

La gestión del cambio en Instituciones Educativas públicas de la Ciudad de Pilar, 2019-2020

Armoa Quintana, Mauro David

maurodavidar@hotmail.com

Universidad Nacional de Pilar

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

RESUMEN

La investigación tiene por objetivo establecer las principales características de la gestión del cambio de los directivos de la Educación Media de los colegios nacionales de la Ciudad de Pilar. La población de estudio comprende tres instituciones educativas ubicadas en la zona urbana y céntrica de la Ciudad. Con relación a las fuentes a la que se recurrió para la obtención de los datos necesarios fue la encuesta. Y se ha llegado a la conclusión de que el promedio de los porcentajes obtenidos en las tres variables, se puede constatar que los directores de la educación media de los colegios objeto de estudio, brindan escasa oportunidades para que a través de un buen tipo de liderazgo se consiga la gestión del cambio.

Palabras claves: Gestión del cambio; Directivos de la Educación Media; Colegios Nacionales; Zona urbana y céntrica.

The management of change in Public Educational institutions of the City of Pilar, 2019-2020

ABSTRACT

The objective of the research is to establish the main characteristics of the change management of the directors of Secondary Education of the national schools of the City of Pilar. The study population comprises three educational institutions located in the urban and central area of the City. Regarding the sources that were used to obtain the necessary data was the survey. And it has been concluded that the average of the percentages obtained in the three variables, it can be seen that the directors of secondary education of the schools under study, offer little opportunities so that through a good type of leadership change management is achieved

Keywords: Change management; Directors of Secondary Education; National Colleges; Urban and central área.

Artículo recibido: 25 dic. 2020

Aceptado para publicación: 26 ene. 2021

Correspondencia ovella.carlos.jara@gmail.com

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

INTRODUCCIÓN

El tema que aborda como objeto de estudio la presente investigación es la “Gestión del cambio en comunidades educativas”. El cambio es un desafío constante en el siglo XXI (Nevado, 2007). Se sostiene que si la institución educativa no acepta el cambio o la innovación sus mejores componentes que son los alumnos carecerían de las competencias que les habiliten para una inserción laboral exitosa. Por otro lado, la reacción a la innovación puede ser entendida por referencia a las normas y valores subyacentes de la innovación; pues, la cultura de la institución educativa se ha considerado tradicionalmente como conservadora, razón por la cual siempre genera resistencia al cambio.

Todo cambio requiere siempre un conductor. En las instituciones educativas la expectativa de la comunidad educativa a que pueda generarse cualquier acción transformadora recae en la figura del director.

En la actualidad el líder directivo cumple un papel esencial en la gestión transaccional y transformacional que une los intereses institucionales con los intereses personales de sus colaboradores. En tal sentido, su tarea en la conducción de grupos humanos es gravitante con relación al tema de la gestión del cambio. Por tal motivo este tema de investigación involucra el liderazgo directivo como un elemento esencial para la gestión del cambio.

El contexto de realización de la investigación de campo de esta investigación se sitúa en instituciones públicas de la Educación Media de la Ciudad de Pilar. Las dimensiones que investiga descriptivamente son: las estrategias, el estilo de comunicación y el tipo de liderazgo, que se consideran los principales núcleos problemáticos de la gestión del cambio en una institución educativa.

EL PROBLEMA

El problema que plantea abordar esta investigación focaliza a las condiciones de la gestión del cambio en comunidades educativas de instituciones de la Educación Media gracias al liderazgo de los directivos.

Los cambios educativos pueden ser deseados y promovidos o instalados desde las reformas, pero será sólo retórica si no pueden ser reapropiados y adaptados en cada institución, donde puedan introducirse transformaciones potentes en relación con los logros, en los modos habituales y establecido en la cultura escolar existente. Estas

modificaciones tendrán que generarse desde adentro, de modo que cada institución educativa pueda desarrollar su propia cultura innovadora. Es por estas razones que resulta clave la labor y la función de los equipos directivos, como líderes en la orientación de los procesos de mejora.

Promover mejores prácticas implica tener metas consensuadas con respecto hacia dónde va la institución, a la delegación de funciones al interior del equipo directivo como líder de estos procesos, potenciando aquellos aspectos que sean más efectivos en cada integrante.

Por las razones señaladas, surge el interés por investigar sobre la gestión del cambio en comunidades educativas.

La gestión del cambio en la institución educativa está fuertemente condicionada y asociada al liderazgo directivo, sin embargo, este es solamente un aspecto, pues el cambio involucra la gestión a varios elementos, entre los cuales es posible destacar: Una sociedad en permanente cambio exige una institución educativa en transformación constante, pues, ahora bien, vivimos en una sociedad donde el cambio constituye un proceso permanente y cotidiano. Donde la transformación sugiere que las mejoras en las escuelas deben ser más rápidas y realizadas de manera tal que permitan que la innovación prospere, que se vea que funciona y que pueda ser difundida a través de un buen director como orientador de la gestión del cambio. Sólo cambian, innovan, se transforman, aquellas escuelas en las que se reconocen las carencias, que detectan sus imperfecciones y atrasos, y que toman decisiones para superarlas con una actitud proactiva. Sin olvidar que “reformular las estructuras y mejorar al mismo tiempo las mentalidades, las prácticas y los resultados educativos son empeños extremadamente complejos y conflictivos” (Escudero Muñoz, 2006, p.70).

El cambio no es natural, ningún cambio emerge a consecuencia del azar, alguien tiene que comprometerse, producir el cambio.

El centro del cambio en la organización educacional radica en las personas. Todo cambio organizacional empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización. Solo las personas cambian sus habilidades, conductas y relaciones; y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan, pero sobre todo están en el factor humano. El impulso inicial hacia un cambio nace siempre del propio personal de

la organización. No hay cambio a fondo sin voluntad del personal, es necesario, por tanto, trabajar sobre los aspectos humanos que favorezcan la adaptación de las personas. Una institución educativa que cambia se abre a su entorno. Se requieren apertura de las escuelas a la comunidad, ofreciendo su infraestructura y servicios para realizar actividades recreativas, culturales y de convivencia. Del mismo modo, las escuelas han de participar en las actividades que se desarrollen en el entorno y participar en la toma de decisiones que afectan a la comunidad.

