

# La acción directiva en las instituciones escolares

## Análisis y propuestas

Serafín Antúnez

### CAPÍTULO 5

#### EL DIRECTOR Y EL EQUIPO DOCENTE

##### 5.1 Fomentar la colaboración

Es evidente que el trabajo escolar resulta más eficaz y satisfactorio si se desarrolla de manera colaborativa y en grupos donde la participación es fluida. Ahora bien, los miembros de la comunidad no siempre estamos dispuestos a participar. El caso es especialmente difícil de resolver si esa actitud individualista y poco solidaria se manifiesta entre algunos miembros del profesorado.

Sin embargo, hay que aceptar que en la vida de los grupos es habitual la situación en que algunas personas se muestran pasivas o insolidarias. La unanimidad de planteamientos y de criterios es prácticamente imposible y, por lo tanto, la situación de conflicto puede ser muy frecuente. Por todo ello, está muy justificada la preocupación de muchos directivos escolares por tratar de resolver este problema. ¿Qué se puede hacer con los compañeros y compañeras docentes que no se implican con el trabajo colaborativo?, ¿qué no participan?

La respuesta no es fácil. No obstante, si tratamos de una solución, el primer paso debería ser preguntarnos por las causas. ¿Qué es lo que provoca que una determinada persona se manifieste individualista, pasiva o distante o negligente? Si somos capaces de identificar las causas que generan el efecto no deseado y de incidir en ellas, seguramente habremos iniciado el buen camino de solución para muchos de los casos.

Las soluciones, por tanto, podrían ser tantas como las causas o los individuos. No obstante, a menudo, existen causas, especialmente las que tienen su origen fuera de la escuela: problemas familiares, p. ej., sobre las que podemos incidir muy poco con los recursos limitados que a veces tenemos a nuestro alcance. Tal vez nos veamos obligados entonces a modificar nuestros objetivos o, lamentablemente, en algunos casos, a aprender a sobrevivir con la situación problemática sin resolver.

Se pueden ensayar, sin embargo, algunos posibles remedios de carácter general. Estas soluciones deberían estar promovidas por los miembros del Equipo Directivo fundamentalmente. Enumeramos, de entre ellas, algunas de las que más han ayudado a paliar el problema de la falta de colaboración en muchos establecimientos escolares.

- Ofrecer pautas claras. Plantear a las personas objetivos y tareas bien definidas. Preguntas como ¿qué espera de mí la escuela/el equipo en esta ocasión? o ¿qué espero yo de ellos? Deberían encontrar una respuesta clara siempre.
- Identificar una o varias personas o colectivos de referencia con las que cada miembro de la institución debería "rendir cuentas" en cada ocasión. En muchas oportunidades, el

elemento de referencia será el propio grupo al que pertenece la persona (equipo de ciclo, departamento, etc.)

- Plantear a cada individuo las diversas posibilidades de colaboración y los ámbitos diferentes en los que puede participar. Hay que pensar que no todo el mundo “pedirá” participar *de motu proprio* o reclamará que le digan lo que tiene que hacer. Si no es así había de sugerírselo.
- Ofrecer formas y estructuras variadas, a las que se invita que se integre la persona pasiva, ayudándole a descubrir, en común, el lugar que ocupa en ellas y la importancia de su trabajo en relación con la tarea colectiva. Difícilmente se implicará en la tarea colectiva. Difícilmente se implicará en la tarea si esa estructura no existe o está mal definida.
- Brindar la posibilidad de poder sugerir mejoras y cambios en la estructura y en los sistemas de funcionamiento vigentes hasta este momento.
- Resaltar la importancia de trabajo que desarrolla el individuo como parte de un todo. Una forma de hacerlo es destacando la idea de que los alumnos y alumnas “son de todos” los profesores y profesoras y las repercusiones que el trabajo deficiente de uno de ellos puede tener para los demás.
- Saber encontrar para cada persona el lugar ideal donde pueda sentirse cómoda y mejor pueda contribuir según sus capacidades, intereses, aficiones. Cualquier persona puede hacer contribuciones significativas.
- Ofrecer la posibilidad de diseñar y desarrollar tareas importantes y creativas para el individuo, no rutinarias, que le permitan poner en juego sus capacidades intelectuales más relevantes.
- Potenciar las posibilidades de analizar en común los diferentes trabajos que se desarrollan en la escuela: planificación del currículo; selección y elaboración de materiales didácticos, etc., y mediante visitas a otras instituciones, el intercambio de experiencias y modalidades de formación permanente centrada en la escuela.

