

Título: El cambio educativo, su dirección y evaluación.  
Autora: MS c.Yurima Otero Góngora.

### Resumen

En el artículo se presentan algunas consideraciones acerca del cambio educativo, su dirección y evaluación. Se analizan críticamente estos conceptos; así como algunos resultados de investigaciones relacionadas con el tema.

### Abstrac

In this article, the author offers some relevant considerations about the educative change, its management and evaluation. She also proposes the critical analysis of this concept from the Cuban perspective and highlights the results that emerged from her investigation related to this topic.

La última década del siglo XX e inicios del XXI, ha estado marcada por profundos cambios sociales, económicos, políticos, culturales. En este proceso no está ajena ninguna esfera social; el desarrollo de la ciencia y la técnica en un mundo globalizado, caracterizan también esta época.

Estos cambios vertiginosos indican hacia la existencia de un mundo unipolar donde la situación de la parte de la humanidad que sufre de extrema pobreza se ve afectada cada día más por el limitado acceso a la salud, la educación, la cultura y a otros servicios sociales y naturales imprescindibles para la vida.

La educación, se convierte en inquietud para políticos, educadores y diferentes grupos sociales, tomándose más conciencia del papel clave de este sector en el desarrollo de las naciones, lo que se refleja en las Conferencias de Jefes de Estado y Gobiernos celebradas, fundamentalmente, en la década del 90 e inicios de este siglo y en otros foros internacionales realizados en el continente, incluyendo el Evento Internacional Pedagogía 2003.

Por todas estas razones, la educación en América Latina enfrenta hoy grandes retos y la alta responsabilidad de preparar ciudadanos capaces de vivir en una sociedad fragmentada por las desigualdades, diversa, convulsa y amenazada por la guerra. Tiene el imperativo de formar hombres representantes de valores éticos y morales y que a su vez sean conscientes de lo divergente que resulta el hombre mismo.

Conocedores de estos retos algunos países de la región como Brasil, México, Chile, Venezuela, Argentina y otros, han proyectado el cambio educativo, encaminado, fundamentalmente, a redefinir el Proceso Docente Educativo con énfasis en el aprendizaje, el incremento del protagonismo de la escuela y las comunidades. Este cambio tiene sus particularidades en correspondencia con el contexto social, político, económico y cultural de cada país.

En este sentido, la mayoría de los autores consultados señalan que el replanteo que tiene lugar en ella, parte de la teoría de que se hace necesaria la unidad de la transformación de la sociedad y la formación de la personalidad de nuevo tipo responsable de cumplir con el encargo social.

En el caso de Latinoamérica este trasfondo tiene sus peculiaridades que hacen que gran parte de los sistemas educativos y con ellos, los educadores, no puedan, en muchos casos, responder activamente a la renovación necesaria que la educación requiere.

Este fenómeno educativo según Antonio Luis Cárdenas: “es un acontecimiento cultural que se produce como resultado de un proceso social generalmente extenso y complejo en el que intervienen diferentes protagonistas. (...) Es un producto del desarrollo histórico, es una respuesta a transformaciones sociales, políticas, económicas. Expresan la emergencia de una nueva época. Es irreversible. No se decreta, se produce”. (2000:85)

Esto demuestra que por su importancia el cambio en educación necesita del apoyo, no sólo de la escuela, sino de toda la sociedad y por tanto, exige de una adecuada dirección escolar que propicie espacios de intercambio entre los implicados y sobre todo la familiarización con él. Por otra parte, se deben instrumentar sistemas de evaluación que den la medida de los avances y limitaciones de dicho proceso de dirección y permitan tomar decisiones.

Son innumerables los estudios y teorías existentes alrededor del cambio educativo, este es un término extensamente analizado, por esta razón son muchos los autores que lo han referido, entre ellos: Olivera, 1976; Restrepo, 1994; Ramis, 1996; Moroto, 1997; Blázquez, 1999; Cárdenas, 2000; Elliot, 2001; Martinic, 2001; González y Reinoso, 2002; Castellanos y Llivina, 2002; Macedo, 2002; Valle y García, 2003, entre otros.

