



ISSN: 2448-6574

FORMACIÓN DIRECTIVA Y EDUCACIÓN CONTINUA PARA LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN EL MARCO DE LA REFORMA

(Estudio desde la trayectoria de los directivos de Secundarias Generales en Tlaxcala)

Ana Bertha Luna Miranda
ablumi@hotmail.com

RESUMEN

En esta ponencia se presentan resultados de como se ha llevado a cabo la profesionalización y los procesos de educación continua, en la formación directiva para asumir un cargo de gestión en Secundarias generales en el marco de la Reforma Educativa. Los resultados que se presentan son parte de un estudio de tipo mixto acerca de las trayectorias de Directivos de Secundarias Generales en Tlaxcala, para lo cual se entrevistó a todos los profesores que asumían un cargo de director o subdirector en cada uno de los planteles que conforman el subsistema en el estado de Tlaxcala, en México.

Entre los principales resultados se encontró que sus principales necesidades de profesionalización docente son las de desarrollo de habilidades directivas y las de formación pedagógica y didáctica para la reforma y su gestión.

PALABRAS CLAVE

Directivo, educación continua, profesionalización, excelencia académica y reforma.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios educativos a finales del siglo pasado y a inicios de este nuevo siglo, han provocado el surgimiento de nuevos enfoques y modificaciones en los modelos para la profesionalización de los directivos en el ámbito de la educación, para resolver las demandas que exigen estos sistemas, y que han sido difíciles de adoptar por los debates que han resultado alrededor de ellos en la adopción de estrategias como las propuestas en el enfoque de "Calidad". A pesar de que el origen de estos modelos de gestión y su filosofía se remonta al sector de la producción, han sido adoptadas en los servicios y su aplicación



ISSN: 2448-6574

ha evolucionado con mucho éxito en instituciones como las de educación y de salud, que las han asumido con responsabilidad en el desarrollo e implementación de modelos y políticas educativas y de financiamiento

recientes. Pese a que no son prácticas de dominio, una vez aceptadas e implementadas principalmente por los directivos, la administración del sistema en los centros educativos por el directivo y su equipo de trabajo se vuelve compleja, pues aunque se da la adopción de métodos más racionales en ocasión predomina más el discurso que la práctica verdadera de los métodos mencionados que los conduzcan a la eficacia, por la falta de profesionalización de los directivos en la administración de estos sistemas de calidad en la práctica de su gestión.

JUSTIFICACIÓN

Es así que los directivos de la administración pasan al concepto de gestión, desde el punto de vista de Pozner (2008), la gestión de un sistema educativo se ha replanteado y es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos, que debido a su orientación tanto horizontal como vertical, permite dentro de un sistema educativo cumplir con los mandatos sociales. “La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales, más no una disciplina sino un saber de síntesis que le permite ligar conocimientos y acciones, ética y eficacia, política y administración, en todas las posibilidades y a la innovación permanente en su práctica educativa como proceso sistemático”. (Pozner, 2008, pág.: 93).

Es así que en la transición que se vive en la actualidad y con la implementación de nuevos paradigmas instituidos por los cambios presentes que surgen y se marcan en las reformas o innovaciones educativas, los directivos han tenido nuevos roles en sus nuevo modelos de desempeño, y surge la necesidad de un orden y una dinámica de trabajo que requieren de una planificación eficaz que conlleven a la reflexión y análisis de los objetivos, metas, indicadores y estrategias, conducida y llevada cabo por medio de un liderazgo efectivo y transformacional, que conduzca a las mejores prácticas y manejo de los recursos en las instituciones educativas a fin de lograr la misión institucional en cambios acelerados para lograr la competitividad institucional.

