



FACTORES DE INFLUENCIA DEL PERFIL PERSONAL, PROFESIONAL Y LABORAL DE LOS DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS GENERALES DEL ESTADO DE TLAXCALA

ANA BERTHA LUNA MIRANDA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA

ablumi@hotmail.com

RESUMEN

En esta ponencia se presentan parte de los resultados finales obtenidos de una investigación realizada en la caracterización del perfil directivo, trayectoria laboral y profesional de los directivos de Secundarias Generales en el Estado de Tlaxcala, factores que conforman el perfil profesional y que determinan su liderazgo en la gestión escolar del subsistema. En la que participaron 90 directivos que asumen cargo de director y subdirector, de 55 escuelas secundarias generales ubicadas en 45 municipios del estado. Realizado bajo una metodología mixta, en la que los resultados permiten analizar, reflexionar y argumentar sobre las fortalezas y/o debilidades que ofrece el perfil directivo, así como su influencia en la trayectoria laboral y profesional para atender los retos en la gestión de las innovaciones educativas, como lo es el caso de la RIEB planteada como reforma para la educación básica como política pública, a fin de contribuir y mejorar la educación en México, y en consecuencia formular recomendaciones adecuadas y dirigidas a directivos y a tomadores de decisiones en el subsistema. Entre los principales resultados destaca: en su perfil determinado el mayor porcentaje de directivos son de género masculino, de una edad entre 40 y 50 años de edad, su grado máximo de estudios del mayor porcentaje es la licenciatura, y entre sus mayores necesidades de profesionalización destaca las correspondientes a formarse en competencias directivas, de liderazgo y de gestión escolar.

Palabras clave: Perfil Directivo, Gestión escolar, Directivos, Trayectorias, Liderazgo.





INTRODUCCIÓN

Los sistemas administrativos que imperaban en las instituciones educativas estaban conformados por sistemas rígidos en su dirección, planeación y control, caracterizados por una improvisación en el manejo de sus procesos, en el que las decisiones se llevaban a cabo por la intuición y la personalidad de cada uno de los directivos que asumían el cargo, sin embargo hoy en día los fenómenos crecientes en los que se involucran las instituciones y entre ellas las de educación en todos los niveles, han provocado una gran complejidad para su administración, así como el creciente desarrollo de los sistemas en los que se imparte educación, caracterizados por su masificación.

A finales del siglo pasado y a inicios de este nuevo siglo han surgido enfoques 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", que si bien el origen de sus modelos y su filosofía se remonta al sector de la producción, han sido adoptadas y aplicadas con éxito en instituciones educativas en las que se han asumido con responsabilidad en el desarrollo e implementación de sus modelos.

Sin embargo una vez aceptados e implementados principalmente por los directivos la administración del sistema en los centros educativos por el directivo y su equipo de trabajo se vuelve compleja, por los múltiples factores que impactan el sistema, pues aunque se da la adopción de métodos más racionales, en ocasiones predomina más el discurso que la propia práctica que los conduzcan a la eficacia, ya sea por la falta de profesionalización de los directivos en la administración de estos sistemas de calidad o por la falta de experiencia en los mismos.

Razón de suma importancia en Secundarias Generales del Estado de Tlaxcala para la implementación y desarrollo de las políticas públicas que presentan innovaciones educativas y que contribuyen a la calidad y gestión de la educación, como lo es el caso de las reformas, tener un conocimiento del perfil profesional que determina las habilidades y competencias desarrolladas en la trayectoria laboral y profesional de los directivos. Para lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación que da línea a los objetivos:

¿Cuáles son los factores de influencia de los rasgos personales, profesionales y laborales que definen la trayectoria laboral y profesional y que determinan las acciones que realizan los directivos en





pro del liderazgo educativo en la gestión escolar de las Escuelas Secundarias Generales en el Estado de Tlaxcala?

Factores de gestión escolar e innovaciones educativas

Los antecedentes acerca de la administración escolar de las instituciones educativas en México y América Latina y la búsqueda de la calidad de la educación, demuestran que de la administración escolar se pasa al concepto de gestión, desde el punto de vista de Pozner (2008), la gestión de los sistemas educativos 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, 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)

En la transición que se vive y en la implementación de un nuevo paradigma por los cambios presentes que surgen en las reformas o innovaciones educativas, los directivos han tenido nuevos roles en sus nuevos 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 a cabo por medio de un liderazgo compartido, efectivo y transformacional, señala Álvarez (2008), 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.

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 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 el enfoque de 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; Luna (2013) y López, 2003).

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 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, la calidad en su formación y su capacidad de motivar a un estudiante, 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.

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. Una misión y una visión clara juegan un papel sustantivo en las acciones de la gestión educativa para satisfacer las necesidades de su entorno laboral en la gestión de recursos y procesos institucionales en beneficio de la comunidad académica y de la sociedad.

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.

