



**Impacto de las últimas reformas educativas en el centro. La  
visión de la dirección.**

**Noelia Pérez Varela. Universidade da Coruña.  
noelia.perez5@yahoo.es**

Resumen:

El presente trabajo expone la repercusión que ejercen las reformas educativas en las direcciones de seis centros de enseñanza secundaria de Galicia a partir de las experiencias aportadas por sus directoras. Los resultados muestran una serie de agentes que obstaculizan el desarrollo de sus funciones, lo que nos lleva a repensar los ingentes esfuerzos que debido a las reformas están dirigidos a resolver trámites burocráticos y dificultades organizativas.

Palabras clave:

Reformas, dirección, organización escolar.

**1. Objetivos o propósitos:**

---

Conocer y mostrar, bajo el prisma de la dirección, el alcance y las consecuencias que las últimas reformas educativas provocan en los centros.

**2. Marco teórico:**

---

Se entiende que las reformas educativas deberían nacer con el propósito de establecer una mejoría en el ámbito escolar, bien sea para proporcionar mayor apoyo social al alumnado, aumentar las oportunidades académicas (Hubbard & Datnow, 2000) o dar contestación a los nuevos requerimientos sociales (Sánchez, 2014) y todo como «parte de una política global de mayor alcance con la que se pretende asegurar un futuro mucho mejor» (Torres, 2011, p. 174).

Desde el último tercio del siglo XX muchas han sido las reformas que se han implantado en el sistema educativo español, hecho que indica la falta de consenso que existe entre las diferentes fuerzas políticas en materia de educación (Torres, 2011). Pero es en el actual contexto de crisis, donde los numerosos recortes económicos que se han aplicado en el ámbito educativo contribuyen a que la calidad y la equidad se vea deteriorada, aumentando notablemente las desigualdades sociales (Díez, 2013, p. 74).

A menudo, las direcciones de los centros educativos sufren de manera muy directa estas reformas, a través de los nuevos cometidos que se les asignan y especialmente, por ser el foco central de las reformas, «tanto a nivel nacional como internacional, como lo evidencian los diferentes informes de la OCDE, la UNESCO y la Comisión de la Unión Europea» (Vázquez, 2013, p. 28) instituyéndose además como «el instrumento de la reforma educativa en aras de lograr la calidad» (Vázquez, 2013, p. 32).



### 3. Metodología:

---

La presente comunicación forma parte un trabajo de investigación fin de máster realizado en el año 2012. Para llevarlo a cabo se utilizó un estudio multicaso instrumental (Stake, 2006) conformado por seis casos de estudio. Se eligieron seis directoras de centros de enseñanza secundaria de Galicia, de acuerdo a la selección de casos típicos de Goetz y Lecompte (1988, p. 101), por considerarse participantes representativas del fenómeno que se quería estudiar y también siguiendo la premisa de Steinar Kvale, «entrevista a cuantos sea necesario para descubrir lo que deseas saber» (Kvale, 2011, p. 70). Los datos fueron obtenidos a través de entrevistas estructuradas abiertas, la observación no participante y la consulta de la documentación oficial. Por razones de anonimato, los nombres usados en este trabajo son pseudónimos.

### 4. Discusión de los datos, evidencias, objetos o materiales

---

A continuación se exponen los aspectos que las directoras entrevistadas señalaron acerca de la repercusión de las últimas reformas educativas en sus respectivos centros. Podemos agrupar los inconvenientes que las directoras indicaron en seis apartados diferenciados, aunque algunas de las cuestiones podrían confluir en varias secciones.

-Menos recursos presupuestarios y/o personales:

«La falta de dinero, que no tenemos, que tenemos que apretar y estrujar todo lo posible» (Vitoria).

«Hombre, sí, [que influyen las reformas educativas<sup>1</sup>] porque si te dan menos recursos, por ejemplo personales, pues se te complica mucho a la hora de organizar un centro<sup>2</sup>, la distribución a nivel personal» (Oliva).

-Desmotivación y descontento del profesorado<sup>3</sup>. Señala Lorenzo que a causa de las últimas leyes educativas<sup>4</sup> se incrementan las «exigencias sociolaborales del enseñante en un contexto de frustración y pérdida de control sobre sus propias prácticas y discursos» (Lorenzo, 2014, p. 372).