Del estudio realizado puede deducirse que los términos: cambio educativo, innovación, reforma, transformación son tratados indistintamente, no sólo en el plano teórico, sino también en la práctica educativa; no obstante análisis realizados por autores como Restrepo, 1994; Tiana, 1994; Cárdenas, 2000 y Valle y García, 2003 indican que son diferentes. Esto demuestra, en alguna medida, que existe falta de profundidad en el tratamiento de estas categorías.

Por tanto, se coincide con algunos de estos autores al plantear que todos tienen puntos de contacto; aunque cambio es apreciado de manera más general. Implica mayor magnitud pues abarca diversos ámbitos del sistema educativo, de ahí, que tiene mayor envergadura. Innovación, reforma y transformación comprenden menor magnitud, se dirigen a una parte, área u objetivo específico del contexto escolar. Lo que se aprecia en la bibliografía como regularidad es que estos últimos términos conducen al logro del cambio.

Se comparte, entonces, el criterio de Cárdenas al expresar que es importante comprender el cambio educativo como una categoría filosófica esencial y general, pues expresa una modificación de hechos, fenómenos y procesos muy ligados, no solo a la existencia del mundo material, sino también espiritual del hombre. (2000:10)

Cabe destacar que en la práctica educacional cubana sólo se han utilizado en las distintas etapas de cambio los términos transformación, que son las que han conllevado, mediante acciones, a que se materialice el cambio educativo. El resto de las categorías no son empleadas comúnmente en el Sistema Educativo Cubano.

Sobre cambio educativo existen muchas definiciones, entre ellas las más acertadas para el análisis, la autora expone las siguientes:

“Es alterar la identidad de la escuela, así como su carácter fundamental, requiere de una revisión de los rituales y rutinas por una amplia base social que implique a docentes, administradores, alumnos, padres. Significa replantear las reglas del juego”. (Deal, 1990. Tomado de San Fabián Moroto, 1997:68).

“Intentos planificados y sistemáticos por los que los profesionales de la educación, incorporan nuevos temas, métodos, criterios y modos de actuación y de reflexión sobre la práctica”. (Revista Aula Abierta, 1998:312)

“Mudar, variar, alterar, responde al concepto transformación que significa hacer cambiar de forma o cualidad, transmitir, convertir una cosa de la enseñanza y la educación en otra”. (Cárdenas, 1999: 85)

“Transformaciones culturales que requieren del consenso y del involucramiento de todos los factores para su éxito”. (Martinic, 2001: 23)

“Proceso de transformación gradual e intencional de las concepciones, actitudes y prácticas de la comunidad escolar, dirigido a promover una educación desarrolladora en correspondencia con el modelo genérico de la escuela cubana y las condiciones socio históricas”. (Colectivo de autores. ICCP, 2002:12)

Al analizar las regularidades de estas definiciones puede inferirse que presentan diferencias y puntos de contacto en el contenido que abordan, lo que no siempre posibilita apreciar en toda su magnitud este fenómeno educativo que se ha ido generalizando, en casi todo el mundo y en gran parte de los países latinoamericanos.

Estas diferencias permiten reconocer, además limitaciones en el tratamiento de este término. Como semejanzas pueden citarse: todos los autores reconocen que el cambio implica variación, alteración, transformación de un estado a otro de la escuela, ninguno de los autores aluden a las necesarias acciones de dirección para implementar el cambio.

Las diferencias están relacionadas con los siguientes elementos: sólo uno de los autores aprecia el fenómeno como proceso. Dos de ellos plantean el involucramiento necesario de los agentes de la comunidad para su consecución. Dos señalan que el cambio educativo debe implicar modificaciones o variaciones, tanto en las concepciones, como en la práctica pedagógica.

Se discrepa, por otra parte con Blázquez al plantear que el cambio educativo “es un intento planificado y sistemático de transformación de la escuela”. (1994:22) El cambio educativo no debe quedarse sólo en el intento, la institución escolar necesita que este se implemente y por tanto, deviene en uno de los objetivos supremo si se lo propone.

