. Aunque la escuela es centro del cambio, es importante el contexto en que se desarrolla.
- Las estrategias de desarrollo están integradas. Eso implica relaciones entre los enfoques de “arriba-abajo” y de “abajo-arriba”
- Existe una tendencia hacia la institucionalización. El cambio sólo será realmente satisfactorio cuando haya formado parte del comportamiento natural del los diferentes actores de la comunidad.

El nivel de trabajo educativo de cada maestro y sus resultados dependen en mucho del nivel de organización del trabajo educativo en la escuela, así como de la calidad de su organización por parte de la dirección de la misma. Para organizar un buen trabajo educativo se requiere el esfuerzo de todos los maestros, agrupados bajo una dirección pedagógica calificada.³

.Toda Escuela del Próximo Siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores escuelas. En toda escuela que ha acrecentado dramáticamente el desempeño de los alumnos, cambiando las actitudes de estudiantes y maestros o instrumentando reformas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino.

Los líderes son sobre todo esenciales para las organizaciones que deben adaptarse y cambiar. Sin un líder capaz de articular una nueva misión, la organización se limita a prolongar el surco en la dirección de siempre, como una criatura de hábitos. Sin un líder capaz de realizar y motivar a los otros para que apliquen una nueva estrategia, la organización seguirá sus modos tradicionales de funcionamiento, o se atenderá a las agendas privadas de sus miembros o empleados.

³ Rodríguez Flores María E. Ediciones Castillo, Monterrey Nuevo León, México.. pag. 59

El responsable de dirigir una institución educativa, en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos que se esperan de su gestión en las condiciones actuales de vida de nuestro país.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni con acumular una larga experiencia docente y de dirección. Las posibilidades de éxito de la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del dirigente de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con lo más avanzado de la dirección científica⁴

La función directiva significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución, y le corresponde al director ejercer esta función. En la escuela, el director actúa como organizador de los trabajadores. El director es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a resultados concretos que fortalecen o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadores de un trabajo colectivo y participativo entre el personal a su cargo.

El liderazgo educacional comprende una serie de métodos y estilos de trabajo, en los que el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus secuelas, deben dar paso a la constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas que se presentan, para elevar la calidad de los servicios educativos.

El director como persona, es un ser humano que tiene ante sí un gran compromiso social como agente de cambio, tiene que desarrollar sus funciones de manera efectiva, debe ser humilde, humano, flexible, pero firme en sus decisiones, tiene una gran necesidad de estar bien preparado pedagógicamente, de actualizarse como profesionalista, formarse como directivo y sobre todo superarse de manera permanentemente.

Las ideas de Voogt (1986), el propio Hopkins elaboró un interesante modelo para el análisis de la mejora de la escuela (Hopkins y Lagerweij, 1997). En él se ofrece la oportunidad de diferenciar los distintos componentes sin perder de vista la relación entre ellos (Gráfico 1). Los factores definen la interacción mutua, las capacidades y los resultados de la escuela.⁵



Fuente: Hopkins y Lagerweij (1997: 84).

GRÁFICO 1. MARCO PARA EL ANÁLISIS DE LA MEJORA ESCOLAR

⁴ idem pag. 55

⁵ Murillo Javier www.ice.deusto.es/rinace/reice/volln2/Murillo.pdf pag.10

El centro del cuadro es ocupado por la capacidad de la escuela para aprender. Los factores que influyen en el desarrollo de la escuela también determinan la posibilidad del cambio: las capacidades de los líderes escolares, la comunicación y toma de decisiones y la planificación y evaluación del proceso. Dentro del cuadro se produce una interacción dinámica en la que destacan diez factores: la política de innovación de la escuela; las intervenciones del director, el apoyo interno y externo; la estructura organizativa de la escuela; considerando también el personal de apoyo, la cultura escolar; la organización educativa de la escuela (currículo y pedagogía); los miembros del equipo docente, sus valores y preocupaciones; los alumnos, sus antecedentes y niveles de desarrollo; los resultados de los alumnos; la escuela a nivel local y nacional; y las condiciones, medios e instalaciones.

Hay algunos aspectos que realiza el director y que condiciona el ambiente de la escuela

- el estilo de liderazgo que ejerce el director,
- la forma de comunicación que establece con el personal
- las relaciones que propicia para que se dé la integración del personal de la escuela
- el nivel de organización con que trabaja
- la forma en que distribuye el trabajo
- el apoyo que brinda al personal
- su interés por los demás
- la atención a las condiciones físicas y materiales de la escuela
- el manejo de situaciones y la resolución
- las actitudes profesionales que asume
-

Las ventajas que obtiene un director al promover la participación de los miembros de la escuela en las reuniones del Consejo Técnico Consultivo Escolar:

- los miembros se sienten tomados en cuenta
- los miembros se involucran en las decisiones tomadas
- la toma de decisiones es más realista
- se desarrollan formas de vida democrática
- se unifican criterios
- se conocen las opiniones de los demás
- se toman en cuenta las iniciativas de los miembros
- se fomenta el trabajo colectivo
- se eleva la motivación para trabajar con y para el grupo
- se planean adecuadamente las actividades a desarrollar en la escuela
- se eligen los aspirantes a ocupar un cargo directivo
- los miembros informan las decisiones tomadas a sus representados
-

Para una función directiva eficiente, es necesario que el director realice autoevaluaciones que le permitan identificar sus concepciones acerca de lo que significa dirigir una escuela y sus rasgos característicos como dirigente escolar.