Se precisa pasar de una escuela encerrada en sus muros a otra conectada con su entorno más cercano, creando redes entre escuelas y conectándose con el mundo global a través de las tecnologías de la información y la comunicación. Una institución educativa es una verdadera red de comunicaciones. Por esta razón, es esencial el estudio y evaluación de sus procesos de comunicación tanto formal como informal, de su cultura organizacional y del tipo de liderazgo de sus autoridades.

La comunicación constituye el principal eje del cambio en las organizaciones educativas. Los problemas en la comunicación están entre los temas más complejos a resolver en las instituciones educativas. Establecer un sistema de comunicaciones efectivas implica entender cómo son los procesos de comunicación, la cultura institucional y la compleja trama de relaciones interpersonales.

La comunicación forma parte hoy en día de las funciones esenciales de un centro educativo. Es una función de palabra, de representación, un estado de espíritu, un deber, una necesidad en la que el director es primordial.

La comunicación se constituye en una herramienta estratégica, que los directivos no deberían desconocer, para llegar al público que necesitan informar en una etapa de cambio.

Por otra parte, es una herramienta operativa para optimizar la relación con el público interno y para lograr un posicionamiento de imagen por parte de la institución en el ámbito externo.

Otro aspecto problemático por el cambio es la cultura. Cultura según Hellriegel y Slocum (2004, p. 378) y Páez y otros (2004, p. 45), adecuadas al contexto de las instituciones educativas, es la manera como se hacen las cosas en la institución educativa, comprende la historia, las normas, los valores y patrones que rigen el comportamiento de los docentes como grupo, la cual permanece en el tiempo. En cuanto

a la cultura los directivos y los docentes responsables de la gestión institucional, administrativa y pedagógica, deben conocer la influencia de la cultura y del clima institucional en los logros y dificultades docentes en equipo para mejorar los procesos de gestión pedagógica, datos que no se pueden desconocer para llegar al éxito.

Todo cambio complejo y permanente requiere un líder para su conducción. En las instituciones educativas este rol compete al director. La primera competencia que un director debe instaurar en su centro es la escucha. Es un talento raro y perfectible que reclama olvidar el propio ego. Una de las herramientas clave a este respecto es la reformulación, pues el efecto espejo que se envía es gratificante para el interlocutor y crea un clima de confianza.

Los cambios son inevitables, son cada vez mayores y han influido en nuestro modo de vida significativamente. Quién sabe qué cambios nos esperan, pero sabemos que éstos seguirán ocurriendo y que seguirán cambiando nuestra manera de comunicarnos y vivir nuestras vidas.

Para gestionar un cambio institucional el trabajo en equipo es fundamental. En la actualidad la mayoría de las innovaciones son el resultado de la actividad de equipos, brindando una mejor capacidad de respuesta a la organización frente a los desafíos del contexto.

Es importante también instalar en el centro de las preocupaciones de la educación la necesidad de gestionar el currículum para el cambio como componente medular de la acción educativa en cada institución, mediatizado por decisiones externas a la escuela, revelando la mayoría de las veces intereses globales más que institucionales.

El currículum del cambio debe colocarse en el centro de las preocupaciones las necesidades del sujeto que aprende en relación con los desafíos de la sociedad actual y donde las reformas educativas basadas en competencias aparecen como el remedio a una pobreza detectada en las prácticas del aula, en los modelos didácticos con los que se viene trabajando. Pero se olvida a tomar en cuenta las condiciones en las que desempeña su trabajo un profesorado al que se le insta a cambiar, pero sin llegar seriamente a implicarlo.

Toda gestión de cambio debe incorporar la gestión del cambio tecnológico. Hoy día es impostergable la gestión de las nuevas tecnologías para el uso didáctico. Al respecto la mayoría de los docentes no tienen acceso a una tecnología actualizada que permita

cambiar los métodos de enseñanza, además de contar con escuelas sin infraestructura adecuada, incorporándose así al cuerpo docente de personas sin la preparación adecuada, para que haya alguien que pueda “dictar la clase”.

De todos los aspectos planteados en la investigación se propone investigar tres dimensiones: las estrategias; el estilo de comunicación y el tipo de liderazgo que aplican los directivos de las instituciones educativas de la ciudad de Pilar para la gestión del cambio.

OBJETIVOS

General

-Establecer las principales características de la gestión del cambio de los directivos de la Educación Media de los colegios nacionales de la Ciudad de Pilar.

Específicos

1-Identificar las estrategias que emplean los directivos de la Educación Media de las instituciones objeto de investigación para la gestión del cambio.

2-Clasificar los tipos de liderazgo que incorporan los directivos de la Educación Media de las instituciones objeto de investigación para la gestión del cambio.

3-Describir el estilo de comunicación que implementan los directivos de la Educación Media de las instituciones objeto de investigación para la gestión del cambio.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación pretende establecer las principales características de la gestión del cambio conducido y orientado por directivos de las instituciones de la Educación Media de la Ciudad de Pilar, participantes de la investigación.

Los beneficios en esta investigación serán todos los componentes de las instituciones educativas investigadas y que a través de la integración ante la gestión del cambio aprenderán a ser responsables para su buen funcionamiento, además de garantizar los procesos que inducen a aprender lo que se requiere para el siglo XXI.

En términos teóricos, la investigación da como resultado conocimiento sistematizado sobre la gestión del cambio. Específicamente en lo relativo a estrategias, al estilo de liderazgo y la comunicación prevalente en la gestión del cambio de los directivos.

En términos prácticos, el resultado de esta investigación beneficiará directamente a los colegios participantes de la investigación; indirectamente a todos los directivos y agentes educativos interesados en la gestión del cambio. Pues a partir de los resultados,

los directivos, junto con su comunidad podrán pensar estratégicamente en diseñar e implementar mecanismos e instrumentos para mantener dentro de la organización una línea de acción para gestionar más adecuadamente el cambio que promueva la eficiencia, la reflexión y la toma de decisiones pertinentes.