## 5.2 Prestar atención a los profesores nuevos

La opinión de los profesores y profesoras noveles o de nueva adscripción sobre cómo fueron recibidos por primera vez en la institución escolar a la que se incorporaron suele ser abrumadoramente coincidente. Se manifiestan, en general, mediante valoraciones negativas: percibieron indiferencias en sus colegas, ignorancia, excesivo *“laissez-faire”*, por parte de los directivos, aislamiento; sintieron falta de ubicación segura o distanciamiento en las relaciones interpersonales.

Las evidencias indican que el primer encuentro y los primeros días de estancia en la nueva escuela son determinantes ya que condicionan muchas de las conductas posteriores. Este hecho es especialmente importante en el caso de los profesores y profesoras noveles en la profesión y que están afectados por el impacto del “choque con la realidad”. La forma en que se haya producido el ingreso y los primeros contactos de los profesores y profesoras nuevos con su trabajo y con sus colegas influyen acelerando o demorando el periodo de integración al grupo y la adaptación a la organización.

Los estudios sobre los procesos de socialización de los profesores no son nada nuevos. Tienen una fundamentación suficiente y han presentado conclusiones significativas. No obstante, todavía en algunos contextos se manifiestan opiniones como “... **los profesores son profesionales** (subrayando este término) **ya que conocen bien su trabajo...**” dando a

entender que la experiencia previa, adquirida a través de la práctica profesional, la madurez personal o la formación recibida en el periodo de formación inicial serán suficientes para integrarse eficazmente y de forma no traumática en la nueva organización.

Es preocupante que una falta de preocupación por socializar y poner al corriente a las personas nuevas pueda dar lugar a pérdidas de recursos y de efectividad y, sobre todo, a insatisfacciones personales.

La inquietud por integrar a las personas nuevas no debería ser exclusiva de las escuelas en las que el funcionamiento es insatisfactorio. Los establecimientos escolares en los que se comparten costumbres, códigos significados y valores; que tienen, en suma, una cultura arraigada durante años, favorable para un buen clima y que obtienen unos resultados escolares satisfactorios también deberían estar especialmente atentos. En muchas ocasiones el que todo vaya "sobre ruedas" ayuda a olvidar que las personas nuevas tienen que aprender aquellos códigos, significados y valores que, precisamente porque las cosas van bien, todo el mundo conoce pero que los convierte en pautas cerradas, que los "veteranos" manejan muy bien pero que son difíciles de entender para las personas nuevas.

¿Por qué creemos que integrar a las personas nuevas a la organización es un objeto prioritario para cualquier directivo?, ¿por qué se justifica la preocupación por acoger adecuadamente a los profesores nuevos? Algunos de los motivos ya los hemos ido planteando, aunque, a manera de síntesis, las razones son las siguientes:

- Permite que el nuevo docente sea reconocido en su entidad como persona, que es tomada en cuenta como individuo y como profesional; no se le recibe como "un recurso personal más" que llega sino como alguien poseedor de unas capacidades y unos valores que le son reconocidos.
- Ayuda a que una persona esté en una situación de seguridad, de equilibrio personal y social que le conducirá a una satisfacción en el trabajo y a moverse en un clima de confianza.
- Favorece que la persona aumente su sentimiento de pertenencia a la organización, haga suyos los objetivos de ésta y se implique en ellos;
- Ayuda a disminuir los errores y a aumentar el rendimiento de la persona (desde el punto de vista más prosaico y sustentado por la filosofía de que es mejor prevenir el error que corregirlo);
- Ayuda a los profesores y profesoras a desarrollar su trabajo y a solucionar sus problemas de forma autónoma,
- Facilita su desarrollo personal.

Creemos que las personas que ocupan cargos directivos son quienes más deberían intervenir para favorecer que estos primeros contactos con la profesión y con la institución escolar no fuesen irregulares o traumáticos. Aunque la atención a las personas debería ser sostenida a lo largo del tiempo, resulta especialmente oportuna en los primeros momentos. Por ello, diseñar y desarrollar un Plan de Atención y Acogida para coordinar los procesos de socialización de los profesores nuevos parece recomendable.

El Plan de Atención y Acogida a las personas nuevas persigue dos objetivos principales:

- *Que la persona nueva conozca la organización a la que se incorpora.*

- *Que la persona sea conocida por sus compañeros y compañeras.*

Conocer y conocerse debería ser el primer paso par entenderse y colaborar. O bien dicho de otra manera, debería de tratarse de buscar respuestas a dos preguntas que antes señalábamos: **qué podemos esperar de la persona nueva y qué puede esperar ella de la institución a la que se incorpora.**

## Que la persona nueva conozca

Una manera de conocer las necesidades sentidas de las personas nuevas, además de preguntárselo directamente, es tratar de imaginar qué preocupa a un profesor nuevo o qué debería saber para desarrollar su trabajo satisfactoriamente. Las respuestas se agrupan entorno a estos cinco aspectos: la tarea, la institución, los compañeros y compañeras, las normas y procedimientos y el entorno próximo.

