

DINÁMICA DE LOS CAMBIOS EDUCATIVOS EN LOS TIEMPOS ACTUALES

Una experiencia de aprendizaje con directores de educación básica en Aragua

Leonardo Martínez H.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Núcleo Maracay

Resumen

Varios cambios están siendo implantados en la educación básica venezolana, inspirados en el denominado Proyecto Educativo Nacional (PEN). El objetivo de este trabajo fue explorar tanto variables que operarían en esa dinámica como problemas que podrían estar afectando el proceso de implantación. Para lograrlo, se aprovecharon tres reuniones con tres grupos de 35 directores de escuelas básicas cada uno, dependientes de la Gobernación del Estado Aragua. Se utilizaron técnicas grupales que permitieron formular y comprobar hipótesis y recoger data sobre problemas existentes. Como resultado, una hipótesis sobre credibilidad vs posibilidades de éxito de los cambios fue sólo parcialmente comprobada, pero se contrajo el compromiso de re aplicar este ejercicio entre los profesores. Una hipótesis sobre discrepancias entre el rol formal del director (teoría explícita) y el ejercicio real del cargo (teoría en uso) fue ampliamente comprobada. Esta data permitió formular una teoría sobre la gerencia de la escuela básica, representada en un círculo vicioso. Finalmente, se hicieron algunas propuestas para revertir el círculo vicioso en virtuoso.

Palabras claves: cambio, innovación, escuela básica, gerencia educativa, círculos viciosos.

Abstract

Basic education in Venezuela is undergoing deep changes, inspired on the National Educational Project (PEN), and actors will have to operate in a different theoretical conception. The purpose of this work was to explore variables and problems that could be affecting the implementation process. Three meetings with basic school principals affiliated to Aragua Government were held. 35 principals were present in each meeting. Group dynamic techniques helped to verify hypothesis and gather data. As a result, the hypothesis on change credibility vs change possibility of success was only partially proved, but principals decided to repeat the exercise with school teachers. The hypothesis about discrepancies between formal and informal principals role was proved. The data

allowed the researcher to formulate a theory on basic school management, represented in a vicious circle. Finally, some proposals were made to revert the vicious circle into a virtuous circle.

Key words: change, innovation, basic school, educational management, vicious circles.

Introducción

La UPEL es, en esencia, la Universidad de los maestros. Así fue concebida desde su inicio y ese sentido de misión continúa presente en las mentes de su personal directivo y docente. Pero para que ese postulado no se quede sólo en el plano declarativo, es necesario participar activamente en los procesos de cambio que vive la escuela venezolana en sus distintos niveles y modalidades, como una forma de contribuir a resolver problemas, aprender y aplicar lo aprendido en la revisión constante de la oferta pedagógica.

Es con esa preocupación en mente que la Subdirección de Investigación y Posgrado de la UPEL Maracay se comprometió a facilitar unas jornadas de trabajo con todos los directores de escuela básica dependientes de la Gobernación de Aragua y asignó recursos y prioridad a esta tarea. Más aún, el compromiso se extenderá hacia futuras reuniones que deberán ser parte de un programa de desarrollo del personal directivo de las estas escuelas.

La Secretaría de Educación convocó a los directores a jornadas de un día (cinco a seis horas) de trabajo en el Centro de Recursos de Apoyo al Maestro de Aragua (CRAMA). Las reuniones se hicieron entre el 05.03 y 12.03.2001. Este reporte se refiere a lo ocurrido en las tres primeras sesiones.

La metodología utilizada puede ser catalogada como investigación acción, aunque aquí solo se reporta una parte de este proceso, referida a la exploración de la situación inicial y la formulación sobre la marcha de algunas hipótesis de trabajo, su confirmación o descarte. Se aspira que etapas venideras permitirán a los actores entrar y comprometerse con planes de acción imbricados con nuevos procesos investigativos.

En este reporte se explican los ejercicios propuestos y la data resultante, para finalmente sacar algunas conclusiones y formular una teoría tentativa para explicar lo que ocurre con la gerencia de la escuela básica en un contexto de cambio. En próximas sesiones de trabajo se someterán estos resultados y aportes teóricos a la consideración del colectivo, con la expectativa de continuar aprendiendo.

