Análisis del liderazgo directivo en una escuela secundaria: una visión desde la promoción al cargo a través del nuevo modelo del Servicio Profesional Docente

Miguel Ángel García-Meda[1]

Resumen

A partir del 2015 en México los directivos de las instituciones educativas públicas de nivel básico son seleccionados a través de examen, de un concurso. El presente artículo describe el proceso de un directivo de una escuela secundaria en el contexto rural que es promovido al cargo a partir del primer concurso de ese tipo en la entidad. Con veintiséis años de edad se enfrenta a problemas concretos que van más allá de la función directiva, o al menos, lo que podría parecer que es el ser director. Durante los dos primeros años en el cargo se debe dar cuenta de los resultados obtenidos y la alta capacidad de liderazgo en la institución; así como recibir capacitación por parte de la Secretaría de Educación. Aquí se señalan las dos capacitaciones recibidas en ese lapso y sus efectos.

Se narra la experiencia desde el inicio del concurso al cargo hasta el término del periodo de inducción de dos años que marca la autoridad educativa nacional. La metodología que se utilizó fue la sistematización de experiencias comprendida desde el punto de vista de la UNESCO.

Palabras clave: Liderazgo Directivo, Escuela Secundaria, Reforma Educativa, Servicio Profesional Docente, Gestión Educativa.

Analysis of Principalship in a Middle School: a Vision from a New Principal Through Mexican Reform of Servicio Profesional Docente

Abstract

Starting on 2015 all principals for preschool, elementary and middle school in Mexico are selected trough an exam, trough a contest. This article describes the process of a middle school principal who was promoted with the first contest of this sort.

Being twenty-six years old, the principal faces very specific problems that go beyond Principalship. The new principal must show results and accountability within the first two years. In that period, training by the local educative authority must be provided. Here, we show the trainings and their effects as well as the two-year process.

The methodology used was the systematization of experiences, understanding it from UNESCO's point go view.

Keywords: Educative Leadership, Middle School, Educative Reform, Principalship.

Recibido: 6 de julio de 2017
Aceptado: 13 de septiembre de 2017
Declarado sin conflicto de interés

1 Secretaría de Educación Jalisco, Dirección de Escuelas Secundarias Generales. Director de la Escuela Secundaria Foránea No. 42. miguel.garcia.meda@gmail.com

Presentación

El presente texto da cuenta de los alcances y limitaciones de la gestión directiva desde el punto de vista personal de quien se promovió a director de Secundaria en el año 2015 con el primer concurso de promoción a cargos directivos en el estado de Jalisco, México.

Se da cuenta, asimismo, del proceso desde su inicio del concurso hasta el momento en que se concluye el segundo año como directivo. Este texto puede aportar una referencia experiencial para evaluar la Reforma Educativa en México en lo que respecta al liderazgo educativo en las escuelas secundarias.

Método

El texto es de corte cualitativo, para ello, se utilizó el método de la sistematización de experiencias, entendida como "un recurso valioso para mirarse a sí mismo, para ser críticos, para reconocer los avances y seguir aprendiendo" (UNESCO, 2016:11).

Desde la perspectiva de Acevedo (2008) se deben identificar momentos clave de la experiencia que se analiza; por ello, se extrajeron cuatro momentos de los dos años de inducción como directivo de reciente promoción.

El motivo por el cual se analiza la experiencia de los dos primeros años es en razón de que la Ley del Servicio Profesional Docente señala que los directivos promovidos a partir de la publicación de dicha ley se encuentran sujetos a un periodo de inducción de dos años ininterrumpidos el cual da lugar a un nombramiento provisional en la función (LSPD, DOF, 2013). Al término de los dos años y tras una evaluación más se dictamina si el nuevo directivo se hace acreedor a un nombramiento de base o regresa a las aulas como profesor.

Reconstrucción de la experiencia

Incorporación como directivo de reciente promoción a través de concurso

A partir de la nueva Reforma Educativa en México y con base en la Ley del Servicio Profesional Docente (LSPD), la Secretaría de Educación Jalisco (SEJ), quien es la autoridad educativa local (AEL), emitió en abril del 2015 la primera convocatoria para el concurso de oposición para la promoción a categorías con funciones de dirección en educación básica para el ciclo escolar 2015-2016. El documento estuvo dirigido a los niveles preescolar, primaria y secundaria; sin embargo, el presente texto se enfoca sólo al nivel secundaria ya que la experiencia que se analiza pertenece a un sujeto de Secundarias Generales de un contexto rural en el estado de Jalisco.

