



## LIDERAZGO Y FORMACIÓN PROFESIONAL DE DIRECTIVOS PARA LA GESTIÓN DEL CURRÍCULUM EN SECUNDARIAS GENERALES.

Luna Miranda Ana Bertha  
[ablumi@hotmail.com](mailto:ablumi@hotmail.com)

### Resumen

En esta ponencia se presentan parte de los resultados finales de una investigación de trayectoria laboral en docentes que forman parte del equipo directivo (Directores y subdirectores) en Secundarias Generales en el Estado de Tlaxcala.

De relevante importancia en tiempos cambiantes en que la postura directiva y el liderazgo desarrollado son primordiales para lograr una estrategia de gestión eficaz en beneficio de la calidad de la educación como proyecto institucional, la investigación realizada con un enfoque mixto, en el que los relatos constituyen testimonios de los resultados encontrados con la aplicación de una encuesta. Se presentan hallazgos importantes que definen la necesidad de formación profesional a partir de que son directivos, en beneficio de la gestión escolar para desarrollar un liderazgo y disminuir el estrés laboral, como condicionante para el desarrollo de docentes y estudiantes en beneficio del aprendizaje.

### Palabras Clave:

Formación profesional, liderazgo, gestión del currículum.

### Planteamiento del problema:

La práctica educativa en el desarrollo del currículum, en el salón de clases y en la gestión de los recursos y el manejo de las interrelaciones institucionales, en momentos en que la educación básica atraviesa, hace que la



dirección escolar se vuelva un tema emergente, así como del encargado o los encargados que asumen esas funciones como lo es el caso de los directivos.

Pont, B. en el 2008, asume que la dirección escolar contribuye de manera directa a los aprendizajes de los estudiantes mediante las condiciones y el entorno de la enseñanza; para lograr esto los directores actúan como los mediadores entre el entorno y los profesores, las condiciones de trabajo y sus relaciones con otros en el desarrollo de un liderazgo efectivo. Ya que los directivos son los encargados de adaptar y conectar a la escuela con su entorno. Por lo que garantizar una futura dirección escolar es esencial para la mayoría de las escuelas en la mayoría de los países, en los cuales el mayor número de directivos es personal envejecido o dispuesto a jubilarse en los próximos 5 a 10 años, por lo que los sistemas educativos necesitan centrarse en la promoción de futuros directivos y hacer de la dirección una profesión atractiva por medio de su profesionalización, para lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿ Cómo se ha llevado a cabo la formación profesional y el liderazgo del personal docente desde su trayectoria laboral, de quien funge como equipo directivo en las escuelas secundarias Generales del estado de Tlaxcala, así como si las condiciones de trabajo en la que se desenvuelven y si favorecen su liderazgo y su formación profesional?

### **Justificación**

La justificación del estudio de trayectorias de los directivos se plantea para conocer como ha sido el liderazgo ejercido y la formación profesional durante la gestión del programa educativo de los directivos de secundarias generales, se fundamenta en la idea de conocer las percepciones que tienen de la responsabilidad de ejecutar la gestión de los procesos educativos del currículum en secundarias generales, los mismo actores proporcionan información acerca de los logros, los moduladores en la satisfacción y motivación, así como los apoyos y obstáculos que han encontrado a lo largo de su trayectoria en el trabajo y formación profesional en conjunto con los docentes, los estudiantes, sus familias y otros directivos de orden jerárquico superior o pares académicos que demuestran el liderazgo desarrollado en su formación profesional a partir de que son directivos, esto destaca la importancia de sus relatos a través de las entrevistas.

Los estudios acerca de las trayectorias personales, profesionales y laborales de directivos, son escasos, estudios actuales de directivos se centran en analizar el liderazgo que se ha ejercido en la gestión de las instituciones educativas para el desarrollo de planes y programas, el logro de retos y objetivos deseados en el corto, mediano y largo plazo. Por lo que es importante destacar que estudios acerca de las trayectorias laborales de los directivos en las instituciones públicas de educación básica se ven directamente relacionadas e influenciadas por las características institucionales y laborales que rigen cada subsistema en nuestro país.