Desarrollo de la experiencia

La primera actividad de cada día fue una conferencia discusión sobre el tema, conducida por el Profesor Vicente Ceballos. La riqueza de la discusión permitió al facilitador notar que lo que estaba en el fondo era la credibilidad que inspiraban los cambios y las posibilidades de éxito que se les atribuía. Para comprobarlo, construyó la lista de cambios que se discutía y solicitó a los directores que los ubicaran en una matriz *creo - no creo vs tiene – no tiene posibilidades de éxito*. La lista de cambios fue: (a) proyecto pedagógico comunitario, (b) la comunidad en la escuela, (c) planificación por proyectos, (d) evaluación cualitativa, (e) gobiernos escolares, (f) políticas municipales, (g) gerencia educativa, (h) supervisión, (i) programas sociales, (j) formación permanente del docente, (k) matrícula disminuida, (l) jubilación automática a los 20 años, y (m) cambios estructurales de fondo. La matriz resultante se muestra en la figura 1

<p>CREO, TIENE POSIBILIDADES a b c d e f i j k l m</p>	<p>CREO, NO TIENE POSIBILIDADES h g e</p>
<p>NO CREO, TIENE POSIBILIDADES i</p>	<p>NO CREO, NO TIENE POSIBILIDADES</p>

Figura 1: Matriz de creencias sobre posibilidades de cambio

Todos los grupos manifestaron creer en los cambios y estar dispuestos a contribuir para hacerlos realidad. Sin embargo, dudan que el gobierno cumpla a tiempo sus compromisos de apoyo económico, infraestructura y dotación. Los insumos llegan demasiado tarde. Se gerencia con terribles limitaciones. Los niveles superiores no atienden las demandas y critican a los directores destructivamente. Se citó el caso del Estado Miranda, alegando que en ese Estado se atiende mejor a

las escuelas. Se mencionó el caso de los docentes, que abiertamente confiesan no creer en los cambios y los califican como “más de lo mismo”

En el caso de gobiernos escolares (e), uno de los pequeños grupos lo consideró sin posibilidades porque el poder en manos de la comunidad podría prestarse a manipulaciones, enfrentamientos y alejamiento del propósito original.

En cuanto a gerencia educativa (g), uno de los pequeños grupos lo consideró sin posibilidades porque no hay delegación financiera, no se maneja un presupuesto siquiera para suplencias, la educación básica continúa fragmentada como primaria y bachillerato y sus objetivos no se cumplen.

En cuanto a programas sociales (i), uno de los pequeños grupos se mostró incrédulo por cuanto no son administradas consistentemente en todas las escuelas que los requieren, son interrumpidos sin explicación y no parece haber un plan.

La supervisión (h) es una innovación creíble, pero todos dudaron sobre sus posibilidades de éxito. Supervisores externos seguirían enfatizando lo administrativo normativo, algunos con intenciones destructivas, enfrentamientos, papeleo. Por su parte, el director tiene dificultades para supervisar pedagógicamente 40 secciones.

La comunidad en la escuela (b) es una innovación que requiere ciertos cambios de actitud, ya que en la actualidad sólo unos pocos representantes asisten a las reuniones, algunos piensan que la escuela es guardería, otros se quejan cuando se suspende clases, otros temen que se les solicite contribución económica y algunos temen se les imponga el sistema político cubano.

La conferencia discusión y las actividades preparatorias dieron pie a una segunda hipótesis sobre discrepancias entre teoría explícita y teoría en uso en referencia al rol del director. Por tanto se les solicitó que expusieran las funciones principales del director según el manual y según la praxis operativa. El resultado fue el siguiente:

Según la comprensión revelada del manual, el director tiene cuatro funciones principales:

1. SOCIAL, dirigida a garantizar equidad en la prestación del servicio educativo. Esto es promoción social, promoción del cambio, comunicación entre los actores de la escuela y su entorno, balance y justicia en la toma de decisiones educacionales.
2. DE CONDUCCIÓN EDUCATIVA, supervisión (nato), responsable de la calidad del proceso pedagógico, facilitador, pedagogo, mediador.
3. ANIMACIÓN o liderazgo, impulsor de la planificación y la evaluación, investigador, organizador y comunicador. Todos estos procesos son participativos, pero requieren compromiso y esfuerzo de equipo que sólo un líder puede lograr.
4. ADMINISTRADOR o gerente administrativo, orientador del personal, vigilante del cumplimiento de normas y tareas asignadas, contralor del buen uso de los recursos, cuentadante y cabeza representativa de la escuela.