Esta investigación ha delimitado sus límites y alcance en los indicadores mencionados a continuación.

Esta investigación se ubica dentro del campo de las Ciencias de la Educación. Se limita al área de la gestión educacional. Específicamente se centra en el estudio de la gestión del cambio en las instituciones educativas como producto de la gestión orientadora de los directivos de instituciones públicas de la ciudad de Pilar, año 2019-2020.

La investigación se delimita con estudiantes, directivos y docentes de los: Colegio Nacional Pilar, Colegio Nacional San Lorenzo y Centro Regional de Educación Pilar (CREP).

FUNDAMENTO TEÓRICO

1. Antecedentes

La gestión del cambio en instituciones educativas constituye hoy un tema de mucha trascendencia en el sistema educativo, reconociendo al mismo tiempo que los Directivos solos no podrán llevar a cabo ningún cambio, para tal efecto necesitarían de un equipo de trabajo con voluntad propia de cada uno de sus miembros de generar un cambio entre todos, pues, sin estas condiciones no habría cambio de gestión sin el trabajo en equipo y de nuevas actitudes a base de nuevas formas de trabajo y de comunicación.

Muchas investigaciones al respecto han sido realizadas, estudios que merecen ser destacadas por la contribución que cada uno ha aportado a la investigación educativa.

No obstante, es este apartado se priorizará la mención de algunos a modo de ejemplo:

Silvina Gvirtz (2007) La Gestión: Una oportunidad en la mejora escolar, invita a pensar sobre qué hacer para lograr el mejoramiento efectivo de la escuela. Revisa el funcionamiento del sistema educativo desde el siglo XIX. Describe las causas de la crisis del sistema en la década de los 60. Enumera la ola de reformas de 1990. Efectúa una diferencia entre gestión estratégica y la simple administración escolar. Analiza los factores clave de una escuela efectiva, responsable por los resultados y capaz de hacer un diagnóstico que cuente con “evidencia empírica y sin basarse en intuiciones”.

Enumera las siete prácticas de liderazgo que favorecen la gestión educativa y sugiere algunos recursos para lograr un auténtico trabajo en equipo.

En “El director de escuela como gestor del cambio”, **Ernesto Gore** desarrolla el tema en torno a tres elementos: la generación de comunicación, la creación de conocimiento y sentido; y la creación de sí mismo. Describe tres grandes tipos de problemas de comunicación: técnicos, de sentido y de credibilidad. Afirma que cualquiera sea el estilo de liderazgo que se ejerza, siempre debe tener en cuenta las necesidades de aquellos a quienes se conduce.

Michael Fullan (2011) Investigación sobre el cambio educativo: presente y futuro.

En este breve artículo se pone de manifiesto esta tendencia a dos niveles, de la escuela y el conjunto del sistema, para construir señalando las prioridades de investigación en el cambio educativo de la próxima década. Palabra clave: cambio educativo, liderazgo escolar, reforma educativa, investigación. Menciona que en la siguiente década de estudio sobre el cambio educativo habrá dos tendencias principales en la investigación de la próxima década: se enfocará en los temas de instrucción a profundidad y se expandirá en la investigación y el desarrollo de reforma de “todo el sistema”.

Sobre la primera tendencia, podemos esperar ver innovaciones que aborden el desarrollo de habilidades de pensamiento para la creatividad, la solución de problemas, el razonamiento crítico, el uso de tecnología y la colaboración. Estas habilidades han recibido hasta ahora un tratamiento superficial en distintas referencias a las así llamadas “habilidades para el siglo XXI”. La diferencia en el futuro será que el trabajo sobre estos puntos estará mejor definido. Habrá más innovación, más especificidad y recisión al indicar prácticas particulares de instrucción y mostrar su relación con los resultados del aprendizaje de los estudiantes.

La segunda tendencia supondrá comparaciones internacionales de rendimiento estudiantil y el correspondiente análisis de las políticas, estrategias y estructuras asociadas con países que muestren éxitos. A diferencia del estudio de la última década, que se dedicó a examinar resultados, los nuevos estudios analizarán más a fondo llegar las maneras de “cómo se hizo” y a los factores causales que producen el éxito.

Ambas tendencias, habilidades más profundas y éxitos de gran escala, se alimentarán mutuamente y aparecerán globalmente. El trabajo fundacional de la última década ha

creado una base sólida para pasar a la siguiente fase de mayor calidad en la investigación y en la práctica en el cambio educativo.

Frida Díaz-Barriga Arceo (2012) Reformas curriculares y cambio sistémico: una articulación ausente pero necesaria para la innovación. Este artículo aborda la necesidad de profundizar en el estudio de las principales innovaciones curriculares vinculadas a los procesos de reforma curricular emprendidos en las dos últimas décadas en México. Se afirma que la pretensión de impulsar procesos de innovación curricular como motor de transformación educativa por medio de la prescripción de una serie de modelos con gran potencial educativo, puede dar sentido y dirección a los propósitos inherentes a reformas que intentan la transformación del currículo y la enseñanza. En lo sistémico según Meadows (1999), ha mencionado que una de las mejores estrategias para propiciar los cambios consiste en trabajar en redes, con la participación de grupos impulsores que logren generar nuevas estructuras políticas, sociales o económicas, sobre la base de cambios sensibles en la mentalidad y prácticas sociales de las personas.

Michael Fullan (2002) ha estudiado la dinámica y afirma que los cambios educativos, en aras de su concreción, tienen que ser *sistémicos*, es decir, abarcar no sólo las estructuras formales, sino a los actores, a los procesos académicos y administrativos, e incidir en nuevas formas de relación, pensamiento y participación. Es decir, el proceso de cambio que conduce a la innovación es un proceso sociocultural complejo, que lleva tiempo. Es decir, proponer buenas ideas y directrices para el cambio (teorizar y formular modelos educativos innovadores) es un primer factor y muy importante, pero más lo es el factor de posibilidad de concreción en determinados contextos (el cambio de mentalidades, prácticas socioculturales y educativas, formas de gestión y participación, asunción de nuevos roles o identidades, entre otros).