¿Cómo podría atenderse cada uno de ellos? Vemos algunos ejemplos de posibles propósitos que podrían formar parte de un Plan de Atención y Acogida.

## La tarea

Describir y explicar el trabajo que deberá desarrollar la persona en sus diversas áreas de intervención: docente, tutorial, administrativa y social:

- El nivel/grado/curso/tutoría al que se adscribe
- En el ciclo
- En el departamento o seminario
- En el claustro
- En las diferentes comisiones de trabajo, etc.

Describir y explicar cuál será la distribución horaria de las dedicaciones profesionales durante el tiempo laboral no lectivo.

Orientar didácticamente a la persona.

Presentar, explicar y dar orientaciones sobre los documentos y la burocracia escolar (libros de escolaridad, formularios, expedientes, actas, informes a las familias, fichas, etc.).

- Dar a conocer las revistas profesionales a las que está suscrito el centro
- Proporcionar la legislación escolar básica que afecta a la vida académica de la persona nueva (selección de textos legales actualizada).

## La institución

Dar a conocer la filosofía y valores de la escuela, probablemente regidos en el Proyecto Educativo.

Mostar los espacios, dependencias y servicios de la institución y facilitar su acceso y uso.

Informar sobre el material didáctico de que podrán disponer en la institución;

- Guías didácticas;
- Planillas de programaciones;
- Documentos elaborados por diferentes equipos (de Ciclos, de Departamento, comisiones pedagógicas, etc.);
- Material audiovisual e informático,
- Libros técnicos disponibles (de metodología didáctica, de Organización Escolar, de Orientación y Tutoría, etc.)

## Los compañeros y compañeras

Presentar ala persona nuevas a sus compañeros y compañeras de trabajo.

Proporcionar oportunidades para hacer vida social con el grupo de compañeros y compañeras (aperitivos, celebraciones informales, participación en actividades culturales, etc.)

Incorporar a la persona nueva a equipos o unidades donde pueda conocer a sus colegas a través de la interacción que supone el desarrollo en común de tareas ordinarias.

## Las normas y procedimientos

Explicar los criterios que se utilizan en la escuela para adscribir al profesorado a niveles/grados, a asignaturas o áreas específicas; para elaborar los horarios; para regular la convivencia, etc.

Dar a conocer, en su caso, el Reglamento de Régimen Interno.

Explicar las liturgias y las rutinas.

## El entorno próximo

Dar a conocer los recursos y las posibilidades didácticas que ofrece el entorno escolar.

Favorecer los contactos de la persona nueva con la comunidad.

- Ayuntamiento del municipio y sus servicios;
- Lugares de utilidad prosaica: ubicaciones próximas ala escuela dónde poder comer económicamente, servicios médicos, etc.
- Centros culturales y sociales;
- Comunicaciones y transportes.

Informar sobre los Planes de Formación Permanente en los que participa en centro y de la oferta de capacitación existente en la zona. Para alcanzar esta lista de propósitos que, si duda, Vd. sabrá completar, habría que llevar a cabo un conjunto de acciones específicas.

Algunos ejemplos de esas cosas son:

- Desarrollar reuniones con el grupo de profesores nuevos;
- Distribuir tal o cual documento específico entre ellos;
- Remitir a la persona a un profesor o profesora determinado (compañero de nivel, jefe de departamento/seminario, responsable de audiovisuales...) para que le sirva de referencia y le proporcione informaciones y ayudas específicas; Realizar visitas de colaboración en el aula de la persona nueva, etc.

## **Que la persona sea conocida**

¿Qué nos interesa conocer de la persona nueva? Fundamentalmente su experiencia anterior, su formación docente, sus capacidades extracurriculares y sus aficiones y preferencias.

### **Su experiencia anterior**

- Que puestos desempeñó: como docente, como responsable de equipos, como tutor, etc.
- En qué áreas curriculares y en que niveles y etapas educativas;
- En qué instituciones lo hizo;
- En que experiencias relevantes participó.

### **Su formación como docente**

- La institución en la que se graduó;
- Las especialidades que posee;
- Las áreas en las que recibió formación permanente.

### **Sus capacidades extracurriculares**

- La competencia en dinamizar grupos humanos, en organizar actividades o eventos.
- La capacidad para establecer relaciones con las familias de los alumnos y con la comunidad.
- La competencia en cuestiones administrativas o económicas.

### **Sus aficiones o preferencias**

- En relación con su tiempo libre;
- Respecto a manifestaciones que pueden revertir en acciones profesionales en la escuela: artes, teatro, pintura, música, deportes, coleccionismo, etc.
- En el ámbito de la acción social: implicación y participación en entidades o asociaciones (ONG, clubes, sindicatos...).