En la praxis operativa, el director dedica excesivo tiempo y esfuerzo al trabajo y sus resultados no siempre satisfacen las expectativas de todos los sectores. No tiene hora de salida. Atiende gestiones que corresponden a quienes generan las políticas (ejemplo: programas sociales, salud, pupitres) No tiene tiempo libre y se le dificulta atender el proceso pedagógico. Dado que asume compromisos y no obtiene recursos a tiempo, expone sus bienes personales y los de sus allegados (vehículo, bolsillo, teléfono familiar) Esta carencia le hace proyectar una imagen de pedigüeño en su entorno.

El ambiente y la dinámica de la gestión tienen un fuerte componente político partidista clientelar. Dado que una gestión sin recursos depende fuertemente de esta dinámica, el director se ve en la obligación de negociar desde un rol político que no siempre es de su agrado, so pena de agravar las consecuencias de la escasez de recursos.

El rol del director demanda una extraordinaria sensibilidad humana para “sacar la cara” o movilizarse ante problemas de su escuela o su comunidad que otros con mayor poder y recursos fácilmente evaden. Pero está atrapado en el clásico conflicto de roles y expectativas de la gerencia media, ampliamente documentado en la literatura. Atiende demandas conflictivas, contrapuestas y

legítimas de sectores internos y externos, superiores, pares y subordinados; sin tener la organización, los planes, el presupuesto y los sistemas de apoyo para responder adecuadamente.

Una vez revisadas las dos hipótesis anteriores, se utilizó el segundo y tercer día para detectar dificultades o problemas que podrían hacer fracasar cada uno de los cambios y para extraer sugerencias sobre cómo anticipar y contrarrestar esos problemas. Para este ejercicio, la lista de cambios fue reducida a los siete primeros de la lista anterior.

Los directores estiman que el proyecto pedagógico comunitario podría fracasar por ausencia de un diagnóstico real de la situación existente, excesivo trabajo administrativo de directores y docentes, formación insuficiente del docente para trabajar con la comunidad, desconocimiento del proceso, interferencia de intereses partidistas, manipulación e inseguridad personal. También podría fracasar si no se forma, se motiva y se incentiva a aquellos docentes que no ceden un minuto adicional a su horario de clase y resisten los cambios de cualquier forma. Finalmente, fracasaría si no se forma, se motiva y se incentiva a los líderes y gente de la comunidad para que asistan a las reuniones que se les convoque, se integren y se identifiquen con la escuela y el proyecto de cambio.

En cuanto a la comunidad en la escuela, los directores piensan que podría fracasar por un patrón de comportamiento partidista, sectario y clientelar impuesto a la escuela, por la competencia entre escuelas bolivarianas y no bolivarianas, por escasa convocatoria, información, comunicación, liderazgo, participación, disposición, sentido de pertenencia y conocimiento del rol que cada uno juega. También por la percepción que algunos tienen de que el cambio fue impuesto, con vicios ocultos, sobre el cual se fomenta la desconfianza y la resistencia. Finalmente, fracasaría si no mejoran las relaciones entre las personas de la escuela y las de la comunidad.

En cuanto a planificación por proyectos, fracasaría por falta de preparación del personal, insistencia en forzar entrega de recaudos, escasa participación de representantes y alumnos en el Proyecto Pedagógico de Aula (PPA), insuficiencia de recursos, insuficiente acompañamiento en el aula, conflictos Zona Educativa de Aragua (ZEA) vs Secretaría de Educación de Aragua (SEA) y excesiva matrícula. Igualmente, fracasaría si los docentes desestiman las opiniones de los alumnos e imponen su criterio y si los docentes continúan creyendo que la planificación es un proceso externo al aula y de naturaleza administrativa. Finalmente, fracasaría si no se atiende a los docentes que

simulan planificar por proyectos, construyen un cascarón gatopardo que les libera de la presión por entrega del plan pero siguen con su plan conductista tradicional y recurren a los reposos para liberar presión.