Hargreaves (1996). Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado. Menciona que las escuelas secundarias, en cuantas organizaciones que aspiran a ser postmodernas, no necesitarán reprimir los conflictos, como hacen muchas en la actualidad, sino dialogar sobre ellos y resolverlos en un proceso continuo. Unos procedimientos de decisión y de resolución de conflictos sinceros, democráticos y éticos son, en este sentido, un componente esencial de la enseñanza en las escuelas secundarias del futuro. Para satisfacer las necesidades vitales

individuales y sociales, la educación del futuro requiere una re conceptualización radical de las escuelas secundarias, sus currícula y sus modelos de organización del trabajo de los docentes, con respecto a lo que ahora conocemos. Esto suscita la cuestión de si hay que reestructurar las escuelas y la enseñanza con el fin de afrontar los retos del mundo postmoderno y, si es así, cómo hacerlo.

Con los antecedentes referidos se evidencia algunos rasgos concordantes con lo que pretende esta investigación de Tesis, y que, de hecho, estos autores servirán de base para la construcción del referencial teórico. Sin embargo, en los propósitos, ideas substantivas y procedimientos de abordaje difieren totalmente de los antecedentes teóricos y de campo supra citados.

A continuación, se presentan los elementos teóricos específicos que servirán de base y orientarán el proceso investigativo. En otros términos, aquí se arguyen las proposiciones teóricas ligadas a las dimensiones, indicadores e ítems que serán objeto de análisis en el presente estudio.

1.1 Base teórica: La Gestión del cambio

La escuela ocupa un rol preponderante en este proceso de la gestión del cambio.

Guiomar Namó de Mello, (1992) se ocupa de remarcar esta centralidad de la escuela cuando dice” ...nuestra capacidad de conducir el proceso educativo para responder a los intereses de los sectores mayoritarios...debe tener en la escuela su punto de partida y de llegada. Parece entonces apropiado afirmar que no habrá transformación posible sin profundos cambios en la gestión y organización de la institución educativa. Cabe recalcar que la escuela debe tener en cuenta las necesidades reales de la comunidad educativa y de acuerdo a ella generar cambios para satisfacer las expectativas que demandan. En este entendido la gestión del cambio hay que situarlo muy bien en qué campo cae.

La gestión del cambio conecta con el campo de la “gerencia”, es decir aquél que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y de resguardar su cumplimiento (Aguerrondo, 1996, p. 5). Por tanto, gerenciar el cambio significa gestionar el cambio organizacional. En la gestión del cambio organizacional la fase de descongelamiento y, más tarde, la de estabilización es tan importante como la fase de cambio propiamente dicha. En consecuencia, los

cambios organizacionales deben empezar con una fase exploratoria e informativa lenta y cautelosa. (Zimmermann, 2000, p. 7).

En efecto, toda gestión de cambio lleva su tiempo, es imposible obtener resultados de la noche a la mañana, de ser así fácilmente se desestabilizaría.

Reconociendo además que la gestión es una cuestión compleja. Según Uribe (2005), la gestión también se ocupa de la complejidad de la organización porque la sociedad en general se ha vuelto más compleja, por las nuevas culturas, nuevas identidades políticas, sexuales, nuevos modelos de familia.

Esta nueva configuración social compleja exige una decisión política inclusiva. Por tales razones es importante que todos los que forman parte de la comunidad educativa tengan la decisión de querer formar y tener una sociedad inclusiva, donde la idea del respeto por el otro y la convivencia ocupe un lugar central. (Podestá, 2007, p. 39-40). Esto supone dejar lado todo prejuicio, ideologías o credos, lo cual facilitará la convivencia en armonía y permitirá trascender la gestión del cambio a través de la educación inclusiva.

1.2 Las estrategias para la gestión del cambio

La gestión del cambio está fuertemente asociada a las estrategias empleadas para su consecución. La escuela como lugar estratégico para gestionar el cambio requiere de estrategias apropiadas. Aguerrondo (2002) menciona que está claro que la unidad de cambio en educación es la escuela (la institución escolar), y en tanto no exista una estrategia para pensar el cambio sistémico sobre la base de esta unidad, los cambios serán difíciles.

La misma autora menciona que la estrategia de avance anual introduce una fuerte ruptura dentro de la organización. Por ello, el nuevo siglo obliga a optar por estrategias que permitan originar cambios dentro de la organización educativa. Y esta es una tarea difícil porque debe enfrentar a una estructura desfasada e integrada de personas con miedo a lo desconocido. Es preciso mencionar entonces que ante una estrategia para la gestión del cambio es de vital importancia destacar las habilidades de la gerencia con nuevo enfoque. Esto incluye: el desarrollo de la visión, la comunicación, la motivación, la negociación, la toma de decisiones y la asignación de recursos, por un lado. Por otro lado, comporta los modelos de gestión ágil, eficiente y participativa.

Tres estrategias sobresalen en la gestión del cambio: el trabajo en equipo, el incentivo a la innovación, el trabajo en función de metas. El trabajo en equipo es una estrategia

formidable: la composición, la formación y el manejo de grupos de tarea según Zimmermann (2000) representan una tarea clave de la gestión del cambio organizacional; la definición y la secuencia de las tareas de los grupos respecto a los proyectos de cambio y su coordinación son piedras angulares de la estrategia. Asimismo, la capitalización de la cultura de incentivo a la innovación es otro ingrediente estratégico. Se afirma que, para conseguir el cambio y la mejora sostenibles en la escuela, el pasado es un recurso antes que un impedimento. (Hargreaves, 2006, pp. 43-58). Pasado que sería bueno tener en cuenta, corregir y ser capaz de aprender a ser distinto de lo que se es ante la gestión del cambio. Por último, es muy efectivo para la gestión del trabajar en función de metas claramente definidas. Esto exige contar con una planificación de trabajo a mediano y largo plazo y de evaluaciones periódicas del trabajo realizado y disminuir los controles y la burocracia (Aguerrondo, 1996).