A pesar de que la definición que ofrece el colectivo de autores del ICCP es la menos limitada, se considera que tampoco tiene en cuenta todos los elementos

necesarios del cambio educativo, al no concebir la acción de todos los agentes del mismo para su logro de manera consecuente, mucho más en la escuela que es donde se materializa la confluencia de todos los agentes del proceso formativo.

En la teoría revisada también se percibieron algunas contradicciones en el contenido planteado por algunos autores, algunas de ellas a continuación se comentan:

- En el término transformaciones se incluyen conceptos, tales como: reforma, innovación, cambio. Estos son vistos como adjetivos en muchos casos, lo que también demuestra que el uso de los mismos está en correspondencia con la visión cultural de quien los utilice.
- Toda transformación implica un cambio hacia un nivel superior de desarrollo, lo que se considera por parte de la autora una idea absoluta.
- Las transformaciones son las que ocurren en los diferentes niveles (aula, escuela, niveles más generales de la dirección), lo que pareciera entender que entonces el cambio no es posible en dichos niveles.
- Las reformas e innovaciones sólo tiene éxito si se involucra a todos los agentes de la escuela y la comunidad, esta idea denota que este es el único factor que hace posible la implementación de estos.
- El cambio educativo depende de varios factores y sobre todo de los recursos con que se cuente para su logro. No se expresan en la mayoría de los casos cuáles son.

Por todas estas cuestiones la autora entiende el término como un proceso sistémico y sistemático que implica a todos los agentes educativos, en el aumento de la capacidad de la escuela para dar respuesta al nuevo encargo social. Requiere, por ende, de acciones de dirección que posibiliten alcanzar los objetivos del cambio, en correspondencia con el desarrollo científico técnico alcanzado.

Esto quiere decir que para lograr el cambio educativo no basta solamente la buena voluntad, pues este debe involucrar a toda la sociedad y más que intentos significa acción en la práctica educativa. Asimismo una variación en las concepciones teóricas educacionales.

Al mismo tiempo requiere de que todos los involucrados comprendan su necesidad, aunque la mayoría de los autores consultados expresan que en todo proceso de cambio siempre existe un por ciento de personas que no lo ven como necesario y por tanto se resisten a él. En este sentido Restrepo señala formas en que pueden comportarse los recursos humanos ante el cambio, (1994:51) lo que ratifica lo complejo de este proceso:

- Los que están a favor del cambio porque comprenden su necesidad.
- Los que están a favor del cambio, pero discrepan de él, porque este les obliga a estudiar y actuar diferente o porque lo tradicional les resulta funcional y cómodo.
- Los que se ven forzados a seguir al cambio, se sienten comprometidos ante los directivos o la organización.
- Los que definitivamente se oponen al cambio, tiene apego a lo tradicional, temen correr riesgos. Se sienten seguros de pasado. No comprenden el cambio.
- Los que se resisten de manera incidental o situacional, no les interesa el cambio y por tanto tampoco participan en él.

Aunque el cambio tiene como uno de sus rasgos esenciales la variación, la modificación y la transformación, como se ha expresado con anterioridad, se considera acertado el criterio de Restrepo al plantear que no todo necesariamente tiene que ser cambiado, pues existen cuestiones tales como: métodos, experiencias pedagógicas, estilos de dirección que pueden haber resultado en la práctica escolar y por tanto, perdurar y mantenerse en el tiempo. Esta cuestión demuestra el carácter dialéctico de este fenómeno educativo, en este sentido se expresa:

“Ahora se llama a cambiar en educación; pero no considerando esto como una panacea, ni pidiendo que se abandone lo que ha dado buenos resultados; sino que se analice lo tradicional comparándolo con las nuevas realidades y cambiar la educación para que no sólo se prepare al alumno para reajustarse al cambio, sino para buscarlo y lograrlo”. (Restrepo, 1994: 26)

Estos análisis conllevan a la investigadora a continuar corroborando que se necesita de una dirección del cambio, que propicie la búsqueda de soluciones creativas y

anticipadoras con el fin de lograrlo. Mucho más cuando se necesita para lograrlo flexibilidad, empleo de nuevos métodos, contextualización, así como propiciar la participación activa y democrática de todos los agentes. Este último elemento se convierte, de hecho en uno de los principios que rigen su materialización en la escuela, según Valle y García. (2003: 39)

La mayoría de los autores consultados coinciden en plantear que no constituye tarea fácil llevar a cabo procesos de cambio en la escuela, cuestión esta que es compartida por la autora de la investigación si se tiene en cuenta que el objeto del cambio en educación, como ya se ha expresado, lo constituye el individuo que se encuentra en constante formación y transformación de su conducta, sus hábitos, valores, intereses y aspiraciones. En este sentido Elliot, propone ideas para su implementación (2000:23)

El cambio educativo necesita del discurso profesional, libre, abierto y tolerante.