«La gente está descontenta, acostumbrada a trabajar de una manera, pues ahora a lo mejor tiene que trabajar de otra» (Oliva).

«[El profesorado]<sup>5</sup> ya tenía antes pocas horas, ahora va a tener menos y lo van a desplazar, la gente ya no va a trabajar de la misma manera porque ya no están a gusto, esto nos afecta a todos, entonces la gente está crispada. Me decía el otro día una compañera y creo que tiene razón. Con este tema de los recortes y todo esto, la gente ya se despreocupa. Si antes eran algo despreocupadas, ahora más porque dicen, “A mí me

---

<sup>1</sup> Corchetes aclaratorios de la autora.

<sup>2</sup> También podríamos incluir esta declaración en el apartado, *Aumento de las dificultades del centro a nivel organizativo*.

<sup>3</sup> En el trabajo coordinado por Gimeno Sacristán, uno de los directores que participó en el grupo de discusión señaló con respecto al desarrollo de la LOGSE, «el desánimo general de los maestros» (Gimeno, 1995, p. 241) y añade, «todas cuantas reformas se han intentado aplicar en educación han sido a costa del maestro» (*Ibidem*).

<sup>4</sup> Se refiere a la LOGSE, LOCE, LOE, LOMCE... (Lorenzo, 2014, p. 372)

<sup>5</sup> Corchetes aclaratorios de la autora.



bajan de sueldo y aún por encima, me exigen una enseñanza de calidad, me obligan a impartir una materia que no es la mía y que tengo que cumplir unos horarios, me amplían el horario que tenía antes y, ¿me voy a preocupar? No, paso”» (Aurora).

-Normas desconcertantes para la comunidad educativa:

«A mí me cuesta entender que la gente que saca esta normativa esté realmente involucrada en este sistema porque sacan normas y pautas que no tienen sentido ninguno y que nos desconciertan, nos desconciertan a todos porque los objetivos que intentamos alcanzar van a ser imposibles» (Aurora).

-Obligación de hacer cosas con las que no están de acuerdo:

«A veces tenemos que hacer una serie de cosas que no nos gustaría hacer, pero tenemos obligaciones porque están por ley [...] Pues mira, por ejemplo que tuvimos que ir a una exposición, a una muestra que fue un follón, en muy pocos días y que prácticamente obligaron» (Vitoria).

«Hace un par de años que era tutora de un grupo y en las reuniones de tutores parece ser que un tema que yo tenía que dar era Educación Sexual y me negué [...] Yo no me siento capacitada para eso<sup>6</sup> y entonces es que claro, yo comprendo que muchas veces nos piden cosas para las que no estamos preparados y no, no» (Estefanía).

-Aumento de las dificultades del centro a nivel organizativo:

«Yo creo que las reformas influyen no sólo en el papel que jugamos nosotros, sino en el funcionamiento general de los centros» (Aurora).

-Enlentecimiento de los quehaceres diarios debido a los trámites burocráticos:

«Las nuevas y maravillosas reformas lo único que hacen es [fastidiarnos]<sup>7</sup> y obligarnos a hacer papeleo, papeleo, papeleo y papeleo. Quieren muchos informes, muchos papelitos, muchos planes, muchas historias y al final pues tú tienes que hacerlos y lo peor de todo es que tienes que decirles a los compañeros que hay que hacerlos [...]

Perdemos más tiempo haciendo planes a veces que otras cosas, sí, entorpece bastante [...] A veces el profesor se siente sobrepasado» (Estefanía)

-Actualizaciones constantes:

«Las nuevas tareas, estamos todo el día con reformas [...] Siempre estás modificando todo y después también tienes que estar muy al día de la legislación, lees veinte veces y después interpretas de otra manera, quiero decir, que a veces entras en contradicción y tienes que llevar la ley adelante. Te quita muchísimo tiempo, muchísimo, porque nunca estás, nunca sabes cuál es la ley, siempre tienes que estar al día. Hoy hay una cosa, mañana otra, después tienes que estar siempre reformando los planes que

---

<sup>6</sup> Esta directora que afirma que no se siente preparada para impartir clases de Educación Sexual es licenciada en el área de Humanidades.