La resistencia al cambio entendida como un comportamiento observable en respuesta al desagrado o desafío que sienten los docentes como consecuencia de la introducción de nuevas ideas, métodos o dispositivos es una constante inevitable en las organizaciones educativas. Los sistemas educativos como organizaciones dinámicas cuya misión es ofrecer respuesta a las necesidades de formación de la población han de asumir que el cambio es inevitable y, por lo tanto, lo es también la resistencia al mismo. Se requiere, por tanto, de un estudio que permita encontrar estrategias y vías de incentivo por parte de los gestores institucionales toda vez que los cambios exitosos solo son posibles cuando se ha gestionado correctamente la resistencia al mismo (Córica, 2020).

Podría decirse entonces que, la dedicación, experiencia, toque personal, el dominio del detalle, el sentido de la armonía y la integración, la emoción y la pasión, son los ingredientes básicos para el éxito del estratega. En consecuencia, ningún cambio sería posible gestionar sin contar con las estrategias adecuadas. Entonces es cuando surge la necesidad la adopción de estrategias, entre las cuales sobresalen para el campo educativo, como se acaba de mencionar: el trabajo en equipo, el incentivo a la innovación y el trabajo en función de metas.

1.2.1 Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es donde todos participan para lograr una meta en común y se valida todas las opiniones optando luego por la mejor opción para el grupo. Manes (2005), enfoca que el trabajo en equipo es aquel que realizan sus miembros; en él todos

subordinan sus intereses personales a la noción de equipo. En las instituciones educativas un directivo general debe promover el trabajo en equipo entre sus directivos de nivel y éstos a la vez lo deben hacer con sus coordinadores y docentes de áreas. En esa misión de llevar adelante una gestión escolar participativa, el personal directivo de la institución deberá actuar de manera: integral, consciente, transformadora y participativa.

En la misma línea Katzenbach y Smith (1993) sostienen que:

“Las bases del desarrollo efectivo del trabajo en equipo dependen de las habilidades de sus miembros, de la responsabilidad mutua y del compromiso en relación a las metas comunes consensuadas por el grupo. Esto permite el desarrollo personal, el desarrollo de proyectos colectivos y el logro de las metas esperadas”.

En las instituciones educativas se debe dar lugar de participación a todos y cada uno de los integrantes. Descubrir sus habilidades y hacer uso de la misma. Proyectar metas a través de un equipo de trabajo consensuado a fin de lograr resultados óptimos, permitiendo esto a su vez un contexto democrático que genera sinergia. Esto a su vez da lugar a un clima de confianza, reflexión, apertura y colaboración para el éxito de los objetivos de innovación o cambios en instituciones educativas.

Por ello en este nuevo siglo se plantea la necesidad de fomentar actitudes proactivas, de pensar y actuar responsablemente en equipo, tal como nos menciona (Manes, 2005 p. 22):

“En la actualidad, se requieren instituciones educativas cuyos miembros fomenten actitudes proactivas, que anticipen los cambios, preparándose con responsabilidad y compromiso grupal, y, sobre todo, busquen espacios de encuentro con suficiente periodicidad para poder trabajar en equipo”

El sujeto como estratega y proactivo con la oportunidad de cambiar el sistema, las instituciones educativas ha de articular la dirección como un proceso democrático y participativo, ser consecuencia del trabajo colaborativo de manera que cada cual asuma su papel dentro del proceso. El director ante la gestión del cambio no puede actuar en forma aislada, el mismo requiere conformar un equipo de trabajo. Ante esta situación debe asumir el tipo de liderazgo transformacional donde los directivos, pueden abrir espacios para construir colaborativamente con todo el plantel de la comunidad educativa

el proyecto educativo institucional, lo cual promueve una participación democrática que motive y comprometa a un desarrollo profesional y personal.

1.2.2 Delegación de funciones

La comunicación fluida se da cuando se comunica a todos los integrantes del grupo de trabajo aquello que se desea lograr como meta. (Manes, 2005, p. 5) menciona que: Frente a la crisis, el trabajo en equipo es la respuesta para encontrar soluciones consensuadas. El verdadero líder directivo es quien promueve el trabajo en equipo, con honestidad, visión compartida, compromiso, paciencia y ejemplaridad, haciendo uso de una comunicación fluida entre todos los clientes internos y externos. Si la institución no comunica su proyecto, no lo hace explícito ni público éste no tiene ninguna posibilidad de éxito porque la comunicación es una herramienta de gestión que permite reducir la incertidumbre de lo que va a acontecer en el futuro, impulsando esto ante un cambio organizacional nuevo estilo de trabajo y comportamiento.

El cambio organizacional según Zimmermann (2000, p.10) no es más que un modesto camino para fomentar el crecimiento de un nuevo comportamiento y de nuevas actitudes a base de nuevas formas de trabajo y de comunicación. Donde también sería conveniente no solo comunicar sino también consensuar en equipo. Mientras que: Mintzberg (1983, p 32) opina que la potencia de la comunicación educativa se logra cuando el gestor “ocupa una posición estratégica del movimiento de cierto tipo de comunicaciones dentro de su organización”. En efecto, el directivo constituye el centro neurálgico de ésta y genera una nueva gestión de trabajo entre todos componentes de la institución educativa no solo notificando sino consensuando y coordinando con responsabilidad junto con las motivaciones a fin de llegar a un buen término con los objetivos propuestos en equipo.

METODOLOGÍA

La investigación se delimita con estudiantes, directivos y docentes de los: Colegio Nacional Pilar, Colegio Nacional San Lorenzo y Centro Regional de Educación Pilar (CREP)

El enfoque del presente estudio es cuantitativo porque se recogió y analizó datos con criterio de medición. Hernández (2003, p. 6) menciona que el enfoque cuantitativo utiliza recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el

análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Por tal razón, el presente estudio se ubica en este tipo de enfoque.