## Fundamentación teórica

Desde el punto de vista de Amarú (2009), el liderazgo no solo es un atributo de las personas sino lo considera como 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.

Enfoque modernos que surgen en Estados Unidos y Europa a finales de la década de los 90's y durante el inicio de este siglo aportan teorías y conocimientos de un liderazgo para este siglo entre ellos surge el coaching, interpretado como un resurgimiento de la ontología, del cual los ejecutivos y líderes organizacionales han comprobado sus bondades y eficacia, sin embargo también no desconocido para nadie es saber si los líderes del entorno educativo están formados profesionalmente y actualizados en estas prácticas en la educación para el logro de los cambios acelerados en los que se han visto sometidos los procesos educativos en búsqueda de la calidad de la educación y el mejor aprovechamiento de los estudiantes.

El coaching para algunos autores entre ellos para Beorlegui (2012), es el resultado de la combinación de una serie de procesos transformacionales que se complementan y enriquecen con un gran número de herramientas provenientes de la psicología y de otras técnicas afines. No obstante que en las áreas de las ciencias sociales y las humanidades como las instituciones educativas hay un rezago como bien se menciona se ve con frecuencia que especialistas y expertos en cada materia hacen aportaciones cuyo impacto se ve favorecido en áreas de gestión educativa en el manejo de las interrelaciones, las emociones y los niveles de satisfacción logrados tanto en los individuos como en las organizaciones.

Para Álvarez M. (2010), que el directivo desarrolle competencias de pensamiento estratégico en su trayectoria laboral lo hace un líder eficaz en la gestión de procesos de cambio, que le permitan poner a la escuela al día con las expectativas que demanda la sociedad, a partir del desarrollo de capacidades y habilidades específicas personales para animar provocar e incentivar dichos procesos de cambio.

La competitividad institucional y el desarrollo del currículum se han desarrollado en los centros escolares íntimamente relacionada a la satisfacción laboral y a la calidad del servicio recibido. Es por esto que es un punto prioritario atender las necesidades de quien es el líder de las instituciones educativas, para proceder en su gestión con innovación y asertividad en la toma de decisiones del proceso directivo, a fin de generar



competitividad institucional y satisfacción en el servicio de la sociedad demandante. Una organización eficaz responde a la atención de las necesidades demandantes de los usuarios y de quien recibe el servicio, en este caso el educativo. Condiciones en las que un líder que realiza la gestión educativa exige estar en un proceso de profesionalización que satisfaga sus necesidades, para dar respuesta a la pregunta de investigación se plantea el siguiente objetivo:

### **Objetivo**

El objetivo de esta ponencia es describir a partir de información obtenida de las trayectorias laborales, necesidades de formación profesional, del personal docente quien funge como director y subdirector de secundarias generales (como equipo directivo), así como las condiciones de trabajo en las Escuelas Secundarias Generales en el Estado de Tlaxcala que impiden y/o facilitan el desarrollo de su liderazgo.

### **Metodología**

El tipo de investigación es de tipo descriptivo, valorativo se contrastan los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos a partir del estudio de campo realizado bajo un enfoque mixto. Se diseñaron dos instrumentos de investigación, un cuestionario tipo encuesta validado en el grupo de investigación con un alfa de Cronbach de .8 para 49 elementos, lo que demuestra la consistencia interna y fiabilidad del ítem, y de una entrevista a partir de las cuales se levantaron relatos de cómo ha sido su trayectoria docente a partir que fueron nombrados directivos de las Secundarias Generales.

Los sujetos lo conformaron 90 directivos de Secundarias generales en el cargo de director y subdirector de los cuales el 61% son docentes de género masculino y el 31% de género femenino; solo el 22% tiene estudios de posgrado y aproximadamente el 52% está inscrito en carrera magisterial, a los cuales se aplicaron las encuestas y se convocó a un grupo para realizar las entrevistas que nos aportaron los relatos que se analizaron bajo la estrategia biográfica-narrativa.