Por lo tanto un planteamiento desde el punto de vista de muchos autores ha sido la búsqueda de fórmulas integrales para dar un toque humano, creativo y dinámico a la gestión



ISSN: 2448-6574

de la calidad educativa, que se ha buscado desde tiempos remotos pero evitando la improvisación, con métodos y recursos estructurados, que no solo queden en la burocratización del sistema y un falso discurso, y es aquí donde surge la gestión de la calidad de la educación para introducir orden en el caos, en el que la gestión alude a la coordinación y dirección de recursos para el cumplimiento de la misión y garantizar el cumplimiento de los objetivos con un orden racional de sus procesos y el diseño de situaciones que permitan la acción colectiva y la calidad a la eficacia del sistema por medio del liderazgo. (Funes, 2012; Blejmar, 2007 y López, 2003).

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Es así que una exigencia para las reformas el día de hoy que cobra gran importancia es como se está llevando a cabo la profesionalización de los docentes-directivos en los diferentes cargos que asumen en la gestión de un sistema educativo que lleva implícito el cambio en las estrategias didáctico pedagógicas y además de prácticas de gestión que conduzcan al aprendizaje de los estudiantes.

Uno de los grandes cuestionamientos para mejorar la práctica educativa y lograr la calidad en las instituciones es desde el punto de vista de Malpica (2012), ¿Cómo garantizar aquello con lo que se compromete la institución educativa y se cumpla cabalmente en las aulas?, para responder a este cuestionamiento se tendría que reflexionar y centrar la discusión en todos los actores educativos que intervienen en el proceso educativo, ya que una clave de éxito es el papel del docente, es la calidad en su formación y su capacidad de motivar a los actores educativos docentes y estudiantes, razón por la que el docente debe estar motivado en su tarea sustantiva y ser un seguidor del directivo en las propuestas institucionales de cambio para que juntos logren el propósito sustantivo de la educación contribuir en el aprendizaje de los estudiantes y mejorar la calidad de la educación a fin de contribuir a la eficacia del sistema educativo.

La capacidad de un directivo para poder motivar a sus docentes a efectuar con éxito su tarea en el aula con sus estudiantes y promover los aprendizajes significativos para la vida dependerá de que tan clara sea la misión en sus procesos de reflexión personal, ligadas a la satisfacción lograda en sus tareas desarrolladas. Un conocimiento profundo en la parte axiológica del sistema de gestión y sus componentes como son la misión y una visión clara



ISSN: 2448-6574

juegan un papel sustantivo en las acciones de la gestión educativa para satisfacer las necesidades de su entorno laboral y social de la gestión de sus recursos y de sus procesos institucionales que van implicados en los cambios educativos que se presentan y en los que se desarrollan en toda su gestión en el contexto de desarrollo profesional y en beneficio de la sociedad.

Es bien sabido que en el ámbito escolar el papel que juegan los directivos como administradores escolares influye en el comportamiento de los actores educativos principalmente en los seguidores que apoyan sus propuestas y aceptan su influencia y en los no seguidores por la falta de motivación para que las metas se logren.

Bibliografía de investigaciones recientes reportan que en la actualidad la importancia de los directivos y su profesionalización en las tendientes líneas de investigación, han crecido en las últimas décadas a nivel nacional e internacional y presentados sus resultados en congresos y artículos, mismos que identifican a los directivos de centros escolares y/o instituciones educativas como el segundo factor en el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos conseguidos a través de la influencia positiva que ejercen en los profesores, motivándolos para que estos desarrollen sus capacidades, competencias y condiciones de clase y de asesoramiento, en las que se desenvuelven diariamente, perspectiva que permite considerar al líder escolar como un agente de cambio y facilitador de las innovaciones propuestas en los PE y en las reformas curriculares, es decir que se espera ejerzan influencia en la mejora de todas las acciones educativas propuestas en los diversos subsistemas en el que desarrollen sus funciones (Quiroga y Vázquez, 2012; Luna, 2013).

OBJETIVO

Determinar cuáles han sido las necesidades de formación profesional de los docentes que asumen cargos directivos en Secundarias Generales y sus procesos de educación continua y profesionalización docente.

