

**Cuaderno de Investigación en la Educación, número 14- 1997**  
**Centro de Investigaciones Educativas**  
**Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras**

**Los Procesos de Cambio en una escuela elemental: Reflexión desde la perspectiva del director**

**María E. Estrada Peña, Directora Escuela Isaac Del Rosario**

Durante los últimos tres años, la Escuela Elemental de la Comunidad Isaac Del Rosario en el Distrito Escolar de Cataño ha estado inmersa en un proceso dinámico de cambios en sus métodos tradicionales de enseñanza. Muchas cosas pasaron y muchos elementos han incidido para que nuestra escuela se esté transformando, hacia una nueva visión educativa.

Al hablar de cambios me refiero a hacer ajustes, romper esquemas, modificar nuestras formas de pensar y actuar, lo cual reclama una actitud crítica y reflexiva ante la diversidad de opciones y criterios que se nos presentan. Esto no es una tarea fácil, requiere mucho esfuerzo, pero se puede lograr. El "método" básico para alcanzar esto depende parte del convencimiento y compromiso que se desarrolle en el personal que desea lograr la excelencia en las prácticas educativas.

Paulo Freire decía que educar es crear conciencia o concienciar. En mi experiencia, la primera persona que tiene que tomar conciencia y apoyar los procesos de cambio es el director de la escuela. Este creará un efecto multiplicador que contagiará a los maestros y al resto del personal. Antes de ser la directora de esta escuela fui maestra y bibliotecaria en la misma, por espacio de diecisiete años. Durante este tiempo no me sentía satisfecha con las prácticas de enseñanza que en ese momento se utilizaban. Debido a esto en muchas ocasiones, otros compañeros y yo cerrábamos la puerta del salón y hacíamos cosas diferentes con los estudiantes, siempre en vigilia a que no fuera a aparecer un supervisor que nos llamara la atención por no estar siguiendo el libro de texto y las guías curriculares. En ocasiones, fuimos señalados como 'disidentes' y por formar parte del grupo que estaba en contra del sistema. Este grupo pensaba que los demás no entendían que sólo mostrábamos nuestra inconformidad hacia la forma de llevar a cabo los procesos de enseñanza. Quería hacer cambios, pero la burocracia, los supervisores y directores con actitudes tradicionales me limitaban. Desde la perspectiva de estos supervisores, había que seguir instrucciones y hacer su trabajo.

En 1992 se me nombra como directora de la escuela. Para mí, esta nueva oportunidad se presentaba con grandes retos ya que se iba a implantar la Ley # 68, (Ley Orgánica del Departamento de Educación). Esta Ley promueve, en sus motivos, la reforma educativa. Así que pensé que la tarea sería fácil pues eso era lo que siempre había deseado. Creía que todos estaban en la misma disposición y que aceptarían los cambios con poca resistencia, pero no fue así.

Aprendí que para que el cambio sea uno pertinente y realmente transformador tiene que partir del convencimiento interior; "cambiar yo para que el mundo cambie". Debe hacerse sin prisa, pero sin pausa. No presionar ni obligar a nadie a cambiar. Hay que respetar la libertad del ser humano, se trata de convencer con hechos. Tiene que partir de experiencias concretas y reales para que sea uno significativo y permanente y se pueda dar testimonio de que sí vale la pena arriesgarse y hacer la diferencia.

En 1995, por votación mayoritaria nos convertimos en escuela de la comunidad. amparados en la Ley 18. Además se nos designa como escuela participante del Programa Schoolwide de Título I. Ambas iniciativas promueven flexibilidad autonómica en la toma de decisiones de índole administrativa, fiscal y docente. Durante el 1996 se nos invita a ser aliados de la Alianza Metropolitana de San Juan para la Educación, paralelo con la selección de la escuela como centro educativo del Proyecto de Escuela Modelo de Educación Federal. No sabíamos qué hacer con tantos proyectos innovadores nos sentíamos confundidos, teníamos todo lo que deseábamos, pero no sabíamos cómo enfocarlos y consolidarlos.

En este sentido la Alianza Metropolitana nos ayudó a encontrar nuestro norte y dirigir nuestros esfuerzos. A través de los talleres de **misión y visión** retomamos la conciencia de que todos nuestros proyectos, programas o esfuerzos tienen como propósito el desarrollo integral del estudiante y el lograr la excelencia académica. Además, las estrategias innovadoras implantadas van dirigidas hacia la acción y la interacción activa, donde se reflexiona críticamente. Esto nos permite crear seres pensantes y con criterio propio, que sepan discernir y llegar a sus propias conclusiones. Dado a todo lo anterior, nos percatamos de la necesidad de trabajar en conjunto con los padres y la comunidad para lograr nuestras metas.

Conjuntamente con la consolidación y alineación de nuestros programas y tener clara nuestra misión y visión, revisamos nuestras prácticas educativas. Nos dimos cuenta, que para ser efectivos, es indispensable que el maestro se sienta apoyado, respaldado y con la confianza para probar, tratar y modificar. Sólo así sentirá y desarrollará un verdadero sentido de compromiso hacia la tarea que está realizando. Es necesario un desarrollo profesional continuo y pertinente. Una forma innovadora para lograr este desarrollo profesional es a través de los **mini - internados**. Esto es una visita entre escuelas, donde el apoyo se logra entre pares, por medio de la reflexión crítica, trabajo en equipo, y el avalúo continuo de nuestro hacer.

No niego que esto sea una tarea ardua para el director, la que le requiere que revise sus prácticas de supervisión, incorporando estrategias innovadoras tales como el uso del diario reflexivo, supervisión entre pares y las entrevistas personales y grupales como herramienta de evaluación profesional; compartir su liderato, delegando tareas. Además debe estar disponible para el diálogo y la consulta con el maestro, ser uno más dentro del equipo de trabajo. Estos procesos son dinámicos y cambiantes, y están en constante revisión de acuerdo con las diferentes situaciones que surgen.

A través de este caminar nos hemos encontrado con personas que se resisten al cambio y otras que están sumamente comprometidas. Lo importante es seguir adelante demostrando que valen la pena los esfuerzos y respetando la diversidad de opiniones. Finalmente, debo señalar que nuestra escuela se encuentra en la de implantación de los cambios, de acuerdo con la teoría de cambio y mejoramiento escolar. Nos falta mucho por hacer, pero seguimos adelante en nuestro empeño sin temor a fracasar. Por todo lo que hemos logrado, nos sentimos privilegiados por contar con el respaldo de la Alianza Metropolitana para la Educación de San Juan en nuestro caminar.