- Debe evitarse la posición de “poder” de los directivos para imponer el cambio
- La participación en el cambio debe ser voluntaria
- Informar sistemáticamente sobre los avances del mismo a los implicados
- El cambio educativo debe ser supervisado y evaluado.

Cárdenas, coincide con el anterior y señala también: (2000: 3)

- El cambio educativo exige legitimización social, ideológica y teórica
- El cambio educativo necesita de la dirección escolar.

Estas ideas evidencian que el proceso referido lo consiguen solo las personas involucradas y si ven la necesidad del cambio. Este incluye crecimiento, maduración personal porque requiere de preparación individual y colectiva, comprometimiento con la tarea y asunción de valores. En la medida en que cambia la institución, cambian positivamente también todos los que se involucran en ella.

Otra de las cuestiones que demuestran que el cambio debe ser dirigido, son los elementos que al decir de Darío Rodríguez inciden en la resistencia al cambio: (1996:160)

- Necesidad de seguridad ante lo conocido
- Los intereses particulares que pueden verse amenazados
- Falta de visión y claridad respecto a los beneficios del cambio
- Interpretaciones contradictorias respecto al cambio, sus alcances y objetivos
- Malas disposiciones internas.

De acuerdo con estas cuestiones se deduce que la dirección debe posibilitar que la organización venza estos obstáculos y se plantee alternativas para transformarse. Se hace imprescindible, entonces contar con vías que permitan, no solo ejecutar las acciones, sino también diagnosticar, evaluar y tomar decisiones. De igual manera, los directivos deben conocer el medio en el que se desarrollan las acciones. En este sentido Antúnez plantea que el cambio educativo se ve favorecido, si los directivos desarrollan, mediante su preparación determinadas capacidades:

- Analizar y diagnosticar determinadas situaciones y problemas.
- Diseñar planes de acción en función del diagnóstico y los recursos existentes.
- Actuar de acuerdo con las prioridades que ofrece el diagnóstico y los recursos.
- Implicar a todos los miembros de la comunidad escolar, posibilitando el protagonismo. (1998:238)

Este mismo autor señala como otros de los factores que determinan el cambio educativo: las políticas educativas y la investigación pedagógica, con los cuales también se coincide; el primero porque a través de ellas se proponen los objetivos y las metas a lograr y posibilitan convertir el cambio en política de estado y gobierno, como es el caso de Cuba. El segundo porque facilita los fundamentos teóricos y metodológicos como base para llevarlo a cabo, así como la acumulación de los conocimientos a los involucrados y la preparación.

El investigador cubano García Ramis resulta uno de los autores consultados que más claro y preciso aborda este tema de la dirección del cambio en educación. Para él son “las acciones orientadas con un objetivo consciente sobre cualquier objeto



para lograr determinados resultados. En particular, se consideran las acciones que se deben acometer para iniciar el cambio educativo con el objetivo de que el sistema educativo responda a las condiciones sociales actuales". (1996:3) No obstante, puede apreciarse que este autor considera que esta dirección sólo se necesita para las etapas iniciales del cambio, esta definición, por tanto es limitada.

Teniendo como base estos presupuestos teóricos y por su necesidad se plantea que la **dirección del cambio educativo es interpretada como** el proceso de conducción consciente y paulatino que posibilita a la institución escolar implementar el cambio educativo, mediante acciones planificadas, organizadas, controladas y evaluadas con la participación de todos los implicados, en un clima motivador que favorezca su comprensión, la disminución de la resistencia a lo nuevo y con ello alcanzar estadios superiores, en correspondencia con el encargo social que se demande.