¿Cómo podemos ayudar a que la persona nueva sea conocida? Fundamentalmente proporcionando ocasiones y oportunidades para que la persona se manifieste mediante conductas formales e informales, por ejemplo:

- Ofreciéndole oportunidades para plantear sugerencias, opinar y elaborar propuestas en las reuniones de trabajo o, evidentemente, facilitándole que las dirija o coordine;
- Formando parte de equipos "ad hoc" para desarrollar tareas específicas en las que se requiere una gran participación;
- Proporcionando encuentros informales con sus colegas en la escuela y fuera de ella;
- Preguntándoles directamente, mediante contactos formales e informales;

- Dándoles oportunidad de intervenir en ámbitos o áreas de actividad diferentes: curricular, administrativo, de los servicios, del gobierno de la escuela, etc.

Identificadas las tareas, el diseño del Plan de Atención y Acogida puede completarse señalando para cada acción/tarea la frecuencia con que se desempeñará, su duración prevista y la persona o personas que se hacen responsables de la ejecución.

En relación con las acciones que sugerimos convendrá probarlas cautelosa y progresivamente, pero a la vez, con una intención innovadora. Por ejemplo, existe una convicción bastante generalizada, de que los docentes nuevos en una escuela, e incluso los debutantes en la profesión son reacios a que otros colegas o personas del Equipo de Dirección entren en su aula para realizar con ellas actividades docentes de colaboración. Esa opinión no siempre coincide con las opiniones y pretensiones de los nuevos, en muchas ocasiones deseosos de ayuda y apoyo directo. ¡Pruébelo! y saldrá de dudas.

Finalmente, un Plan de Atención y Acogida a las personas nuevas se verá favorecido si:

- Colabora en él, el servicio de Supervisión de la Zona;
- Puede saberse antes de finalizar el curso anterior quién o quiénes serán los profesores nuevos (no será demasiado difícil enviarles una breve ficha de presentación en la que recojan informaciones sobre la tipología de la escuela; su tamaño, sus características peculiares, los servicios que ofrece, etc., para que puedan empezar a conocer);
- La persona interesada sabe, con suficiente antelación, su escuela destino;
- Se tiene presente el principio de la parsimonia: es difícil digerir mucha información en muy poco tiempo.
- Se hace el esfuerzo por proporcionar informaciones objetivas y si la persona nueva es capaz de triangular sus fuentes de información;
- En el inventario de recursos del centro están registrados los nombres y fichas personales de un grupo de docentes, profesionales ya titulados, que colaboran habitualmente en la escuela en algunos servicios: comedor, transporte, biblioteca, actividades deportivas, etc., para recurrir a ellos cuando sea preciso cubrir una baja o ausencia: conocerán ya la filosofía de la escuela, sus usos y costumbres, en ambiente social que se respira entre el profesorado y en el barrio en la zona.
- Se desconfía que la persona nueva aprenderá simplemente *"por contacto con la realidad"*, *"observando y actuando"*, o a base del ejercicio únicamente en la *"práctica pura y dura"*;
- Se da prioridad a lo urgente: proporcionando en primer lugar las informaciones más relevantes y útiles; seguro que, más adelante, la persona nueva podrá completarlas mediante otras ayudas y del ejercicio reflexivo de su práctica profesional;
- Se tiene presente que situar a una persona nueva al lado de una más veterana en la que tengamos una gran confianza no es siempre garantía de éxito; la persona *"instructora"* debe poseer una actitud positiva hacia el servicio que se le solicita y, a la vez, aptitudes específicas para promover el aprendizaje en la persona nueva y cierto poder de influencia en ella por su capacidad o por su liderazgo;
- Si se considera el Plan de Acogida como una herramienta sistemática y uniforme, pero que debe adaptarse a las circunstancias particulares de cada persona nueva y de cada año escolar.

### 5.3. El papel de los directivos ante la promoción de la innovación y las resistencias a los cambios

La necesidad de cambio e innovación en las organizaciones se justifica por múltiples razones suficientemente conocidas por todos. Sin embargo, a menudo parece que se relaciona con una moda o descubrimiento reciente. Cambios sociales y en las organizaciones ha habido siempre, sólo hace falta consultar la Historia. No obstante, sin nada nuevo, el tema adquiere una mayor importancia y vigencia porque en la actualidad los cambios:

- Son más frecuentes,
- Son más rápidos,
- Afectan a un número mayor de personas,
- Son más numerosos,
- Se producen en más campos,
- Se difunden más y, por lo tanto, se notan más,
- Se aceptan más.

Esta última circunstancia es tal vez la más importante y expresa el resultado de que donde se ha producido el cambio más significativo es "*en las actitudes frente al cambio*". De ahí, tal vez la vigencia y la actualidad del tema como contenido, objeto, análisis para los directivos escolares ya que deberían ser los primeros agentes en la promoción de los cambios e innovaciones en sus escuelas.