En este estudio se asume que el nivel de profundidad del conocimiento esperado es el descriptivo, considerando lo expresado por Arias (1999, p. 20), que los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación. Por lo tanto, con este trabajo describe la gestión del cambio en instituciones educativas públicas, objeto de investigación.

El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. Lo cual permite definir y justificar el tipo de diseño o estrategia por emplear (Arias, 1999, p. 20). Esta investigación asume como diseño el no experimental, porque el estudio se realiza sin la manipulación de variables.

Es importante destacar que la población o universo se refiere al conjunto para el cual es válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. (Morales, citado por Arias, 1999, p. 22).

Debido a que esta investigación es de enfoque cuantitativo, y asumiendo que la muestra es subgrupo de la población, se la definió matemáticamente de antemano con precisión, cuidando que sea probabilísticamente representativa. Asimismo, dado que la intención del muestreo es reducir al mínimo posible el margen de error y aumentar al máximo la confiabilidad a continuación se describen las características delimitadas para la población, la muestra seleccionada y el muestreo que se ha aplicado como procedimiento.

La población o universo de estudio de esta investigación está compuesta por 3 instituciones educativas ubicadas en la zona urbana y céntrica de la Ciudad de Pilar. De estos elementos institucionales se escogieron los elementos humanos: 3 directores y 3 vicedirectores, 36 docentes y 183 alumnos de la Educación Media de los colegios objeto de estudio. Para la selección las institucionales se procedió de modo directo e intencional.

Con relación a las fuentes a que se recurrió para la obtención de los datos necesarios, se dan uso tanto de fuente primaria, cuyos datos fueron proporcionados por los

encuestados, así también de fuente secundaria, cuyos datos fueron obtenidos de la literatura específica.

La técnica empleada para la recolección de datos durante el periodo de investigación fue la encuesta. El instrumento, el cuestionario cerrado tipo dicotómico con preguntas de opción siempre, a veces y nunca.

Fueron realizados los siguientes procedimientos para el análisis de los datos. Una vez recogidos los datos, se procedió primeramente a la revisión minuciosa a efecto de verificar si se encuentran debidamente completados los datos solicitados.

Posteriormente se procedió al conteo y clasificación de los datos a través de una tabla de distribución de frecuencia, con el propósito de describir el valor de los datos obtenidos para cada variable.

Por último, se elaboraron los enunciados estadísticos y conceptuales a modo de interpretación de los resultados de los datos representados en las tablas y en las ilustraciones gráficas para la construcción de conclusiones, recomendaciones y armonización teórica de la investigación.

Marco Conceptual

Variable	Definición	Variables	Indicadores	Instrumento – Técnica – Escala
Gestión del Cambio	Por <i>gestión del cambio</i> se entiende en esta investigación, toda acción intencionada a generar nuevas condiciones y oportunidades para las transformaciones que requiera la institución educativa, con miras al mejoramiento continuo del servicio educativo que ofrece a la comunidad, y que en este caso se circunscriben al estudio de los estilos de comunicación, tipo de liderazgo y estrategias para el cambio, aplicados por los directivos de las instituciones, objeto de investigación.	Estrategias de Gestión del cambio.	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de recolección de datos: Encuesta con preguntas cerradas • Instrumento: Cuestionario estructurado. • Escala de medición: Índice dicotómico SÍ-NO.
			Incentivo a la Innovación	
			Acción en función de metas	
		Estilo de Comunicación.	Pasiva	
			Agresiva	
			Asertiva	
		Tipo de Liderazgo.	Transformacional	
			Transaccional	
			Laissez Faire	

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los resultados de las puntuaciones resultan de los indicadores y las que están siendo presentadas conforme a las variables estudiadas. Los puntajes para la encuesta devienen de la sumatoria de la cantidad de sujetos participantes multiplicado por la cantidad de preguntas que correspondan a cada caso, conforme a la escala del instrumento aplicado. Figura 1. Distribución de los puntajes en porcentajes, relacionados a las “Estrategias de gestión del cambio”, agrupadas por subdimensiones según opciones de respuestas.

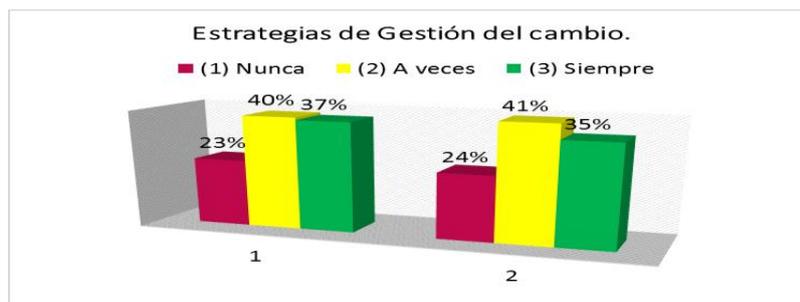


Gráfico 1: Distribución de porcentajes de respuestas ordenadas por indicador.

Interpretación Pedagógica. Luego de confrontar la distribución de los resultados numéricos de la variable: “Estrategias de gestión del cambio”, a continuación, se presentan los significados pedagógicos del análisis efectuado en el gráfico.

En el presente gráfico N° 1 se observa la distribución de porcentajes de respuestas relativas a las dimensiones clasificado por los niveles de la escala de medición la que queda distribuida del siguiente modo:

Realización de trabajo en equipo, incentivo a la innovación y acción en función de metas, de los resultados a alumnos se desprende que el 23% respondieron nunca, 40% a veces y el 37% siempre; las mismas preguntas respecto a la variable: “Estrategias de gestión del cambio” dirigida a los docentes, es como sigue: 24% responden nunca, el 41% a veces y el 35% siempre; porcentaje que no difiere muchos, sin embargo, se destaca escasa gestión estrategia de gestión de cambio de parte de los directores de las instituciones educativas estudiadas.

Figura 2. Distribución de los puntajes en porcentajes, relacionados al “Estilo de Comunicación”, agrupadas por subdimensiones según opciones de respuestas.