### **La formación profesional como eje sustantivo en la formación directiva para determinar el liderazgo y la competitividad institucional. (Resultados y su análisis)**

La respuesta de los directivos a las preguntas abiertas de la encuesta nos aportan diversas necesidades que han tenido de formación profesional para el ejercicio de un liderazgo transformacional, que de competitividad a la institución en el ejercicio del currículum, el 40% opina la necesidad de fortalecer el ejercicio de las actividades cotidianas por medio de la capacitación continua en procesos de formación sobre gestión escolar y planificación de actividades propias de su ejercicio directivo, y lo relacionan con la capacitación no solo para

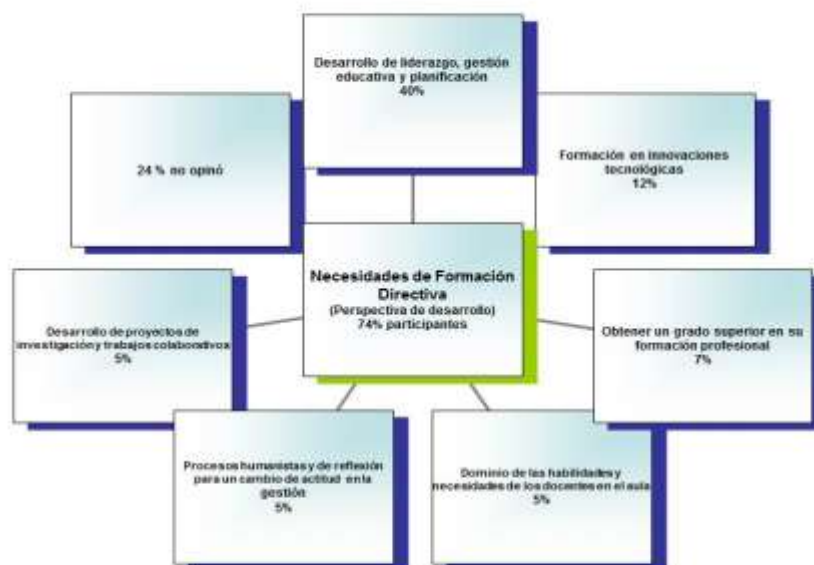


ellos, sino también para sus subordinados y jefes, en el mismo tenor de conocimientos de las exigencias de las reformas y las políticas públicas en lo que atañe a cada grupo.

Los directivos opinan con un 12% de sus respuestas afirmativas en favor de la necesidad de fortalecer sus competencias en manejo de tecnología de aplicación al desarrollo de sus actividades y manejo de redes sociales para involucrar esas tecnologías en la gestión de sus actividades. Un 7% opina le gustaría tener un grado de formación profesional superior o tener la facilidad para obtener el grado de estudios cursados y seguir preparándose de manera continua. Con un porcentaje menor al 5% sugieren se pudieran realizar proyectos de investigación y trabajos colaborativos en beneficio de la competitividad de la institución, con un 5% también opinan se debía dominar las habilidades pedagógicas y didácticas que desarrollan los docentes para conocer de mejor manera las necesidades de sus subordinados y de los estudiantes. Sus respuestas también en un 5% también señalan son necesarios procesos de reflexión de su tarea directiva para el manejo de un cambio de actitud para el mejor desarrollo de todas sus actividades en relación con los otros.

De no menor importancia la opinión del restante 26% de directivos que no opinó, lo que nos permite reflexionar y cuestionar acerca de este hecho que se hace presente y que nos permite inferir acerca de las necesidades de las personas que guardan silencio, del compromiso con su institución y colaboración para la solución de problemas complejos de la educación, para tener mayor claridad de sus funciones directivas o bien, si solo será necesario como bien manifiesta un pequeño porcentaje con la necesidad de un cambio de actitud de esforzarse en participar en las actividades colegiadas, del desarrollo de empatía hacia las necesidades de ellos mismos y de los demás, como profesionistas que deben desarrollar un liderazgo efectivo y compartido. (Ver figura 1)