En la bibliografía consultada se constató que existen propuestas de modelos para la instrumentación del cambio, fundamentalmente, en el plano de la dirección empresarial capitalista, que la mayoría de las veces son asumidos por los sistemas educativos y lo que finalmente se expone en la bibliografía pedagógica son experiencias después de aplicados los modelos.

Por otra parte, son insuficientes los modelos encontrados en lo que conciernen a la educación. No obstante, se tienen como referencia a: Rodríguez, 1996; Revista de Padres y Maestros, 1996; Antúnez, 1997; Moroto, 1997, Elliot, 2000. Estos modelos tienen como regularidad la etapa inicial de preparación y convencimiento para el cambio, denominada por algunos descongelación (Humphrey, 1998) y ( Lima, 2003) que es donde se crea el ambiente favorable al cambio, así como el intercambio y la valoración colectiva, la comprensión y motivación.

Un segundo momento denominado: implantación del cambio o fase de movilización de este, que es cuando se establecen las formas y las vías para la ejecución del mismo. Un tercer momento o etapa de consolidación o recongelación, que tiene como objetivo sistematizar el trabajo.

En estos modelos se hace referencia a que es necesario evaluar el trabajo; pero no se considera una etapa aparte o un último momento importante y necesario a juicio de la investigadora.

Piestrack plantea, que “en la época actual las organizaciones que llevan a cabo cambios, en ocasiones fracasan porque no disponen de instrumentos de evaluación que les permitan percibir la realidad”. (1990:141) De ahí, que se pueda continuar afirmando que la evaluación es necesaria ante la acción de dirección del cambio, lo que permite medir el impacto del mismo, obtener su efecto y adoptar las medidas y acciones necesarias.

En la última década este concepto ha ido sufriendo variaciones, desde la concepción limitada de control del aprendizaje de los alumnos, hasta la actualidad en que es vista con un sentido más integrador, amplio y generalizador de los procesos en la escuela. Es criterio de la autora de la tesis que no basta con evaluar el desarrollo alcanzado por los alumnos en el aprendizaje, sino también las influencias del proceso formativo como un todo.

La existencia de condiciones materiales, la motivación de todos los agentes implicados y las posibilidades de gestión por parte del equipo de dirección de la escuela durante el proceso, pueden constituir elementos esenciales para llevar a cabo el cambio. No obstante, es necesario contar con vías que permitan caracterizar este proceso y propiciar su desarrollo.

La evaluación es quien permite la reflexión sobre la práctica y debe repercutir, bien conducida, no sólo al avance del cambio; sino también de cada uno de los implicados en él.

Es por ello, que se asume la definición que ofrecen Gimeno y Pérez al plantear: “Evaluar es el proceso por medio del que algunas o varias características de los alumnos, grupos, ambiente educativo, materiales, profesores, programas, instituciones reciben la acción del análisis y valoración. Las características que resulten de la evaluación están en función de los criterios o puntos de referencia para emitir un juicio que sea relevante para la educación”. (1992:338)

Entre los estudiosos de la evaluación, que han servido como base, desde la óptica de la dirección escolar se encuentran: Tyler, 1950, Stufflebean, 1987, Gimeno y Pérez, 1992, Imbernón, 1994, Antúnez, 1995, Díaz, 1997, Castro, 1999, House, 2000, Valdés, 2003 y otros.

La categoría evaluación se ha ido distinguiendo de conceptos tales como: control, medición; es por ello que ha cobrado auge su perspectiva de valoración de los

resultados para la toma de decisiones. Asimismo las técnicas para la obtención de la información y los métodos se han sistematizado cada vez más.

En este sentido plantea Imbernón “Si en el concepto evaluación basada en la comprobación se utilizaban como procedimiento fundamental la cuantificación de las observaciones y los datos, en esta perspectiva se utilizará la observación, la entrevista, los registros, los cuestionarios, los análisis y otros.” (1994:45)

Se deriva de lo anterior, en una conclusión lógica, que la dirección del cambio educativo debe ser evaluada al permitir recolectar, analizar y valorar la información sobre los avances y limitaciones de este proceso para identificar problemas, encontrar causas. A partir de aquí trazar líneas de trabajo, hacer modificaciones y sobre todo tomar decisiones.