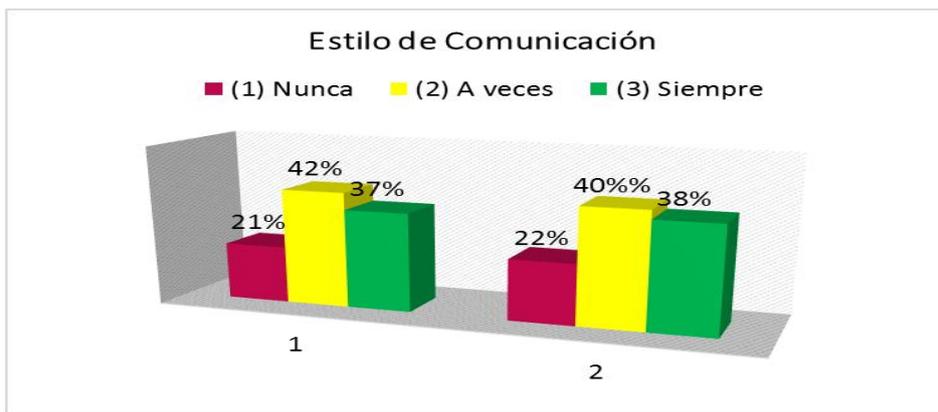


Gráfico 2: Distribución de porcentajes de respuestas ordenadas por indicador.

Interpretación pedagógica: Considerando el promedio de los porcentajes obtenidos en los tres indicadores, respecto al “*Estilo de Comunicación*” utilizado en las instituciones educativas estudiadas tales como; como comunicación pasiva, agresiva y asertiva, se puede constatar que los directores de la educación media de los colegios objeto de estudio, no brindan suficientes oportunidades para que suceda el estilo de comunicación adecuado para la gestión del cambio.

Siendo que el 21% de los alumnos dijeron a *nunca*, el 42% a *veces* y el 37% *siempre*; y el 22% de los docentes responden *nunca*, 40% a *veces* y el 38% *siempre*. Porcentaje muy bajo y datos corroborados con lo expresado por los dos estamentos (docentes-alumnos), evidenciándose la necesidad de una mejora del estilo de comunicación en las tres instituciones educativas estudiadas.

Figura 3. Distribución de los puntajes en porcentajes, relacionados al “*Tipo de Liderazgo*”, agrupadas por subdimensiones según opciones de respuestas.

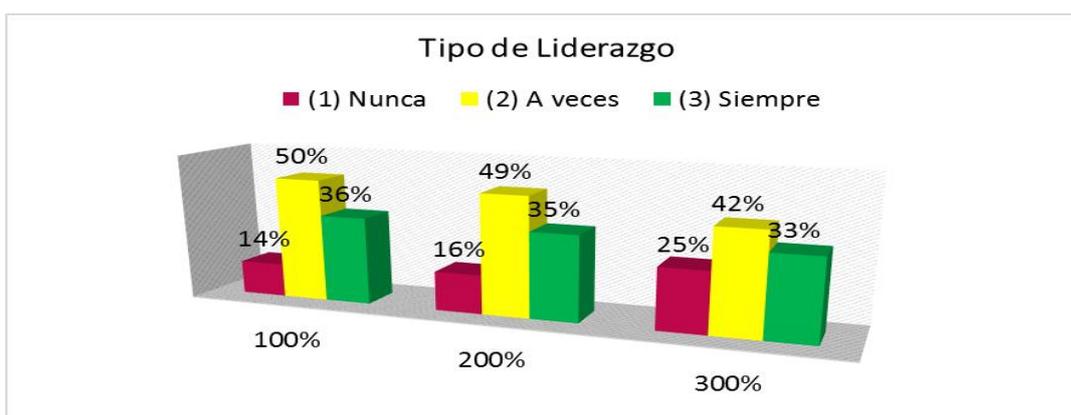


Gráfico 3: Distribución de porcentajes de respuestas ordenadas por indicador.

Interpretación Pedagógica: De acuerdo a la variable: “*Tipo de Liderazgo*”, implementada en las instituciones públicas de parte del director, y de acuerdo a los

instrumentos de recolección de datos aplicados a los tres estamentos (director-docente-alumnos), se pudo evidenciar que existen similitud de respuestas, observadas en los porcentajes del gráfico, la que se presenta en este orden: los alumnos dijeron siempre *14% dicente que nunca* existe un liderazgo transformacional, que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, organizaciones y la comunidad educativa, trasnacional, es decir, incentiva el desempeño laboral de las tareas, a través de un sistema de premios y castigos y por ultimo líder el liderazgo del laissez-faire, la que se caracteriza por conceder completa libertad a los alumnos y docentes, permitiendo que trabajen solos en las soluciones y en la adopción de decisiones y necesidades, escaso apoyo y orientación por parte de mimos, aunque pueda proveer o facilitar recursos la realización de trabajo o tares; el 50% responden a veces y el 36% siempre.

Los docentes, el 16% dicen nunca, el 49% a veces y el 35% siempre; así los propios directores responden 25% nunca, el 42% a veces y el 33% dicen siempre, consideran que es poco lo que se puede hacer siendo que el gobierno provee de escasos recursos para el norma desarrollo de las instituciones educativas del sector público, así también ya vienen programas y proyectos pre establecidos y es poco lo que se puede hacer o modificar y que en la mayoría de los casos se cuenta y se requiere del acompañamiento de docentes, padres de familia y alumnos de la institución.

Considerando el promedio de los porcentajes obtenidos en los tres indicadores, se puede constatar que los directores de la educación media de los colegios objeto de estudio, brindan escasa oportunidades para que a través de un buen tipo de liderazgo se consiga la gestión del cambio.