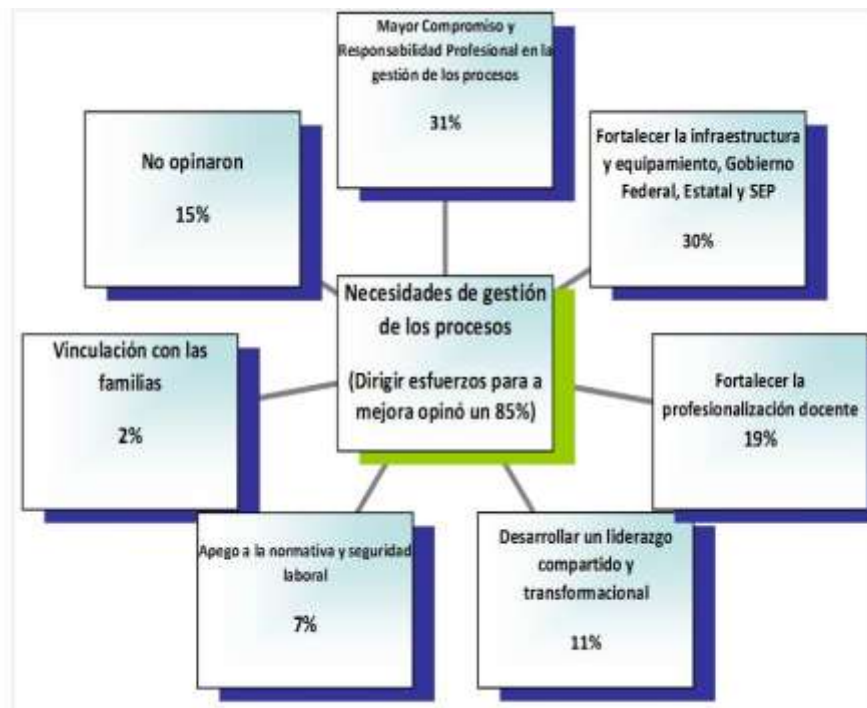
**Figura No. 1 Esquema de participación de los directivos en Procesos de Formación Continua.**

Fuente: propia de la investigación.

### **La gestión directiva como proceso de éxito y liderazgo para la competitividad institucional.**

La gestión directiva como proceso vital en el desarrollo de las actividades que ejecutan los directivos en Secundarias Generales desde la experiencia citada en sus trayectorias aporta la siguiente información: del 100% de participantes, el 85% respondió a las necesidades más urgentes que tienen que potencializar en la ejecución de los procesos de gestión para generar competitividad y el 15% no opinó al respecto. Del 85%, restante las respuestas a las necesidades a potencializar están en primer lugar: el 31% las manifiesta en el sentido que deben tener un mayor compromiso y responsabilidad hacia las funciones realizadas para ejercer un liderazgo efectivo. Los directivos señalan con un 30% en segundo lugar gestionar y conocer a fondo los programas del gobierno federal y estatal para su completa implementación, así como los de la SEP (Secretaría de Educación Pública), para fortalecer la infraestructura y el equipamiento necesario y actualizado que fortalezca el desarrollo de las actividades de docencia y de gestión educativa, con un 26% las opiniones manifestadas corresponden a la necesidad de motivar a sus colaboradores y subordinados a adquirir el compromiso con la institución de desarrollar sus funciones respectivas para potencializar la competitividad del subsistema, con un 19% de opiniones a favor los directivos comentan se debe en primer lugar fortalecer la profesionalización docente para la mejora de las instituciones educativas del subsistema para ser las mejores en el estado, con un 11% los directivos mantienen una postura en relación a que la formación directiva

adecuada les permitirá desarrollar un liderazgo que motive a su gente, transforme los procesos y vincule con los grupos adecuados para lograr el éxito en la gestión, con un 7% en favor de que los directivos se apeguen a la normatividad en el cumplimiento de sus funciones y puedan ser respaldados a su vez por las autoridades educativas cuando tiene problemas de gestión, y por último con un 2% los directivos opinan en favor de lograr o mejorar la vinculación con las familias para resolver problemáticas relacionadas a los estudiantes. (Ver figura 2)