<sup>7</sup> La autora substituye la expresión de la persona entrevistada.



evidentemente los tienes que reformar para adaptarlos, pero no así con este cambio tan rápido» (Gloria).

«[Las reformas<sup>8</sup>] influyen mucho porque se está reformando y al final no sabes por dónde vas. Están cambiando constantemente y así es muy difícil estar al día» (Rebeca).

## 5. Resultados y/o conclusiones

---

Las directoras entrevistadas sí coinciden en señalar la poderosa influencia de las reformas educativas en su labor, pero tal repercusión no es bien recibida, pues les obliga a estar continuamente cambiando aspectos, entorpeciendo su desempeño diario, sembrando la incertidumbre en cuanto al camino que deben seguir y como corolario, les resulta complicado estar actualizadas. Además, estas reformas repercuten en el funcionamiento general de los centros y el profesorado se siente, como decía Estefanía «sobrepasado», acabando por mostrar desinterés en el desarrollo de sus funciones, precisamente Santiago Estañán señaló, «después de tantas reformas o pseudorreformas, la decepción y el escepticismo se extienden entre el profesorado» (Estañán, 2014, p. 2).

## 6. Contribuciones y significación científica de este trabajo:

---

Conocer las experiencias compartidas por las directoras acerca de la repercusión originada por las reformas en sus centros educativos, nos servirá para repensar la pertinencia de llevar a cabo tales reformas. Aparte de ver incrementadas sus funciones con las reformas educativas<sup>9</sup>, también se tienen que enfrentar con múltiples elementos que obstaculizan su labor directiva: limitaciones presupuestarias y/o personales, desmotivación y descontento del profesorado, normas desconcertantes para la comunidad educativa, obligaciones con las que se están disconformes, aumento de las dificultades del centro a nivel organizativo, enlentecimiento de los quehaceres diarios debido a los trámites burocráticos y actualizaciones constantes. Afirma Vázquez que a la dirección se le encomiendan todo tipo de obligaciones y responsabilidades, convirtiendo a las directoras y directores en auténticos gestores, con el riesgo que esto supone, pues «los modelos procedentes de las empresas no son válidos para las organizaciones escolares» (Vázquez, 2013, p. 17). Toda esta lucha diaria nos hace pensar en los esfuerzos que debido a las reformas se están canalizando hacia metas que no son intrínsecamente educativas, sino meramente resolutivas de los trámites burocráticos que van surgiendo; cuando en realidad los objetivos de toda reforma deberían estar encaminados a mejorar la formación del alumnado en todas sus dimensiones si queremos una sociedad futura más justa, igualitaria y formada.

## 7. Agradecimientos

---

A las seis directoras que colaboraron con sus experiencias para que este trabajo se pudiera realizar.

---

<sup>8</sup> Corchetes aclaratorios de la autora.

<sup>9</sup> «La toma de decisiones se concentra en una dirección unipersonal, nombrada por la Administración, cuya función como gerente se potencia al máximo, pudiendo incluso seleccionar al profesorado de su plantilla» (Díez, 2013, p. 78).



## 8. Bibliografía

---

Berkovich, I. (2011). No we won't! Teachers' resistance to educational reform. *Journal of Educational Administration*, 49 (5), pp. 563 – 578.

Díez, E. J. (2013). La gran involución educativa. Papeles de relaciones ecosociales y cambio global, (123), 73-84.

Estañán, S. (2014). Decepción y escepticismo del profesorado. *Organización y gestión educativa*, 22 (2), p. 2.

Gimeno Sacristán, J. (Coord.): (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: Centro de Publicaciones-Secretaría General Técnica.

Hubbard, L. & Datnow, A. (2000). A Gendered Look at Educational Reform. *Gender and Education*, 12 (1), 115-130.

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.

Lorenzo, J. (2014). Otro modelo es posible. En José Luis Bernal Agudo (Coord.). *Organización de los centros educativos. LOMCE y políticas neoliberales*. Zaragoza: Mira Editores.

Sánchez, J. I. (2014). La LOMCE, una oportunidad para renovar la escuela. *Organización y gestión educativa*, 22 (2), p. 10.

Torres, J. (2011). *La justicia curricular. El caballo de Troya de la cultura escolar*. Madrid: Morata.

Vázquez, R. (2013). *La dirección de Centros: Gestión, ética y política*. Madrid: Morata.