Evaluación cualitativa podría fracasar por su complejidad, su desconocimiento por parte de los representantes y su limitada claridad que les impide estar de acuerdo. Por las limitaciones de algunos docentes para expresarse por escrito, entender términos claves, registrar a diario y hacer los boletines a tiempo. Por la poca preparación de algunos directores que no hacen seguimiento a lo acordado en el acompañamiento. También fracasaría por escasa e inoportuna dotación de materiales y por la resistencia de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador a modificar su diseño curricular y contenido de sus cursos.

Los gobiernos escolares generan temores a abusos de poder por parte de personas de la comunidad, quienes supuestamente invadirían cuestiones que no son de su competencia. Estas invasiones podrían ser ayudadas por actitudes complacientes de algunos directivos que les dejen hacer. Podría agravarse en comunidades con bajo nivel cultural promedio y donde la comunicación es pobre. Al mismo tiempo, se piensa que los gobiernos escolares podrían ser un elemento de balance ante el mal uso que algunos docentes hacen del poder y respaldo legal y gremial que tienen. Finalmente, la inseguridad personal puede ser un obstáculo importante.

Las políticas municipales requieren que todos los directores participen y presenten sus proyectos y pierdan el temor de verse envueltos en acusaciones de corrupción. Es necesario que algunos alcaldes dejen de pensar que la educación es sólo competencia nacional y regional y que por tanto tomen las previsiones presupuestarias para mantener las edificaciones escolares. También es importante ejecutar de manera efectiva las redes sociales.

La gerencia educativa podría fracasar por la preparación insuficiente de algunos directivos que desconocen sus funciones, no muestran vocación de servicio, abandonan su rol pedagógico, se refugian en lo administrativo y resisten el cambio. Estos estarían reforzados por el exceso de tareas administrativas, insuficiencia de recursos y exigencia de recaudos que copa el tiempo normal y extra de dedicación. Para el directivo preparado y motivado, la gerencia educativa se hace cuesta arriba por la indigestión de cambios que le hacen sentirse empujado y agotado. Tiene que hacer magia

para gerenciar sin recursos. Su superior (SEA) no tiene una respuesta consistente que le hagan sentirse apoyado. Por ejemplo, hay casos crónicos de profesores suspendidos que cobran y otros activos que no cobran. No hay apoyo jurídico para resolver problemas. Más aun, la ZEA y la SEA no se ponen de acuerdo y enfatizan la coordinación a través de la línea vertical de mando. En cuanto a los docentes, la gerencia fracasaría si no se resuelve pronto el caso de los profesores en edad de jubilación, quienes se resisten con fuerza al cambio y no se corrigen las fallas de los instrumentos de evaluación de desempeño. Finalmente, fracasaría la gerencia si la UPEL insiste en formar profesores de educación integral con visión urbana y mentalidad de liceo, que evaden los primeros grados y no saben como abordar lectura y escritura.

Conclusiones

La conferencia discusión cumplió efectivamente su propósito de provocar reflexiones divergentes y autocrítica en grupos maduros y compenetrados con el trabajo. La hipótesis sobre credibilidad vs posibilidad de éxito resultó sólo parcialmente comprobada, pero afloraron las dudas y malas experiencias de los directores en cuanto al Gobierno como garante de recursos. Programas sociales resultó no creíble. Supervisión, gerencia y gobiernos escolares fueron percibidos como cambios sin posibilidades de éxito. En virtud de que los directores manifestaron su expectativa de que los docentes estarían más afectados por incredulidad, se acordó repetir con ellos la experiencia.

La hipótesis sobre discrepancias de rol Manual vs praxis resultó suficientemente comprobada. En la cotidianidad, el docente es un personaje excesivamente ocupado en gestiones que otros deberían hacer pero evaden, acomodándose a posiciones políticas que podrían no gustarles, exponiendo bienes personales, incomodando a su familia, posponiendo pagos. No cuenta con planes, organización, sistemas de apoyo y recursos para cumplir sus funciones formales y se le dificulta complacer a todos los sectores que sobre él tienen expectativas. Es a este director a quien le está pidiendo que se coloque a la cabeza del proceso de cambios que no ha digerido, por lo que su respuesta es ocuparse más.