Consideraciones Finales

Las mejores prácticas requieren el reconocimiento del equipo directivo como el impulsor privilegiado de los movimientos de mejora institucional, manteniendo claridad en sus roles y funciones con respecto a los otros integrantes de la comunidad educativa. En las diferentes instituciones educativas en estudio el mayor problema que sufren los miembros es la resistencia al cambio. Esta resistencia se sustenta en el temor a lo desconocido, la ruptura de las rutinas, la pérdida de beneficios, la amenaza de pérdida de espacios de poder y seguridad, la conformidad con las normas y la cultura institucional o en algunos casos, la falta de acción orientadora de los directivos hacia el

cambio deseado. Esto ha impulsado a que existan instituciones cuyos miembros niegan los cambios, es decir, asuman una actitud pasiva o combativa. Entre otras, sus integrantes tienen actitudes reactivas frente al cambio, sin embargo, la velocidad de los cambios provoca que aquellos lleguen tarde.

La gestión del cambio involucra múltiples factores. La práctica educativa depende mucho más de las concepciones, decisiones, expectativas y prácticas de los múltiples actores de la escuela y de su comunidad. Allí ocurren los cambios educativos, el desarrollo del currículum y de las normativas. Cualquier proceso de cambio tiene implicaciones organizativas y el éxito o fracaso del mismo modo depende de factores como la planificación, la participación en la toma de decisiones, resolución de conflictos, seguimientos de los acuerdos, utilización racional de los recursos, (especialmente el tiempo), o la capacidad de liderazgo.

Sin embargo, ninguno de los factores es tan esencial para un cambio institucional que la gestión del director. Para un cambio que involucre a todos los actores es de vital importancia la presencia y respaldo permanente del director. Puesto que las resistencias, temores y conflictos que suscita todo cambio de gestión, requieren de un líder emprendedor que se ocupe de lograr una adecuada distribución de áreas, organizar equipos de trabajos, reorganizar tiempos y espacios, y sobre todo conducir con motivación el cambio.

Las actividades del director se orientan a unir a toda la comunidad educativa con la visión y los objetivos de la organización, para mostrar un camino a seguir y encontrar sentido a lo que hacen, de modo que los propósitos de la escuela de educar y generar transformación por la comunicación y la convocatoria finalmente se logren.

Finalmente, el rol directivo y el proyecto curricular en la gestión escolar, se muestran como los dispositivos que requieren de directoras y directores capaces de asumir los desafíos como provocación y, al mismo tiempo, inducir a su propia comunidad en consecución de las tareas que demanda gestionar una institución con responsabilidad social, que genera aprendizajes significativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. Secretaría de Educación Pública.
- Arceo, F. D. B. (2012). Reformas curriculares y cambio sistémico: una articulación ausente pero necesaria para la innovación. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3(7), 23-40.
- Arellano, N. (2006). Las barreras en la comunicación no verbal entre docente-alumno. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 2 (4), 3-38.
- Arroyo Valenciano, J. A. (2009). Gestión directiva del curriculum. *Actualidades investigativas en educación*, 9(2), 1-17.
- Azzerboni, D., & Harf, R. (2008). *Conduciendo la escuela: manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Blázquez Entonado, F. (2001). Profesores y alumnos en la sociedad de la información. Una reconsideración de sus respectivos papeles. 2001) *Sociedad de la Información y Educación*. Ed. Junta de Extremadura. Conserjería de Educación, Ciencia y Tecnología. Mérida.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Noveduc Libros.
- Bolívar Botía, A. (2003). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. *Revista Digital de Educación y nuevas tecnologías. Año III. Núm, 18*.
- Calvopiña Armas, D. X. (2014). Conflictos intrafamiliares y comunicación asertiva: manual de comunicación para el manejo de conflictos intrafamiliares dirigido a operadores de servicios familiares ecuatorianos.
- Cantero, F. G., Estrada, M. R. B., Rodríguez, J. M. M., & García, D. R. (2013). El liderazgo educativo en el contexto del aula. In *Liderazgo y educación* (pp. 99-124). Servicio de Publicaciones.
- Carrasco, J. B. (2007). *Cómo personalizar la educación: una solución de futuro* (Vol. 108). Narcea Ediciones.
- Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1).

- César, J. B. (2001). Notas sobre un modelo de comunicación para el ámbito de la educación. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*,31(4), 19-54.
- Córica, J.L (2020). *Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto*. RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, vol.
- Dueñas Sansón, D. G. (2009). Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 8(32).
- Ezpeleta, J. (1996). La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina. *Coloquio: La dirección de la escuela. Memorias*.
- Fernández, E. M. (2000). *Gestión de instituciones educativas inteligentes* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Fernández, E. M. (2000). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*(Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado: revista de Curriculum y Formación del profesorado*,6(1),1.
- García Rubiano, M., Andrea Rubio, P., & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario.*Diversitas*, 3(2), 301-315.
- González, M. (2007). *Liderazgo del personal directivo de las escuelas básicas en la gestión de conflictos organizacionales* (Doctoral dissertation, Tesis de Maestría no publicada. Universidad del Zulia, Maracaibo).
- Hernández, F., Hernández, J. M. S. G., & Gil, J. M. S. (2004). *El clima escolar en los centros de secundaria: más allá de los tópicos* (No. 162). Ministerio de Educación.
- Manes, J. M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Ediciones Granica.
- Marcos, S. A. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras factor de calidad, necesidad y problema: El papel de los directivos escolares.*Educación*, (24), 89-110.

- Moreno Olivos, T. (2010). Competencias en educación. Una mirada crítica. *Revista mexicana de investigación educativa*, 15(44), 289-297.
- Rivera, M. L. M. (2004). El liderazgo en trabajo social. Una aproximación a la conceptualización del liderazgo desde la perspectiva de trabajo social. *Manual de trabajo social*, 1, 409.
- Torres, R. M. (1997). ¿Mejorar la calidad de la educación básica? Las estrategias del Banco Mundial. *José L. Coraggio y Rosa M. Torres, La educación según el Banco Mundial, un análisis de sus propuestas y métodos*, Miño y Dávila editores, Buenos Aires, Argentina.
- UNESCO, I. (2007). *lis-Integra: herramientas para la gestión de proyectos educativos con TIC*.
- Vásquez, D. M. V. (2013). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos*.