Para nosotros, cuando nos referimos a la educación escolar, el *cambio* intencional supone un intento planificado por mejorar la reflexión o la acción, o ambas, teniendo siempre como referencia las necesidades de los estudiantes.

Las *innovaciones* son los efectos exitosos del diseño y de la aplicación de los cambios planificados. Se manifiestan en forma de prácticas; instrumentos, artefactos, etc., tecnologías en suma, que emergen como consecuencia de los diseños y aplicaciones nuevos. En este mismo sentido, el término *reforma* se refiere a cambios planificados para la totalidad o gran parte de los sistemas educativos y escolares, pero que pueden perfectamente no producir innovaciones. La innovación, dicho de otra manera, sería el resultado de un cambio exitoso que produce beneficios para los alumnos y las alumnas.

Precisando un poco más, para que se produzca innovación que tenga incidencia real en la escuela y posibilite beneficios con un cierto grado de persistencia y permanencia, se requiere también que:

- Se a promovidada y desarrollada por un colectivo. El cambio organizativo no es una cuestión individual ni supra-escolar. Los cambios deberían buscar la mejora de la actividad educativa que se desarrolla sobretodo y esencialmente en las aulas y eso es muy difícil de conseguirlo mediante una suma de cambios individuales desarticulados. No es, por tanto, un acontecimiento aislado u ocasional en una pequeña parcela de la escuela sino debería afectar a toda ella si la concebimos como la unidad crucial en el proceso de gestión autónoma y, por tanto, la unidad de cambio.
- Se estima que las innovaciones dependen de la capacidad de convicción de la propuesta (de su naturaleza), de la velocidad de su difusión y de la credibilidad que tengan quienes promueven la acción de cambio (las agencias pedagógico-

administrativas centrales o las instancias directivas de los centros escolares) y no tanto del modelo de innovación que se adopte.

- Sea cuidadosamente planificada. No sólo evaluando de forma rigurosa los recursos (tiempo, número de personas afectadas, etc.) sino, sobretodo, prestando atención a las modificaciones psicológicas y culturales que comportará el intento.
- Se desarrolle una parsimonia, asignándoles el tiempo necesario y libre de imposiciones en forma de plazos cortos y rígidos. Pero, por otra parte, que renuncie a la excesiva retórica justificada o fundamentada en un cambio que, a menudo, paraliza la acción y convierte a los procesos en meras especulaciones teóricas que se perciben difíciles de llevar a la práctica.
- Parte de la iniciativa consciente, desarrollada, voluntaria y deliberadamente donde sea posible la creatividad y la inventiva.
- Asuma que ni los cambios legislativos ni las experiencias avaladas científicamente o técnicamente, o diseñadas por expertos legitimados oficialmente tienen por qué dar automáticamente a innovaciones entre profesores y en las escuelas, aunque sí puedan contribuir enormemente a favorecerlas.
- Comporte necesariamente un proceso de investigación en la acción centrada en resolución de problemas concretos en la que los profesores y profesoras sean sus protagonistas mediante una actitud de colaboración.
- Considere que los cambios que permiten procesos creativos se desarrollan más fácil y satisfactoriamente que aquellos que deben desarrollarse a causa de imposiciones.
- Diferencia claramente entre innovación técnica (baja formalización, descentralización y elevada complejidad) e innovación administrativa (elevada formalización, centralización y complejidad reducida). Tenga en cuenta que el desarrollo de cambios e innovaciones requiere de un aprendizaje que comparta tiempo y la existencia de ciertas condiciones favorables.
- Busque la mejora (cambio para mejorar), aunque parezca obvio, en función de las necesidades de los estudiantes.

La promoción del cambio corresponde y afecta a todas las personas de la comunidad educativa involucradas en la educación escolar y también de las agencias centrales que administran los sistemas educativos. Ahora bien, en el caso de cada escuela en concreto, parece lógico que los enseñantes sean las personas en las que recaiga el peso más significativo y que, por tanto, intervengan con mayor frecuencia en las tareas propias del cambio y desarrollen las actuaciones cualitativamente más relevantes.

Si, además, la escuela dispone de una estructura con una cierta diferenciación en las responsabilidades y en la ejecución de las tareas, parece lógico que asuman un papel primordial las unidades o personas que, como ya dijimos en el primer capítulo, por estatus y la naturaleza de su trabajo tienen la oportunidad de disfrutar de una visión general más compleja de lo que ocurre en la institución.

La dirección, pues, (unipersonal o en equipo) es el elemento clave para promover o impedir los cambios en los centros escolares. Al menos por dos razones. La primera, simplemente por el lugar que ocupan esas personas en la organización y por el nivel jerárquico y autoridad que se asocian al cargo, al menos formalmente. La segunda tiene que ver con el hecho de que las personas que están en la Dirección, dada la naturaleza de su trabajo, son las personas que conocen y manejan más información relacionada con la escuela y disponen de un mayor número de contactos y relaciones internos y externos.