Razón por la que los estudios realizados en directivos acerca de sus trayectorias personales, profesionales y laborales, definen en alguna medida el tipo de liderazgo que se ha ejercido en la gestión en las instituciones educativas para el desarrollo de planes y programas y el logro de los objetivos deseados en el corto, mediano y largo plazo en beneficio de la Calidad de la Educación.

Desde el punto de vista de Amaru (2009) el liderazgo no solo es un atributo de las personas sino un proceso social y complejo en el que interactúan cuatro componentes o variables: el liderazgo desarrollado, una misión clara, las motivaciones de los seguidores y la situación contextual en la que ocurre el proceso educativo.

La justificación del estudio de trayectorias de los directivos se fundamenta en esta idea de conocer el perfil desarrollado, las percepciones de los directivos acerca de los logros, satisfacciones y apoyos u obstáculos que han encontrado a lo largo de su trayectoria en el trabajo conjunto con los





docentes, los estudiantes, sus familias y otros directivos de orden jerárquico superior o pares académicos en las instituciones educativas que realizan sus funciones correspondientes.

Apreciar la situación actual de sus perfiles profesionales como resultado de una tendencia evolutiva del ejercicio directivo, favorece la comprensión de las condiciones que los han llevado a conseguir los perfiles profesionales actuales y nos da sustento para realizar ejercicios de prospectiva hacia el futuro.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Es un estudio de tipo exploratorio, descriptivo y valorativo, realizado bajo un enfoque mixto.

Se aplicó un cuestionario tipo encuesta diseñado en cuatro rubros: formación profesional, trayectoria laboral, condiciones de trabajo y satisfacción con la profesión. Validado en el grupo de trabajo y con los directivos del subsistema correspondiente de la SEP (secretaría de Educación Pública) y estadísticamente para probar la fiabilidad del ítem con un alfa de cronbach con un valor de .75 lo que hace confiable su aplicación. Para el manejo y análisis de la información recabada se utilizan los software SPSS V. 21 y Excel.

La aplicación de los instrumentos se realizó en una reunión a la que fueron convocados los directivos del mismo subsistema en la SEP del estado y en la cual se autorizó su aplicación. Participaron 90 directivos el total de los que asistieron a la misma, lo cual se considera representativo de la población. El análisis se efectuó a partir de los resultados que arrojó el cuestionario y que muestra las relaciones y las situaciones particulares que han vivido los directivos en las diferentes etapas del ciclo vital del docente, tomadas de la propuesta teórica de Huberman (inicio de la carrera docente, consolidación, activismo, distanciamiento y retiro). Este último tipo de información permite distinguir al estudio realizado como un trabajo de corte biográfico narrativo.

Caracterización del perfil directivo y algunos rasgos valorativos de su trayectoria profesional y laboral en Secundarias Generales

De los directivos participantes el 54% ocupa el cargo de subdirector y el 21% de director y el 25% no quiso ser identificado en su cargo, lo que quiere decir que de cada 10 participantes 6 ocupan el cargo de subdirectores, 2 de cada diez son directores y 2 de cada diez no quisieron ser identificados.





El 30% de los participantes es de género femenino y el 70% masculino, lo que se interpreta como una población mayoritariamente de sexo masculino en nivel director y el femenino como subdirector. Entre los participantes por edad el mayor porcentaje es el grupo ponderado entre 40 a 59 años de edad. El grupo de menor edad es de 30 a 39 años quienes representan menos de un 10% y el 90% restante tiene más de 40 años de edad lo que habla de un directivo que ha desarrollado experiencia docente para asumir el cargo directivo dentro del nivel secundaria.

Se puede decir de los rasgos que definen su situación económica que a partir de que asumen el cargo de directivo su situación mejora, aproximadamente para cada seis de diez directivos. Para dos de cada diez directivos se comporta su situación económica regular y para uno de cada diez ha sido mucho mejor y para uno de cada diez se comporta como igual. La situación económica antes de ser directivos en general se supera después de llegar a ocupar el cargo, ya que el mayor porcentaje se encontraba en una situación regular antes del cargo directivo, en la actualidad el mayor porcentaje se encuentra en una situación de mejora en el nivel económico, lo que quiere decir que el salario percibido o las prestaciones como directivo mejoran la calidad de vida aproximadamente para un 80% de los participantes.

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 pedagógica es amplia en el sentido de la gestión del currículum a nivel secundaria, el contar con un nivel superior como: especialidad, maestría o doctorado le permite desarrollar una mayor visión de acuerdo a una mayor perspectiva sobre las necesidades del educando para desarrollarse en un nivel superior. Del total de directivos solo el 87% aportó resultados, de los cuales el 17% cuenta con normal superior, el 40% es pasante o tiene el nivel de licenciatura, uno de cada 10 aproximadamente tiene especialidad, 3 de cada diez se ha formado en un posgrado y el 2% solamente ha alcanzado el nivel máximo de estudios de doctorado.