A continuación se presenta una síntesis de las funciones de la evaluación, teniendo en cuenta lo planteado por algunos autores ya citados. Estas se consideran importantes y reafirman la necesidad de llevarla a cabo en el proceso de dirección del cambio:

- Función diagnóstica
- Función de conductora de los procesos de cambio
- Valoradora de los resultados de la educación
- Mejora la organización y funcionamiento de los centros educativos
- Función educativa
- Función desarrolladora.

Es por ello, que en el reconocimiento de los beneficios que trae consigo la evaluación ha ocurrido en los últimos años un florecimiento de los modelos de evaluación, los que han girado alrededor de preparar, ante todo, al equipo evaluador sobre la responsabilidad ante la tarea. La participación democrática de los evaluados dentro de esta, también cobra mucho auge actualmente.

Surge, entonces, un concepto muy relacionado también con ella y es la autoevaluación institucional, que posibilita que la organización haga un análisis profundo de sus verdaderos problemas y que tiene como principales objetivos

estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica, junto con ello potenciar el desarrollo y aumentar la profesionalidad de los docentes, directivos, alumnos.

Autores como Bolam, 1988; Escudero, 1992 y De Vicente, 1993, que son citados por Tiana, plantean que la autoevaluación puede contribuir a que el cambio educativo se produzca, lo que se considera acertado al tener en consideración que esta propicia ubicar a la organización como protagonista principal de la evaluación y por otra parte estimula la reflexión y el debate de los propios problemas, así como las posibles vías de solución. El cambio educativo necesita que sea la propia institución quien lo logre con sus esfuerzos y posibilidades.

No se ha encontrado una definición sobre evaluación de la dirección del cambio educativo en la bibliografía consultada; no obstante no se considera necesaria, partiendo de que ya se expresó lo que se entiende como dirección del cambio educativo, en la que se concibe como uno de los rasgos suficientes y necesarios la evaluación, que como se ha expresado, es un término ampliamente tratado en el plano teórico.

En la bibliografía consultada también se constató que existen modelos de evaluación para disímiles procesos de la escuela. En relación con el objeto que nos ocupa, no se ha encontrado ninguno aún; cuestión esta que se corrobora con lo planteado por House cuando expresa que: “aún no se han utilizado suficientemente modelos de evaluación de la dirección para que constituya actualmente una escuela de práctica profesional.” (2000:23)

No obstante, resulta válido haber encontrado opiniones como la de como Araujo, que expresa, que los modelos de evaluación que se conciban para procesos de la escuela deben construirse como instrumento estratégico; así como servir para conocer si las acciones que se ejecutan van por el camino correcto, si los resultados son los esperados y si las causas de los problemas posibilitan, expresa él extraer aprendizajes para mejorar el trabajo. (1998:52)

Toranzos también realiza un profundo análisis de la evaluación, donde afirma que “la mayoría de los sistemas educativos de iberoamérica priorizan la evaluación del proceso docente educativo, no así la institucional, lo que trae consigo que esta se reduzca a un “conjunto de recomendaciones artesanales de lo que se debe hacer”. (1996:73)

Puede afirmarse, entonces, que el nuevo modelo de dirección escolar impuesto por la sociedad y junto con ello, la supervisión educativa debe conducir, mediante la evaluación de la dirección del cambio a la flexibilidad y la capacidad de adaptarse y dar respuestas a las necesidades del desarrollo social por parte de las instituciones. Se asume como idea esencial, por tanto que la evaluación de la dirección del cambio educativo debe convertirse en una acción de primer orden por parte de los sistemas educativos.

El cambio educativo es un proceso que debe producirse de manera obligatoria en los sistemas educativos porque tiene un carácter socio histórico concreto. Está influenciado por un grupo de factores psicopedagógicos y sociológicos que lo determinan y otros que a su vez, propician su implementación, como es el caso de la dirección científica del mismo y su evaluación.