METODOLOGÍA

Esta investigación es parte de un macroproyecto aprobado y financiado con la clave 189760 en el marco del "Fondo Sectorial de Investigación para la Educación SEP-CONACYT", en la convocatoria INEE-2012-01..., se presentan resultados parciales correspondientes a la



ISSN: 2448-6574

profesionalización y educación continua desde el estudio de trayectorias de directivos de secundarias generales, realizado bajo enfoque mixto.

Se diseñó un instrumento para recoger la información en el estudio de campo que fue sometido a una validación de expertos en el grupo de investigación del posgrado en educación de la Universidad Autónoma de Tlaxcala y en el contexto de su aplicación, así como de las autoridades que iban a aprobar su aplicación. Posteriormente se realizó una validación estadística de fiabilidad y consistencia interna de las preguntas de escala dando un valor de Alfa de Cronbach de .75 al 95% de confianza, lo que hace confiable su aplicación.

Los resultados se muestran mediante la interpretación de gráficos y tablas de la información cuantitativa y cualitativa recabada y analizada mediante los software SPSS V. 21, Excel y MAX QDA. Entre los principales hallazgos se muestra el Perfil Directivo que predomina en Secundarias Generales del director y subdirector siendo mayor el número de subdirectores participantes, mediante la descripción de su características y rasgos de índole personal, profesional y laboral, que determinan el perfil predominante, así como de sus percepciones y actitudes acerca del entorno escolar y relatos obtenidos a partir de las entrevistas en profundidad acerca de sus necesidades y de los procesos de profesionalización docente y educación continua.

RESULTADOS

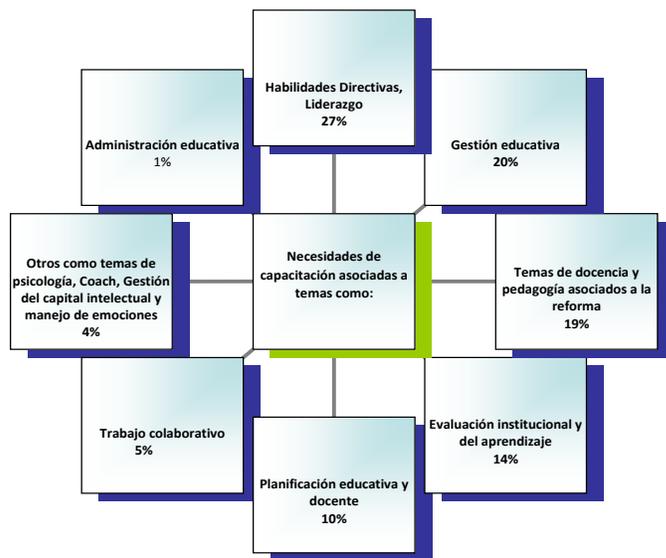
Área en la que le gustaría recibir formación directiva. A esta pregunta respondieron de forma abierta solicitando que necesidades estaban presentes en su profesionalización como directivo. Las necesidades planteadas como urgentes en su superación profesional en lo formativo lo asocian en un 27% con el valor más alto alcanzado a superarse en habilidades directivas, liderazgo y coach; con un 20% solicitan su formación profesional en capacitarse en Gestión educativa; con un 19% les gustaría capacitarse en temas de índole pedagógico y actualización docente para la reforma; con un 14% en temas de evaluación institucional y evaluación del aprendizaje; En planificación docente y elaboración de proyectos con un 10%; con un 5% en trabajo colaborativo y con un 4% incluyen otros temas como gestión del capital humano, gestión del capital intelectual, y temas varios de psicología como manejo de emociones. Ver figura No. 1

A estos resultados se añaden testimonios de la propia entrevista:

Entrevistador

¿Considera usted que aun contoda su experiencia necesita seguir actualizandose?