Discusión

Al tratar de buscar una interpretación teórica a la data producida en estos tres días, se recurrió a lo que Senge (1990) conceptualiza como visión sistémica y de esa forma fue posible construir el círculo vicioso de la gerencia en la escuela básica. Visión sistémica o visión de helicóptero es una estrategia heurística que permite encontrar y representar gráficamente las relaciones entre los problemas de un sistema, de tal modo que afloren las causas de fondo y se haga posible resolverlos de manera definitiva. Un círculo vicioso es una de las formas de representación sistémica y se basa en la premisa de que los problemas que se encadenan en cada vuelta del círculo tienden a consumir cada vez más recursos, de modo que si no ocurre una intervención, los recursos se agotarán y muere el sistema. En la siguiente página se muestra el círculo vicioso de la gerencia en la escuela básica (Figura 2).

Como puede verse en el gráfico presentado, el círculo comienza con demandas crecientes de la comunidad a la escuela. El director gestiona los recursos necesarios para atender esas demandas ante los organismos competentes, pero recibe repuestas negativas, evasivas o retrasadas. El mismo agotamiento de recursos y el enredo legalista refuerzan este tipo de respuesta, porque la educación es parte de un sistema más complejo que depende de la misma fuente de recursos. Además, estos organismos están afectados por otro círculo vicioso de la planificación, el cual explica por qué no planifican de manera integrada y viven tapando huecos en el corto plazo. La respuesta incorrecta obliga al director a posponer acción o invertir más tiempo en nuevas gestiones. El tiempo es un recurso limitado que pronto hace crisis, pero en vista de que continúan las presiones sobre el líder formal, responde sacrificando su formación, actualización e investigación, presionando hacia abajo por recaudos y formalismos y disminuyendo su atención al acompañamiento en el aula.

Esto último le hace sentirse vulnerable e incrementa su temor por lo desconocido, por lo que el ambiente de cambio e innovación, lejos de fortalecerlo le amenaza y le obliga a resistir. En este punto, se conecta con el círculo vicioso del miedo, el cual explica su progresivo distanciamiento psicológico respecto al sistema. Es entonces cuando el director comienza a mostrar desconocimiento de conceptos claves y disminuye las posibilidades reales de éxito de los cambios. Entre tanto, al disminuir el acompañamiento del docente en el aula, el director pierde la oportunidad de ganarse el apoyo y el compromiso de este importante actor, se le hace más difícil lograr la participación de

representantes y alumnos en los proyectos, disminuyen las posibilidades reales de éxito en los cambios y se dispara otra vuelta del ciclo con nuevas y crecientes demandas, presiones e insatisfacciones.