En dicha convocatoria destacan aspectos como el grado académico mínimo, el cual era la licenciatura o su equivalente, es decir, no era un requisito contar con alguna maestría o doctorado; 19 horas a la semana frente a grupo como mínimo, dos años antigüedad en el servicio y nulo requerimiento sobre preparación previa en gestión educativa.

Es decir, que de acuerdo con los requisitos y lineamientos de la convocatoria, un docente de secundaria con 19 horas a la semana de clases frente a sus alumnos, dos años de experiencia, licenciado en cualquier área del conocimiento (no necesariamente en educación) y con cero conocimientos sobre la gestión educativa o liderazgo, podía concursar para un puesto como supervisor de escuelas secundarias, o incluso, una docente de preescolar en las mismas condiciones pudo haber participado para una jefatura de sector y saltar los demás puestos directivos que serían el paso natural; docente, dirección, supervisión, y jefatura de sector; en otras palabras, la convocatoria permite el acceder a cualquier puesto directivo sin haber pasado por el anterior.

El total de lugares a concursar, de acuerdo con la convocatoria fueron 579 puestos con funciones directivas. Para el caso concreto de educación secundaria existían 5 lugares para dirección de educación secundaria general y 4 más para secundarias técnicas, un total de 9 direcciones de secundaria a concurso.

Para acceder a cualquiera de los puestos directivos era necesario atravesar varias etapas que señala la propia LGSPD. La primera es la aplicación del examen de conocimientos y habilidades para la práctica profesional; un instrumento estandarizado, autoadministrable y controlado por un aplicador. Éste busca evaluar aspectos relacionados con el conocimiento y la organización de la escuela, el trabajo en el aula, una gestión escolar eficaz y la asesoría técnico pedagógica.

Durante esta etapa de examinación existía un sentido de positivismo ya que el examen resultaba sencillo. Para el segundo, que se realizó el mismo día para dar un total de aplicación de 8 horas continuas, se responden cuestionamientos sobre habilidades intelectuales y responsabilidades ético profesionales. Ahí se evalúan las capacidades para la comunicación, el

estudio, la reflexión y la mejora continua de su práctica, el desarrollo profesional y las actitudes necesarias para el mejoramiento de la calidad educativa y los vínculos con las comunidades. Al respecto, el sentimiento era de estrés y frustración, y no en relación con ser ético o responsable, que es lo que el instrumento estaba analizando, sino porque el examen resultaba confuso.

Dos meses después se publican los resultados en donde hay dos resultados posibles; idóneo y no idóneo. Se califica cada instrumento por separado y se asigna un nivel de desempeño del I al IV para cada uno de los dos exámenes.

Con base en lo anterior se asigna un número de prelación por cada categoría a concursar y por modalidad (general o técnica) y orden, a través del cual cada nuevo director elige su nueva escuela a dirigir de entre las publicadas por la AEL.

En la asignación de escuelas, el 5 de agosto de 2015 se emite la convocatoria para la asignación de plazas (lugares) con funciones de dirección. Ahí se publican las escuelas donde cada nuevo director podía ser asignado; sin embargo, eran ya 10 lugares disponibles para direcciones generales (5 de doble turno y 5 de un turno) y 22 lugares para secundarias técnicas (3 de ellas de doble turno), en total 32 lugares para nuevos directores de secundaria en comparación con los 9 lugares ofertados al inicio del proceso.

Durante dicho proceso se viven momentos de frustración, estrés e incertidumbre; de acuerdo con la lista de prelación yo fui el último docente en recibir una dirección; sin embargo, era una comunidad lejana a mi domicilio, a dos horas y media por carretera. Otro de los docentes que había concursado para promoción era profesor en esa escuela a la que yo había sido asignado, solicité cederle mi lugar para que el profesor estuviera cerca de su familia, en su misma escuela, pero ahora como director, y yo quedar sin escuela en espera de que a lo largo del año se asignaran más direcciones; sin embargo, eso no fue permitido.

La escuela secundaria con plaza de un turno fue asignada; dos días hábiles después ya se estaba impartiendo la fase intensiva del Consejo Técnico Escolar, entendiendo al CTE como la instancia en donde docentes y directivos velarán por hacer cumplir los principios constitucionales para garantizar el acceso a una educación de calidad, así como la instancia que evalúa y da seguimiento a la mejora educativa de cada escuela a través del liderazgo compartido y el trabajo colaborativo (SEP, 2013:7). Así, se presentó la necesidad de buscar donde vivir en la nueva comunidad, traslado del menaje de casa y preparación mental para la nueva función en sólo dos días.