Director V. *“Por supuesto. Esos espacios de confort que muchos extrañamos y que algunos no quieren dejar, van a pasar a un segundo momento porque los retos son nuevos, y los papas y los chicos, especialmente los chicos, nos los exigen”.*



Entrevistador.

¿Con la Reforma Educativa actual, usted considera que se encuentra suficientemente preparado para ponerla en práctica desde su función como director?

Director Z. *“No, nos falta mucho. Es necesario actualizarle, debemos ser autodidactas. Leer, empaparse de todo lo que implica la Reforma Educativa. La Reforma no es otra cosa que la exigencia que la misma sociedad hace”.*

Subdirectora B. *“recuerdo que mi madre me decía <<Para mandar, hay que saber hacerlo>>, por eso, me estoy preparando para saber aplicar la reforma. No me puedo quedar sentada a ver qué pasa. Porque es muy diferente saberme perfectamente el 717, el 696, todos los acuerdos y saberme todo el plan de estudio de 2011 para un examen que me apliquen. Lo que necesito es saberlo interpretar y transmitirlo a mis maestros, porque ellos nos preguntan como si nosotros hubieramos hecho la Reforma. Siento que al ser*

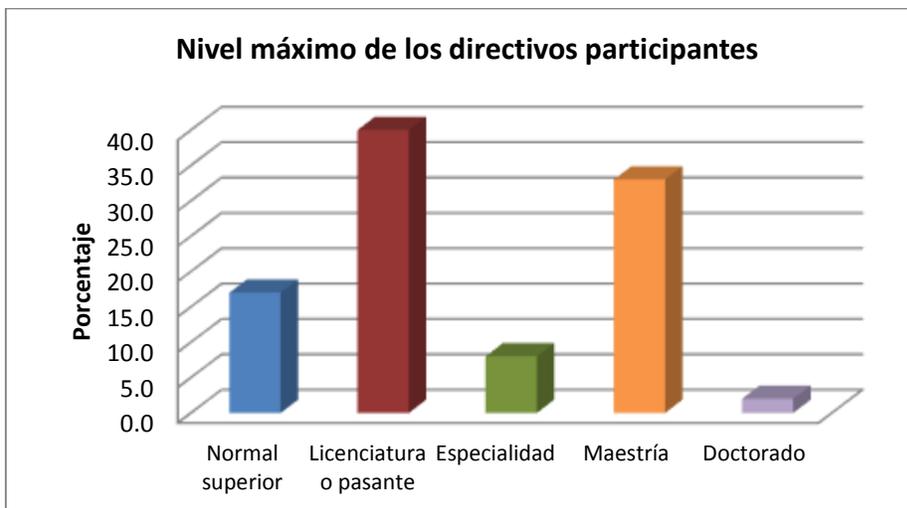
líderes, debemos de convencer a los docentes no nada más ser autoritarios. Y para convencerlos, necesito estudiar mucho”.

Formación Profesional

La formación profesional de un directivo para ejercer un liderazgo a nivel institucional y poder generar un nivel de influencia en sus seguidores y no seguidores es fundamental ya que el nivel de formación le permitirá tener una visión amplia para la gestión de los procesos y de los recursos, si bien la formación profesional es una formación amplia en el sentido de la gestión del currículum a nivel secundaria, el contar con un nivel superior como la licenciatura, especialidad, maestría o doctorado le permite desarrollar una visión de acuerdo a una perspectiva más amplia de las necesidades del educando para desarrollarse en un nivel superior.

Del total de directivos solo obtuvimos respuesta del 87% de los cuales el 17% cuenta con normal superior, el 40% es pasante o tiene el nivel de licenciatura, es decir 4 de cada diez tiene el nivel de licenciatura, el 8% cuenta con una especialidad, es decir uno de cada 10 aproximadamente tiene especialidad, el 33 % tiene maestría 3 de cada diez se ha formado en un posgrado y el 2% solamente ha alcanzado el nivel máximo de estudios de doctorado. (Ver gráfico No 2) En contraste con los datos reportados para 2008 por el INEE, ha habido un incremento de más de 10 puntos porcentuales de directivos con estudios de posgrado, ya que para entonces la cifra era de 23% (INEE, 2009; 107).