El cambio educativo que debe producirse en la Secundaria Básica cubana actual, por incorporar a la mayoría de los elementos conceptuales y funcionales de la escuela no puede lograrse a través de acciones aisladas, espontáneas y asistemáticas.

Para lograr el cambio debe: comprenderse su intencionalidad, cumplirse con las funciones de cada uno de los agentes que participan en él. Por otra parte, articular dicho cambio partiendo de la visión de futuro, a partir de las posibilidades reales de cada institución. No debe pensarse, además en el logro del cambio en espacios breves de tiempo.

Las acciones de dirección son imprescindibles para que el cambio educativo se produzca. La evaluación de las mismas posibilita que el proceso de toma de decisiones ante el cambio tenga los efectos esperados.

A pesar de que no se han encontrado en la bibliografía consultada modelos de evaluación del proceso de dirección del cambio educativo, sí se ha podido determinar cuáles son los elementos que forman parte del contenido de este proceso de evaluación, lo que indudablemente constituye la base de la elaboración del modelo que se proponga en. Los elementos son los siguientes: **preparación del equipo de dirección de la escuela, dinámica generada en el proceso de dirección y resultados del proceso de dirección.**

Los métodos y las vías en que los agentes participantes en el cambio comprenden su necesidad, finalidad y contenido son elementos que también deben ser evaluados.

### **Bibliografía**

1. Antúnez, Serafín. (1997). Mejorar la dirección en época de turbulencias. EN Cuadernos de Pedagogía número 26.
2. Araujo, Raúl Javier. (1998). Evaluación externa de Universidades Públicas. Un enfoque participativo. EN Educación, actualidad e incertidumbre. Universidad Nacional del Centro. Buenos Aires. Argentina.
3. Blat Gimeno, José. Et all. (1980) La formación del profesorado de Educación Primaria y Secundaria: Estudio comparativo internacional. – Barcelona. Editorial Teide. Colección UNESCO, España.
4. Carmona Cortijos, José Miguel. (1997) La escuela del nuevo milenio. Vol 1, España.
5. Castro Ruz, Fidel. (2002) Discurso pronunciado en la reinauguración de la escuela experimental José Martí. Mayo, Cuba.
6. Elliot, Jonh. (2000). El cambio educativo desde la investigación acción. Ediciones Morata, S L. Madrid.
7. García Ramís, Lizardo / et all. (1996) Los retos del cambio educativo. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
8. González Soca, Ana María. Et all. (2002). Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana, Cuba.
9. House, E.R. (2000). Evaluación, Ética y Poder. Tercera Edición. Ediciones Morata, S.L. Madrid.
10. Luis Cárdenas Colmener, Antonio. Et all. (2000). El maestro protagonista del cambio educativo. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá, Colombia.

11. Macedo, Beatriz. (2002). Repensar la Educación Secundaria y la formación de sus profesores. Documento impreso.
12. Marchesi, Álvaro. (1995) La reforma de la educación secundaria: La experiencia de España. EN Revista Iberoamericana # 9. – Madrid, sep- dic, Cuba.
13. Martinic, Sergio. (2001). Conflictos políticos e interacciones en las reformas educativas de América Latina. EN Revista Iberoamericana de Educación número 27. Diciembre 2001. Madrid, España.
14. Piestrack, Daniel. (1990). Los siete factores clave del Marketing Estratégico. Ediciones Díaz de Santos s.a. Madrid.
15. Restrepo Hincapié, Amelia. (1994). Innovaciones Educativas. Un reto en Rizarda. Pereira, Nov.
16. Rodríguez Mansilla, Darío. (1996). Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. Editorial Plaza y Valdéz. México.
17. Rodríguez Rebustillo, Marisela. Bermúdez Serguera, Rogelio. (1996). La personalidad del adolescente. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
18. Sacristán, Gimeno J. El all. (1992). Comprender Y Transformar la enseñanza. Ediciones Morata, S.A. Madrid.
19. San Fabián Moroto, José Luis. (1997).Reformar o Transformar? EN Revista Organización y Gestión Educativa numero 2. España.
20. Tiana Ferrer, Alejandro. (1996). La evaluación de los sistemas educativos. EN Revista Iberoamericana de Educación. (OEI), NO 10, Madrid, España.