Durante el primer ciclo escolar de gestión en la nueva escuela

Durante la primera semana del ciclo escolar se presentaron dificultades, situaciones tan variadas como una inexistente entrega-recepción del directivo saliente y, en consecuencia, desinformación en aspectos tales como plantilla docente o incluso número de grupos por cada grado escolar. Además de que en ningún momento se recibió capacitación sobre las plataformas de la Secretaría de Educación en donde se deben capturar varias cosas, ni los tiempos y mucho menos la forma, todo fue un viaje de descubrimiento.

Sin embargo, no todos los problemas del inicio del ciclo escolar son administrativos, pues también se presentan problemas de la vida cotidiana, tener que solucionar asuntos como fontanería, carpintería y electricidad. Sin duda, ser director es más que sentarse en la silla del jefe y firmar documentos pues es menester ser capaz de responder tanto a las problemáticas administrativas como a las de la vida diaria, las cuales, si no son resueltas a tiempo pueden impactar de forma significativa en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

Todas las escuelas presentan problemas y cada director debe buscar la forma de solucionarlas. El primer año como directivos presentó desafíos pues había problemas de faltantes en recursos humanos y resistencia al cambio. Aunado a lo anterior, un problema al que algunos directivos de la primera promoción a través de concurso se tuvieron que enfrentar fue a la edad. Existen directivos cuyas edades están a partir de los 26 años de edad, tal como el protagonista de la experiencia de la cual se da cuenta aquí. Por ello, se enfrentaron problemas a muy específicos ya que el personal tenía 25 años trabajando en esa escuela secundaria, casi la edad del nuevo director. Los profesores son hasta 40 años mayores y entonces se enfrentan problemas de costumbres y vicios arraigados o problemas de autoridad por la gran diferencia de edad.

A pesar de los obstáculos y la inexperiencia se lograron mejoras en la institución a su cargo; aumento del número de alumnos inscritos, clases efectivas todos los días del ciclo escolar, rehabilitación de infraestructura escolar, proveer de material didáctico a los docentes, completar la escuela en recurso humano, construcción de aulas nuevas, aulas interactivas con pizarrones *touch* y un mejor ambiente escolar.

Diplomado sobre liderazgo proporcionado por la autoridad educativa local

Tal como se mencionó anteriormente, una vez adquiriendo la idoneidad y tras haber la asignación a una escuela como nuevo directivo, se recibe un nombramiento, entendiéndolo como el documento que expide la Autoridad Educativa Local (AEL) para formalizar la relación jurídica con el personal docente (LSPD, DOF, 2013) "sujeto a un periodo de inducción de dos años ininterrumpidos, dentro del cual el personal de que se trate deberá cursar los programas de desarrollo de liderazgo y gestión escolar determinados por la Autoridad Educativa Local" (LSPD, DOF, 2013).

Así, por ley, la AEL está obligada a proporcionar los programas de liderazgo para fortalecer las capacidades y habilidades de los nuevos directivos en los dos primeros años de la gestión. Durante estos dos años se llevaron a cabo dos esfuerzos en ese sentido; el primero de ellos fue el curso de Inducción para directivos de educación básica de reciente promoción, el cual estuvo a cargo de supervisores de secundaria y directores con más experiencia, un curso cuya metodología de trabajo no permitía el desarrollo óptimo de las capacidades directivas, las sesiones se limitaban a responder un cuadernillo de trabajo con preguntas teóricas sobre gestión, jamás casos prácticos del quehacer directivo.

Durante el segundo año de gestión

A diferencia del primer año, en el segundo año de la gestión se presentó una mayor claridad en cuanto al rumbo de la escuela, ya se había conformado un equipo de trabajo y se establecieron nuevas metas y objetivos con base en un análisis previo.

Durante este ciclo escolar los directivos también tuvieron aciertos y logros. Aumento del número de alumnos, mejoramiento del aprovechamiento escolar o fortalecimiento del cuerpo académico y la imagen institucional ante la comunidad.

Los problemas que se habían presentado en el primer año como el desconocimiento de las plataformas ya no fueron un obstáculo, ya se había recorrido un camino que permitía saber de dónde se viene y hacía donde se va.

Hubo desafíos, sobre todo en lo que se relaciona con el manejo del recurso humano y sus necesidades socio afectivas. No se trabaja con robots o máquinas y por ello, se debe ser capaz también de dirigir al personal de la forma que más se adapta a cada individuo.

No obstante, también hubo logros en el segundo año de gestión, la mayoría de ellos gracias al plan de acción que cada directivo diseñó para su institución con base en las propias necesidades, eso, gracias al diplomado que se describe a continuación.