**Figura No. 2 Esquema necesidades de gestión de procesos directivos para la competitividad**  
Fuente: propia de la investigación

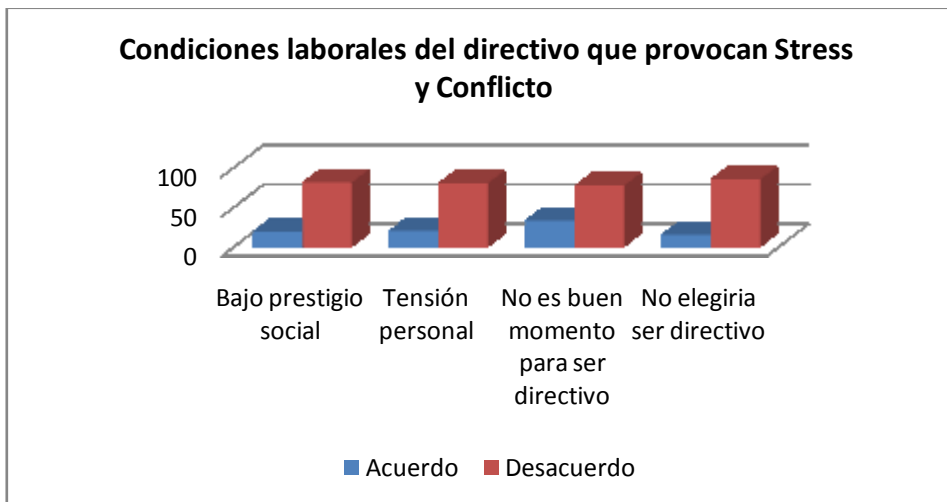
### Condiciones laborales que provocan stress y tensión laboral (conflicto laboral)

El término estrés laboral remite a un estado de las personas en las problemáticas organizacionales, y ha cobrado tal importancia a la par de la relevancia social del trabajo y el énfasis puesto en los objetivos de productividad, ya que no siempre se dan las condiciones necesarias de recursos, de diseño de puestos, de funciones y adecuadas a las características de personas y tareas. Las formas de entender el trabajo es otro aspecto que influye en las actitudes y conductas de las personas. Las situaciones de trabajo que suceden en el seno de las organizaciones sociales caracterizadas por su complejidad, en donde se desarrollan procesos de socialización y de coordinación para la consecución eficaz y eficiente de objetivos prefijados. Y



a pesar del carácter esencialmente formal y normativo no puede obviarse la existencia paralela de grupos de presión que con mayor y/o menor poder influyen en las orientaciones y decisiones estratégicas dando origen a la incidencia de una estructura informal en la organización.

El gestor de las instituciones educativas que lleva el cargo de director y/o subdirector está sometido a diversas situaciones que lo conducen a tensiones laborales y con esto una situación que como resultado le provoca stress y tensiones laborales y su respuesta al cuestionamiento acerca de señalar el acuerdo o el desacuerdo con las siguientes frases arroja los siguientes resultados: El ser docente de secundarias generales representa un bajo prestigio social arrojó un 80% de respuestas está en desacuerdo al enunciado, lo que permite visualizar la diferencia de percepciones entre directivos dadas las diversas condiciones institucionales y personales que marcan una diferencia y que permiten visualizar el descontento de un grupo minoritario ante las condiciones laborales que prevalecen. Así como el ser directivo provoca tensión laboral 80% se manifiesta en desacuerdo; No es un buen momento para ser directivo en Secundarias Generales únicamente un 15% se manifiesta de acuerdo lo cual habla de un 85% que tiene satisfacción laboral en este sentido. (Ver Figura No. 3)



**Figura No 3. Gráfico que representa las condiciones laborales que provocan estrés y conflicto para el desarrollo del liderazgo transformacional**

Fuente: propia de la investigación

A los datos cuantitativos se añaden segmentos de la entrevista que muestran parte del relato con los directivos entrevistados y que confirman las respuestas obtenidas de manera cuantitativa:

**Entrevistador:**

*¿Ha tenido que cambiar o modificar sus planes al interior de la escuela por presiones de afuera? Por ejemplo, del Sindicato o de los padres de familia.*





### **Subdirectora B.**

*“Si, definitivamente es común tener esas presiones que nos obligan a inclinarnos a ciertas actividades pero créame que esas decisiones han repercutido en todo el ambiente escolar”*

La experiencia del estrés organizacional tiene muy variados orígenes que se pueden percibir desde la falta de recursos del trabajador para resolver los desajustes entre él y la organización. Desde el punto de vista de Fernández (1997), en la evolución científica del estrés se pueden distinguir por lo menos cuatro perspectivas diferentes: Con la respuesta de un organismo ante una situación; como conjunto de características ante una situación dada; el estrés como percepción ante las demandas que les plantean las situaciones; y como deficiencia de ajustes entre los recursos de las personas y las exigencias de la situación.

Los resultados y el análisis que aquí se presenta una vez más determina la importancia de la formación profesional, la satisfacción laboral y el liderazgo desarrollado de los directivos de secundarias generales, sometidos a presiones laborales, con diversas necesidades en su formación profesional cuando el 80% aproximadamente señala no tener estudios de posgrado solo el 7% lo manifiesta como una necesidad, sin embargo el 40% aproximadamente requiere y determina desarrollar un liderazgo efectivo en pro de la mejora de los procesos de gestión escolar por los que atraviesan en las condiciones institucionales particulares para cada escuela y en beneficio de su profesionalización docente.

### **Conclusiones**

Para dar cierre a esta ponencia con respecto a la trayectoria laboral de los directivos de Secundarias Generales se retoma la opinión de Teixidó, J.(2012) quien afirma que la dirección escolar constituye una variable clave en la mejora de los resultados escolares, lo cual se encuentra en manos de los diversos actores educativos, planteamiento que permite visualizar la perspectiva de desarrollo del grupo directivo y el deber de actuar con un liderazgo pedagógico en beneficio del aprendizaje, propiciando las condiciones idóneas para el desarrollo de los profesionales en el funcionamiento cotidiano sin olvidar la acción sustantiva en beneficio de los estudiantes y de su sociedad, favoreciendo la comunicación y el trabajo en equipo, a lo cual le añadimos en beneficio de las interrelaciones y la disminución del estrés y conflicto laboral, propiciando las condiciones idóneas para el desarrollo de la comunidad educativa.

Sin duda alguna se puede concluir acerca del beneficio de un liderazgo compartido y transformacional que sea ejercido por los directivos y logrado a través de su formación profesional, para las instituciones educativas que vaya de acuerdo a los cambios vertiginosos de los procesos educativos, proceso que apoyará en la gestión del currículum para lograr la competitividad escolar del subsistema y darle continuidad a los procesos



escolares establecidos en el relevo de quien ocupa esta posición en el corto, mediano y largo plazo, y no solo lograr un liderazgo efectivo sino sostenible que de cuentas de un seguimiento en planes y proyectos a las acciones de mejora en el logro de la calidad de la educación en este subsistema.

### Referencias bibliográficas

Álvarez M. (2008) Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar. Colección educación. Editorial Wolters Kluwer. España

Amaru C. (2009) Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. Editorial PEARSON, Prentice Hall. México

Beorlegui S. (2012) EL DESPERTAR DE LA CONCIENCIA. COACHING TRANSFORMACIONAL. Colección acción empresarial. LID Editorial Mexicana.

Fernández M. y Sánchez J. (1997) Manual de Prácticas de Psicología organizacional. Colección Psicología. Ediciones Amaru.

Teixidó J. (2012) Construcción de liderazgo escolar y cambio educativo. En: Delgado M y López M. (2012). Respuestas emergentes desde la organización de instituciones educativas. Editorial de la Universidad de Granada. España

Pont B. (2008) Los directores de las escuelas deben centrarse en la mejora de los resultados escolares. En Gairín J. y Antúnez S. (2008) Organizaciones educativas al servicio de la sociedad. Colección Educación Wolters Kluwer