El rol que suma el directivo durante el proceso de innovación diferirá según la perspectiva de análisis en la que se sitúe.

Así, si guía sus pasos a través de una *imagen tecnológica* de la escuela, promoverá actuaciones en las que prevalecerá la racionalidad, las informaciones y directrices claras y la búsqueda del aumento de la eficacia. La idea de productividad regirá todo el proceso.

Si se oriente por una *imagen política* tratará de conducir la acción con la finalidad de hacer compatibles los intereses individuales y los del grupo, a menudo en conflicto. Las intervenciones de la Dirección tratarán de distribuir el poder y los recursos entre los profesores.

Si es la *imagen cultural* el marco de la interpretación, se promoverían actuaciones que busquen construir buenas relaciones sociales. Se intentará conseguir que los miembros de la organización compartan significados y valores para, a partir de ellos, compartir también los objetivos del cambio que se pretende.

En cualquiera de los tres casos, el cambio y la innovación se verán favorecidos si desde la Dirección:

- Se realiza un esfuerzo por conocer más y mejor el clima escolar y al personal que trabaja en la escuela, cuáles son sus circunstancias,
- Se crean estructuras y sistemas de comunicación y se potencian los ya existentes,
- Se trata de resolver los conflictos con la intención de aprender de ellos,
- Se clarifica cuál es el papel de cada personas en los procesos de participación y de toma de decisiones,
- Se ponen en marcha procedimientos de resolución de problemas,
- Se presta atención a cada individuo particularmente,
- Se ayuda a superar el desencanto que puede producir las circunstancias externas: condiciones de trabajo, poco reconocimiento social, movilidad, etc., que la escuela no puede resolver por sí misma, potenciando acciones motivadoras orientadas hacia los problemas que sí tienen posibilidades de resolver.

El papel directivo, finalmente, será eficaz y contribuirá al cambio si es capaz de ayudar a encontrar respuesta adecuada a: qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quienes cambiar e innovar.

### **Tratar de disminuir las resistencias a los cambios**

La intención de promover innovaciones en la escuela puede encontrarse con el obstáculo de las resistencias a los cambios. Los términos cambio y crisis designan significados idénticos, pero éste último –considerando otra acepción- también nos recuerda situaciones de incertidumbre y duda durante el desarrollo de un proceso y, como consecuencia, respuestas de oposición temerosas o pasivas.

Si los cambios y las innovaciones son necesarias en nuestras escuelas, sus directivos tienen ante sí dos retos importantes: cómo promoverlos y cómo disminuir las resistencias. Las respuestas a la primera cuestión dependerán, en primer lugar, de cómo se planteen los cambios y las innovaciones; de si se conciben como peligros o amenazas o como desafíos u oportunidades. La respuesta a la segunda requiere identificar cuáles son esas resistencias, sus

causas y desarrollar desde la dirección acciones oportunas y eficaces para vencerlas o debilitarlas.

Las resistencias a los cambios pueden manifestarse de forma abierta e inmediata: quejas, amenazas, oposición frontal, etc.; de forma implícita: pérdida de motivación, aumento en los errores, absentismo injustificado, etc., o de forma diferida incluso semanas, meses y años después del proceso de cambio.

Para diagnosticar las resistencias conviene preguntarse los porqués de las actitudes o conductas no deseadas. En la medida que conozcamos las causas podremos tratar de paliar el problema incidiendo en ellas.

En general, las causas que motivan las resistencias pueden ser:

- Defensa de los intereses propios. Suele ocurrir cuando se percibe la posibilidad de perder algunos beneficios personales: estatus, prebendas, logros conseguidos con anterioridad, etc.
- Falta de comprensión de lo que se propone.
- Falta de confianza en quienes proponen el cambio o en uno mismo.
- Conservadurismo y escasa tolerancia hacia la incertidumbre. Sería la postura de quienes opinan que más vale lo malo por conocido que lo bueno por conocer.
- Apego excesivo al estatus presente que, en ocasiones, puede depender más de la falta de alternativas que de la satisfacción.
- Plazos y ritmos inadecuados.
- Recursos: escasez, asignación inadecuada o utilización deficiente.
- Magnitud y complejidad de las exigencias del entorno.
- Dirección inadecuada de la institución.