Como dice Kotten, son muchos los atributos importantes del líder: capacidad de análisis, aptitudes para la comunicación, experiencia, decisión, habilidad para trabajar a través de otros, y mucha energía.

Desde luego, las escuelas públicas no son ejércitos en los que los líderes pueden ordenar, ni tampoco empresas, con incentivos y recursos sustanciales para emplear y motivar a líderes. Las escuelas que emprenden nuevas rutas deben aún encontrar líderes que sepan cartografiar el nuevo curso, y que consigan que la tripulación trabaje para un mismo rumbo. Sin una persona competente, solicitada, comunicativa y enérgica en el cargo de director, la tarea de la reforma escolar es muy difícil. La reforma puede iniciarse desde fuera de la

escuela o estimularse desde dentro. Pero en última instancia es el director quien instrumenta y sostiene los cambios a lo largo de la inevitable montaña rusa de euforia y retrocesos. En las Escuelas del Próximo Siglo existe una correlación casi perfecta entre la fuerza y las actitudes del director y el desempeño del establecimiento. Cada vez más, escoger escuelas ganadoras es equivalente a escoger directores ganadores.

El director ideal tiene suficiente confianza como para delegar un poder sustancial en los maestros, y requerirles que rindan cuentas. Es probable que sepa vender ideas, y que esté dispuesto o dispuesta a trabajar incansablemente para alcanzar las metas principales. Lo probable es que los buenos directores sepan idear una estrategia para trabajar con cualquier individuo o grupo, en torno y a través de ellos. Los líderes se desempeñan mejor cuando están a cargo y son responsables por el desempeño de los alumnos.

En cada una de las Escuelas del Próximo Siglo, el proceso de rendimiento de cuentas, la transparencia y medir los resultados han modificado las actividades y el enfoque de los directores. En todos los casos es la responsabilidad por los resultados lo que ha hecho que los líderes escolares se preocupen más por el desempeño de sus maestros y alumnos, y estén más dispuestos a impulsar el cambio.

La comunicación en la escuela no es sólo una cuestión de relaciones públicas; significa comunicar sustancia: los propósitos de la escuela, la naturaleza de sus actividades serias.

Conclusiones

Por tener una aportación importante para mí, retomo conceptos de Michael Fullan de su obra "Change Forces"

Lo importante no puede ser impuesto por mandato (Cuanto más complejo es el cambio, menos puedes forzarlo)

El cambio es un viaje no un modelo (el cambio es no lineal, está lleno de incertidumbres)

Los problemas son nuestros amigos (Los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos)

La visión y la planificación estratégica vienen después (Visiones y planificaciones prematuras ciegan)

Ha de existir un equilibrio entre el individualismo y el colectivismo (No hay soluciones unidimensionales al individualismo ni al pensamiento grupal)

Ni la centralización ni la descentralización funcionan en solitario (tanto las estrategias de arriba a abajo como las de abajo a arriba son necesarias)

Es fundamental una amplia conexión con el entorno (Las mejores organizaciones aprenden tanto del interior como del exterior)

Cada persona es un agente del cambio (el cambio es demasiado importante para dejarlo a los expertos).

Es un requisito indispensable del cambio una redefinición del papel de la dirección escolar. Todos los miembros de la comunidad escolar son agentes de cambio y todos han de jugar el liderazgo en esa transformación. Reconocer, valorar, desarrollar y potenciar ese liderazgo múltiple ha de ser la primera función de una dirección para el cambio.

Los directivos deben comprometerse en la tarea de transformar la cultura de una Institución Educativa, transformación que pasa inevitablemente por una reformulación profunda del modelo de dirección tal y como está planteado en la actualidad. Si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas, y también otro modelo de dirección, que permita entregar a la sociedad egresados preparados integralmente con valores que den respuesta a problemas que el sector productivo y el entorno demandan.

Referencias Bibliográficas

- Presidencia de la República, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, México
- A. Steiner George “Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber”
- Navarro i Oriach Miquel “Reflexiones de/para un director” Lo cotidiano en la dirección de un Centro Educativo, Nancea, S.A. de Ediciones Madrid 20002
- Murillo Javier www.ice.deusto.es/rinace/reice/volln2/Murillo.pdf
- Murillo F. Javier. [http:// www.rinace.net/curriculum/fj_murillo.html](http://www.rinace.net/curriculum/fj_murillo.html)
- <http://www.mujeresempresarias.org/forma/d.html>
- Rodríguez Flores María E. Ediciones Castillo, Monterrey Nuevo León, México.

El directivo como gestor del cambio en una institución educativa

M en C. Ma. Eugenia Beatriz Hernández Núñez

Centro de Formación e Innovación Educativa

57296000 ext. 57151

mnunez70@hotmail.com

Eje temático.- Gestión