El 50% de los directivos señala estar incorporado a carrera magisterial, de los cuales aproximadamente el 58% ha alcanzado nivel A, el 26% cuentan con nivel B y un poco más del 14% tiene nivel C y el 2% tiene nivel D.

El mayor número de docentes más de un 80% tiene de 1 a 10 años de experiencia directiva lo que implica que si bien cuentan con experiencia docente suficiente, la experiencia en la gestión escolar





es mínima, el mayor porcentaje de directivos aproximadamente el 45% tiene al menos un año laborando en la misma escuela y menos del 5% tienen un máximo de 5 años como directivo en la misma escuela, lo que confirma la poca experiencia desarrollada en el desempeño de este cargo en una misma institución.

Los directivos manifestaron de forma abierta sus necesidades de formación profesional asociadas a su superación profesional en lo formativo, con un 27% de respuestas se manifiestan en favor a desarrollar habilidades directivas, de liderazgo y coach; con un 20% asocian su formación profesional en capacitarse en Gestión educativa; con un 19% les gustaría formarse 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% incluye otros temas como gestión del capital humano, del capital intelectual, y temas varios de psicología como manejo de emociones.

Acercas del perfil laboral más del 40% opinan su plaza fue obtenida por esaclafón debido a sus esfuerzos obtenidos por sus estudios y logros personales y profesionales, el 36% menciona haberlo obtenido por propuesta de la USET y debido a las mismas características, un 12% aproximadamente menciona obtiene su plaza por la vía sindical, 1% por herencia familiar y aproximadamente el 6% por otra circunstancia.

De manera aproximada el 90% cuenta con desempeño profesional en otra institución lo que mejora su situación económica.

Es así que dentro de los factores de su formación profesional y trayectoria laboral que restringen su ejercicio profesional señalan: con un 35% la falta de motivación de sus docentes, el exceso de trabajo con un 30%, poco reconocimiento al trabajo que realiza un 27%, falta de oportunidades de capacitación un 22% y falta de autonomía para tomar decisiones un 20%.

Cabe destacar que solo un 65% de profesores se sienten motivados y en favor de la tarea realizada, el 70% se siente satisfecho con la carga de trabajo y solamente el 73% sienta satisfacción al reconocimiento realizado en la gestión de su labor directiva, el 78 % muestra satisfacción en las oportunidades de capacitación y el 80% siente satisfacción en su autonomía para tomar decisiones.

CONCLUSIONES

El perfil descrito de los directivos en su formación profesional y los beneficios logrados en su trayectoria laboral, muestran ser heterogéneos lo que provoca aciertos y desaciertos en las percepciones acerca de





sus necesidades de profesionalización, del entorno laboral y de las condiciones institucionales en las que se desarrollan y ejecutan su tarea de gestión para el mejoramiento del centro educativo y del aprendizaje de los estudiantes.

El porcentaje de directivos no mayor al 70%, señalan que sus condiciones económicas y laborales han mejorado a partir de que asumieron el cargo y se han actualizado para la función gestora, sin embargo para el resto el 30% aproximadamente, muestran un desacierto e inconformidad tanto en la infraestructura como en los materiales, quienes manifiestan no se encuentran en condiciones institucionales propias para el desarrollo de sus actividades laborales y de aprendizaje de los estudiantes, para los cuales su formación profesional y las condiciones de calidad de vida no han mejorado, resultados que coinciden con la valoración a su entorno laboral realizada en la satisfacción lograda a través de su experiencia como directivos en secundarias generales.

Y si bien es notorio que solamente un 70% de directivos están satisfecho con sus condiciones laborales y profesionales hasta el momento, es preocupante las percepciones expuestas del 30% restante, que manifiesta una falta de motivación en sus docentes, insatisfacción en su formación profesional y en la satisfacción laboral en el ejercicio de sus funciones directivas, en las cuales la infraestructura y las condiciones institucionales han sido otro factor que les impide lograr los objetivos deseados. Podemos concluir que existe una formación diferenciada para los estudiantes que asisten a un mismo subsistema educativo y misma entidad federativa, provocada por las diferencias del liderazgo ejercido en la gestión escolar realizada y por la diferencia en las trayectorias laborales que son potencializadas o limitadas por el perfil profesional de sus directivos.

REFERENCIAS

- Álvarez M. (2008) *Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar*. Colección educación. Editorial Wolters Kluwer. España
- Amaru A. (2009) *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. Editorial PEARSON, Prentice Hall. México
- 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
- Luna A. (2013) Gestión Institucional del programa de tutoría, aciertos, desafíos y contribuciones de los directivos. En: Jiménez M. (2013) *La tutoría en la escuela secundaria. La visión de sus actores en escuelas técnicas de Tlaxcala*. Editorial Díaz de Santos. México
- López F. (2003) *La gestión de la calidad en Educación*. Editorial la Muralla S.A. Madrid, España
- 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 J. y Antunéz S. (2008) *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Editorial Wolter Kluwer .España