***Para disminuir las resistencias a los cambios*** pueden desarrollarse algunas actuaciones desde el Equipo Directivo, de entre las que destacamos las siguientes:

(a) *Énfasis en los procesos informativos*

Se trata de informar la lógica y la justificación de la innovación y de promover confianza mediante una estrategia informativa que considera tres pares de elementos: ***oral/escrita, formal/informal, interno/externo***. Se podrá conseguir mediante:

- Desarrollo de entrevistas formales e informales con las personas implicadas.
- Inclusión del tema sobre el que se pretende innovar como un punto en el orden del día de las reuniones del Claustro y de los equipos de profesores con el fin de que sea conocido y discutido por todos.
- Actualización del contenido del tablón de anuncios del profesorado.
- Elaboración y difusión de circulares sencillas de lectura rápida que informe sobre el tema.
- Elaboración, difusión y manejo de una documentación breve y bien seleccionada (artículos de revistas profesionales, resúmenes de experiencias, etc., que hablen del tema).
- Presentaciones en grupo.
- Realización de visitas a otras escuelas que hayan desarrollado experiencias análogas a las que se pretende o que estén desarrollándolas.

- Recepción de colegas de otras escuelas que llevan a cabo experiencias interesantes, congruentes con nuestro objeto de innovación y cambio para analizarlas en común.
- Aliento y apoyo de los servicios de Supervisión.
- Colaboración con otros servicios de apoyo externos (instituciones de formación inicial, centros de profesores, instituciones de formación permanente, etc.).
- Colaboración de los padres y madres y, en su caso, de los estudiantes.

Estas estrategias tienen el inconveniente del costo, de tiempo y esfuerzos, particularmente cuando el cambio afecta a un centro de gran tamaño y se implica un gran número de personas.

#### (b) *Promover y facilitar la participación*

Es difícil para las personas resistirse a una decisión de cambio en las que ellas mismas han participado. Respecto a cómo promover esa participación, nos remitimos al capítulo 4 de esta unidad. Conviene siempre basarse en el principio de que cualquier persona puede hacer contribuciones significativas y también recordar aquí la idea simple, pero efectiva, de que es preferible hacer las cosas *con* los demás que *contra* ellos.

Si se quiere que una persona se involucre activamente en los procesos de participación en una innovación, se le debe dar protagonismo desde el primer momento, no sólo cuando todo está decidido y se trata de desarrollar lo que otros planificaron. O, dicho de otra manera: hay que darle la posibilidad de que ayude a formular y a determinar los objetivos de la tarea que se pretende, que pueda aportar ideas respecto a lo que se quiere hacer. Y también que, por otra parte, pueda dar opinión, realizar sus aportaciones respecto a la metodología de trabajo, es decir: sobre cómo procederemos para alcanzar lo que pretendemos. Si una persona tuvo la oportunidad de intervenir y tener protagonismo en esta fase, resultará difícil que después no asuma las consecuencias de lo que ella misma propuso hacer. Convendría evitar contar con los demás únicamente para que ejecuten lo que las instancias directivas ya han decidido y diseñado.

La participación excesiva e incontrolada puede tener, sin embargo, el inconveniente de llevar a tomar decisiones que desvirtúen el planteamiento original del grupo promotor de la innovación. Esta posibilidad no debería verse como un peligro sino como una circunstancia que habría que administrar democráticamente.

#### (c) *Recursos mínimos y buena gestión*

Personas, tiempos, espacios, materiales de uso didáctico, etc., son, entre otros, recurso que deben ser manejados con habilidad y eficacia en los procesos de cambio. Difícilmente se disminuirán las resistencias de aquellos que ven que los recursos disponibles no son coherentes con la tarea que se propone. Adecuar la tarea, pues, a los recursos disponibles servirá para eliminar obstáculos a la participación.

#### (d) *Negociación*

Además de concebirse como una estrategia para disminuir las resistencias, debería también tener como objeto ayudar a distribuir las cargas del trabajo entre todos los miembros de la organización. Se trata de promover acuerdos y consensos negociadamente sobre:

- Los plazos de realización de la tarea que se pretende desarrollar,
- El papel de cada uno en ella,
- La metodología de trabajo,

- Los objetivos que se plantean.

Quien ha tenido un protagonismo en estos procesos negociadores no verá la tarea como algo impuesto ante lo que se resiste sino el resultado de sus propias propuestas.

(e) *Consenso de las personas clave*

Conviene llegar a acuerdos preferentemente con aquellas personas que, por determinados factores: capacidad de liderazgo, reconocimiento del grupo, buena imagen profesional, etc., tienen gran influencia sobre los demás. Negociar honestamente con ellas, en primer lugar, con la intención de que participen activamente en el cambio que se propone servirá, a la vez, para que arrastren tras de sí a los miembros del grupo que les tienen como modelo o les han depositado su confianza.

(f) *Flexibilidad y consideración de las circunstancias particulares*

De la misma manera que los docentes tratan de dar respuesta adecuada a la diversidad de sus alumnos y alumnas mediante prácticas educativas diferentes, los directivos deben velar por diferenciar también sus mecanismos de acción según sean las personas y grupos con quienes interactúan.