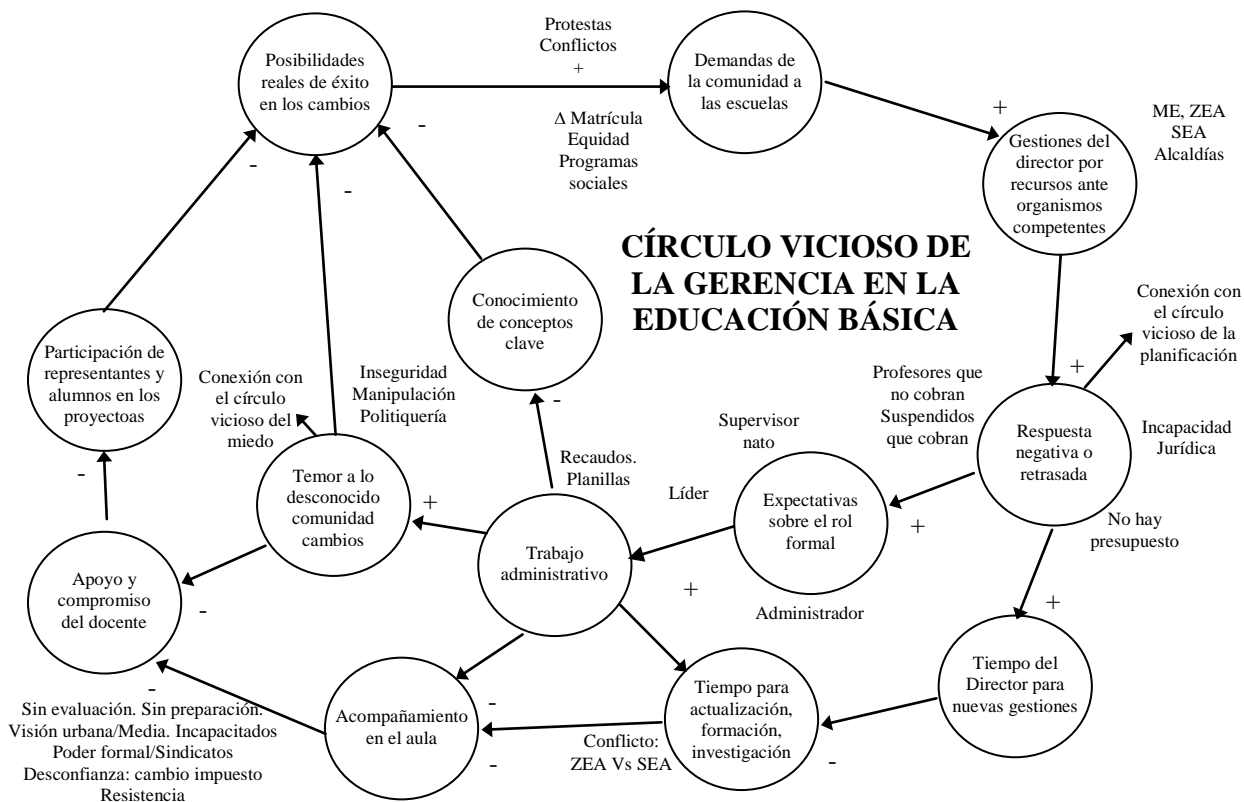


Figura 2. Círculo Vicioso de la Gerencia en la Educación Básica.

Recomendaciones

Podría parecer prematuro recomendar acciones para revertir este círculo vicioso en virtuoso, pero es difícil contener la curiosidad intelectual de intentarlo. De todos modos, el dominio de las proposiciones es siempre tentativo y mañana se aprenderá algo nuevo que obligará a mejorar cualquier propuesta de hoy. Lo importante de este ejercicio es que las soluciones propuestas deben ser, en el lenguaje de Argyris (1999), de doble recorrido, porque deben atacar el fondo de los problemas y los problemas de fondo.

En primer lugar, es necesario romper el círculo vicioso de la planificación educacional, poniendo en marcha planes que integren los objetivos y metas de todas las instituciones comprometidas con el

quehacer educativo en el mediano y largo plazo, para que se garantice la disponibilidad de recursos cuando los directores lo requieran. En este escenario de planificación, los cambios serán jerarquizados y dosificados.

En segundo lugar, es necesario y posible informatizar la gestión gerencial del director, sus superiores, su equipo de apoyo administrativo y sus docentes. Emulando a Deming (1989), es posible eliminar hasta un 80 por ciento de problemas y gestiones administrativas con el simple manejo racional de la información. Esto liberará tiempo para estudiar y acompañar a los docentes.

En tercer lugar, es necesario desenredar las bases legales y reglamentarias que regulan la gestión escolar, tomando como principio rector la necesidad de facilitar el cumplimiento de la misión y los objetivos de las escuelas y descartando otras aberraciones clientelares que entran la gestión.

En cuarto lugar, es urgente ejecutar un plan multi institucional de emergencia escolar, con la intención de eliminar de una sola vez todos los pasivos de gestión y acciones represadas que consumen tiempo y energía y no son resueltos. En otras palabras, comenzar como si fuese de nuevo, pero con la casa limpia.

Con estas acciones, a cada vuelta del nuevo ciclo se invertirán los signos, el director dedicará más tiempo a los docentes, mejorará su acceso e imagen en la comunidad y los cambios tendrán mejores posibilidades de éxito.

Referencias

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Needham Height, MA.: Allyn and Bacon.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

EL AUTOR
Dr. Leonardo Martínez Hernández

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”
Maracay, Estado Aragua
Correo electrónico: lmartinez@ipmar.upel.edu.ve

Coordinador del Doctorado en Educación de la UPEL Maracay.
Su línea de investigación es Educación Técnica.

Datos de la Edición Original Impresa

Martínez, Leonardo. (2001, junio). *Dinámica de los cambios educativos en los tiempos actuales. Una experiencia de aprendizaje con directores de educación básica en Aragua*. Paradigma, Vol. XXII, N° 1, Junio de 2001 / 7-21