Gráfico No 2 Nivel máximo de estudios de los participantes





ISSN: 2448-6574

Fuente: propia de la investigación

Se anexan testimonios de la entrevista:

Entrevistador.

Para desempeñarse como directivo, no necesitaba actualizarse en el manejo de personal, liderazgo, conocer el llenado del papeleo o cosas parecidas?

Subdirectora B. *“Definitivamente sí. Sobre todo al principio. Yo lo había visto en mi escuela como docente pero no es lo mismo. Nos piden mucha documentación y era necesario ponerse de acuerdo con los administrativos. A los subdirectores nuevos nos dieron cursos por ejemplo de “Horarios” y de “Contraloría”, para conocer al menos lo básico, pero también va uno aprendiendo en el trascurso del camino.*

Recientemente, se han establecido las dimensiones, parámetros e indicadores del perfil esperado en un director de escuela secundaria (Sep; 2015. Servicio profesional docente), pero anteriormente, para ascender a cargos directivos, dependía del puntaje alcanzado en el escalafón y la autorización de la SEP y el Sindicato. Así lo confirman los siguientes relatos;

Entrevistador.

Si un docente aspira a ser subdirector, existe la plaza, cumple los requisitos y lo ascienden, ¿no es necesario que se capacite para las funciones directivas antes de ascenderlo?

Director S. *“No, principalmente depende del puntaje que se tenga en el escalafón.*

Entrevistador.

¿Hace un momento me comentó usted, que cuando quiso ingresar como docente en secundaria, fue bloqueado porque no tenía el perfil docente. ¿Para ser directivo no sucede lo mismo? Porque usted ha tomado cursos de matemáticas y química, pero ¿nunca tomó cursos sobre temas de dirección, liderazgo, administración educativa?

Director S. *“No nunca, hasta ese entonces nunca, por ello decía que al llegar a la subdirección había que llegar a aprender. Debo reconocer que cuando ya estamos en la función directiva, aunque nos de pena, es mejor preguntar que equivocarse”.*



ISSN: 2448-6574

Entrevistador.

¿Posteriormente si se ha actualizado en temas de dirección educativa?.

Director S. *“Si, en los talleres al inicio de cursos dirigidos a directivos, además estudié una especialidad en Evaluación y práctica docente en la UPN”.*

Aceptar un ascenso a funciones directivas, representa un reto para aquellos docentes sin perfil directivo, sobre todo al inicio de la gestión, sin embargo, las necesidades de desempeñarse eficientemente y capacitarse para ello, mueve a los directivos en funciones a buscar profundizar su formación profesional, como se puede apreciar en los comentarios de una subdirectora y en seguida un director en funciones.

Para Teixidó (2012), los directores noveles en España acuden a cursos de formación pensando que alguien les dirá que hacer y como hacerlo (con cierta ingenuidad y susto), al asistir al curso se foman una primera impresión pero cuando ya están en la práctica aparecen dudas e inseguridades, y afirma que “la identidad profesional y el liderazgo no constituyen realidades objetivas, que pueden ser descritas, analizadas, estudiadas y aprendidas, sino que son el resultado de un procesos de desarrollo personal que se lleva a cabo simultáneamente en el ejercicio directivo”(Teixidó, 2012,130)

CONCLUSIONES

A manera de cierre se puede concluir en esta ponencia que: En cuanto a la formación profesional de los directivos se determina que solo una tercera parte tiene estudios de posgrados a nivel maestría y un mínimo porcentaje menor al 5% con nivel de doctorado, por lo que se aprecia un área de oportunidad el ofrecerle a los directivos oportunidades de profesionalización en un grado superior a la licenciatura que es el mayor porcentaje. Por testimonios de los directivos aportan que en ocasiones cuando asumen el puesto de directivos es cuando llegan a aprender lo que tienen que realizar en sus funciones.