Las personas y los grupos son diferentes entre sí y, razonablemente, no responderán de la misma manera los mismos estímulos y requerimientos. Las resistencias a los cambios podrán disminuir si se aplican estrategias diferentes según las circunstancias particulares de las personas, los grupos y los momentos.

(g) *Credibilidad*

Las propuestas de innovación serán seguidas en la medida que sean creíbles. Ahora bien, ¿cuándo una propuesta es creíble? Pues, por ejemplo, como decíamos antes, cuando es factible, cuando la persona a la que se le propone ve que es razonable en la relación con las posibilidades y recursos existentes.

También es creíble cuando se ve que es buena en sí misma, cuando se intuye claramente adecuada y útil para mejorar el servicio, los alumnos.

Ahora bien, que una propuesta sea creíble depende también de la credibilidad de la persona que la propone. Requerimientos razonables, buenos en sí mismos, han encontrado resistencias o no han sido seguidos porque la persona que los promovió no tenía credibilidad personal ante el grupo, o, al revés: propuestas difíciles de aceptar se convirtieron increíbles y no encontraron resistencias porque quien las propuso sí tenía la credibilidad personal ante el grupo y éste confió en él.

(h) *Atención a la formación*

Todo intento de cambio debería estar acompañado de la capacitación necesaria de las personas que deben llevarlo a cabo. En ocasiones, las resistencias están originadas por el temor al error, por la preocupación de no ser capaz de realizar lo que se propone. El directivo escolar puede, en muchos casos sin recurrir a instancias externas, proporcionar los datos, las referencias, las nociones o las herramientas necesarias, sin las cuales los individuos se muestran pasivos o se oponen.

(i) *No contradicción*

No es posible promover de manera exitosa valores que son contradictorios. De la misma manera que parecen claramente incompatibles los conceptos de lujo y precio módico de ejecución de un servicio y trato personalizado y deferente. Los directivos deberían ser ejemplo, mediante sus conductas, los valores que proponen. No parece creíble recomendar a los docentes que trabajen en equipo, colaborativamente, respetando las opiniones, cuando el propio Equipo Directivo es cualquier cosa menos un equipo: trabajan descoordinadamente, apenas se reúnen, son contradictorios y no suelen respetar las opiniones de los demás. Las resistencias en este caso estarían muy justificadas.

(j) *Parsimonia*

O bien, dicho de otra manera: pasos pequeños. Las situaciones, si quieren cambiarse mediante procedimientos democráticos, no pueden variar súbitamente. Paciencia pues, disminuir las resistencias requiere tiempo y no es conveniente forzar los procesos. Resulta interesante destacar que cuando se pregunta a directivos escolares en ejercicio, veteranos, qué es lo que recomendarían a los directivos noveles o, como hemos hecho nosotros en muchas ocasiones en actividades de formación permanente, qué es lo que recomendarían a la persona que más adelante ocupase su lugar, las respuestas son abrumadoramente coincidentes: los consejos más reiterados se expresan en locuciones como *“que tenga mucha paciencia”, “que no se precipite”, “que se tome las cosas con calma”*.

(k) *Énfasis en la planificación*

En la metodología del cambio y de la innovación hay que tener muy presentes las circunstancias, los factores emergentes y los imprevistos. Ahora bien, a pesar de que los procesos suelen ser irregulares y azarosos es conveniente seguir algunas pautas, establecer algunas referencias que puedan servir de ayuda para reorientar el desarrollo de las acciones en relación con las previsiones y proporcionar así una cierta seguridad a quienes participan en él. La persona resistente seguirá siéndolo si no le facilitan guías de trabajo. Hay que proporcionarle informaciones, pues, respecto a en qué momento estamos del proceso que se está desarrollando, cuál es el paso siguiente, cuánto tiempo prevé que durará la tarea que se está proponiendo hacer, etc., de tal manera que ayude a reducir su incertidumbre. Conviene guiarse, pues, por un plan de trabajo, no tanto por atarse a él ciega y rígidamente sino con la idea de disponer de una herramienta para el control y el seguimiento del proceso.

Existen otras estrategias para disminuir las resistencias a los cambios de gran eficacia pero que no recomendamos. Son las que tienen que ver con actuaciones basadas en la manipulación y la coerción, efectivas a corto plazo pero que suponen asumir altos costos y riesgos importantes para la vida del grupo, para la imagen personal de los directivos y para su credibilidad.

Conviene considerar finalmente que las resistencias a los cambios no siempre son disfuncionales. En algunas ocasiones, son una oportunidad para expresar frustraciones pendientes de solución. En otras, sirven para poner de manifiesto problemas que habían sido pasados por alto. Estas manifestaciones deben ayudar a los directivos a reconocer y a tratar de resolver mejor sus conflictos.