El perfil profesional heterogéneo existente entre el cuerpo de directivos entrevistados muestra una diversidad de experiencia entre los directivos en funciones y que el rol que asumen y realizan en sus funciones cuando son nombrados directivos depende en una mayor aportación de sus características personales y perfil profesional logrado que de un esquema de formación directiva para gestionar y ser líder en secundarias generales.



ISSN: 2448-6574

El análisis realizado aporta que el entorno laboral que propician los cambios educativos y en el que se desarrollan los directivos de secundarias generales y el momento cambiante y desafiante para la gestión de las instituciones educativas a nivel nacional y global en el marco de las reformas, exige y requiere de una formación profesional adquirida a través de la educación continua y de profesionalización en un mayor grado académico y de satisfacer las necesidades en habilidades directivas y didáctico-pedagógicas en las que se formen los docentes para asumir el cargo de gestión de un sistema educativo y sobre todo que se defina un perfil en competencias directivas especializadas para el cargo como fuerza impulsora para la acción directiva, adaptación al cambio y con una personalidad flexible y adaptable para dar solución a las necesidades de su entorno social con responsabilidad y sostenibilidad, reto difícil para alcanzar el verdadero liderazgo y excelencia académica en donde debe predominar un claro entendimiento de los principios axiológicos de la misión y la visión escolar declarada para este subsistema en beneficio del aprendizaje de los estudiantes y de su formación en el nivel secundaria, así como de una gestión eficiente de sus recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blejmar B. (2007) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. *Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Editorial NOVEDUC. Argentina

Funes S. (2012) *Gestión eficaz de la convivencia en los centros educativos*. Serie Educación. Segunda edición. Editorial Wolters Kluwer. España

INEE (Instituto Nacional de Evaluación Educativa) (2009) Perfil de los directores de secundaria en *Panorama Educativo 2009*. Consultado en 2015, disponible en:

http://www.inee.edu.mx/bie/mapa_indica/2009/PanoramaEducativoDeMexico/AR/AR02/2009_AR02_.pdf

López F. (2003) *La gestión de la calidad en Educación*. Editorial la Muralla S.A. Madrid, España

Luna A. (2013) Gestión Institucional del programa de tutoría, aciertos, desafíos y contribuciones de los directivos. En: *La tutoría en la escuela secundaria*. Jiménez Vasquez

Mariela (2013) La visión de sus actores en escuelas técnicas de Tlaxcala. Editorial Díaz de Santos. México



ISSN: 2448-6574

Malpica F. (2012) *8 ideas clave. Calidad de la Práctica Educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la práctica educativa.* Serie Formación profesional y desarrollo del profesorado. Editorial GRAÓ convenio con COLOFÓN S.A.DEC.V.

Pozner P. (2008) Desafíos para avanzar en la gobernabilidad pedagógica en América Latina en: Gairín Joaquín y Antunéz Serafín (2008) *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad.* Editorial Wolter Kluwer España S.A.

Quiroga M. y Vázquez I. (2014) Los directivos en el contexto de los países del cono sur: Argentina Brasil Chile y Uruguay. En Medina R. y Cols.(2014) *Desarrollo de las Instituciones y su incidencia en la Innovación de la Docencia.* Editorial UNIVERSITAS S.A. UNED. España

SEP (Secretaría de Educación Pública) (2015) *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica.*

Consultado en 2015, disponible en;

http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/parametros_indicadores/PERFILES_PROMOCION_%202015_23%20febrero.pdf

Teixedó J. (2012) Construcción de Liderazgo escolar y cambio de modelo directivo. En Lorenzo Delgado Manuel y López Sánchez Manuel(2012) *Respuestas Emergentes desde la organización de Instituciones Educativas.*