Diplomado Internacional para Líderes Educativos Transformadores (DILET)

De manera similar al curso de Inducción para directivos de educación básica de reciente promoción, brindado por la propia AEL, en el segundo año de la gestión se proporcionó el Diplomado Internacional para Líderes Educativos Transformadores DILET a cargo de una prestigiada universidad privada nacional en conjunto con la Universidad de Cambridge. El DILET tenía por objetivo que los líderes educativos comprendan, analicen y utilicen las teorías más representativas en el campo del liderazgo educativo con el fin de aplicarlas en un plan de acción que promueva la docencia efectiva, el trabajo colaborativo y la práctica reflexiva, lo que permite mejorar el desarrollo integral de los alumnos (DILET, 2016).

Durante todo el diplomado se contó con el apoyo de un colega experimentado, un amigo, familiar, maestro o cualquiera que fuera la relación pero una persona con un puesto directivo en educación que pudiera ser el *sensei* durante nuestra formación como nuevos líderes.

Así, paso a paso se fueron revisando perspectivas y tipos de liderazgo con la intención de identificar cuál es el liderazgo efectivo para cada director. Una vez identificado el liderazgo efectivo propio, se analizó y reflexionó sobre el quehacer necesario para mejorar el liderazgo, definir los problemas y desafíos de la escuela para diseñar un plan de acción y su proceso de monitoreo.

El devenir

Si bien el SPD marca como periodo de inducción para los nuevos directivos un lapso de dos años en los que el directivo debe dar cuenta de su liderazgo y buena gestión, así como estar inmerso en los procesos de capacitación, todo esto no es un hecho consumado, pues la labor de esta nueva generación de directivos debe ser una constante capacitación en un gran abanico de campos, desde la gestión, el liderazgo, manejo de emociones, habilidades digitales y cada una de las asignaturas que se imparten, pues de lo contrario no podrá ser un líder pedagógico para el cuerpo docente a quien lidera.

Así como la capacitación deberá continuar, también se debe estar preocupado por dar evidencia de

los logros obtenidos como escuela y como directivo, llevar a cabo un plan de acción anual o incluso a mayor lapso, que sea verdaderamente efectivo y aplicable, que vaya más allá de una ruta de mejora escolar que exige la autoridad educativa local y que, muchas veces, no se concreta o materializa en el plantel.

La ley del Servicio Profesional Docente deberá buscar reformas de manera que se busque beneficiar a los futuros directivos, ser más flexible de acuerdo a cada caso concreto pues al final de cuentas existe más de un camino para lograr la calidad educativa.

Conclusiones

Los dos años de inducción a los que se enfrentan todos los directivos en México de reciente promoción a través de concurso son un periodo donde a través de diversas capacitaciones la autoridad educativa local los capacita para la función; sin embargo, debido a las características de la convocatoria que permite a cualquier persona con el grado de licenciatura o equivalente, convertirse en directivo, desde subdirector hasta jefe de sector, hace necesaria una formación más estructurada que un diplomado por año, de los cuales aún está por vislumbrarse su efectividad.

Si bien durante este periodo los procesos formativos y de capacitación representan un aliado para la función directiva, las mayores herramientas son adquiridas de manera autodidacta una vez en la función, asuntos administrativos y prácticos de los cuales no se recibe ninguna capacitación antes o durante el desempeño del cargo, tales como las distintas plataformas gubernamentales.

El tener una visión clara del liderazgo efectivo debería ser una prioridad desde el ingreso al cargo directivo y no sólo un aspecto más que se lleva a cabo como un requisito de un diplomado después de un año de dirección.

Los directivos de promoción a través de concurso han impulsado cambios y mejoras en los planteles escolares a pesar de enfrentarse a problemáticas como el ser joven y tener cuarenta años de diferencia con miembros del personal, lo cual, implica problemáticas en sí mismo.

El periodo de inducción es el inicio del camino. Habrá cambios en los planteles escolares al finalizar dicho periodo, pero la falta de experiencia y capacitación puede representar un obstáculo para cambios aún más trascendentes.

Sin duda, el ser promovido a director de una institución de educación pública es una labor en constante movimiento y por ello la capacitación y formación debe ser continua y no sólo durante los dos primeros años en la función.

Referencias

ACEVEDO, M. (2008). La metáfora de los escenarios en educación popular como dispositivo de interpretación de experiencias. *Revista Internacional Magisterio. Educación y Pedagogía*, 23, 24-31.

DILET (2016). *Diplomado Internacional para Líderes Educativos Transformadores*. Instituto Tecnológico de Monterrey/ Cambridge University. Extraído el 19 de mayo de 2017 de http://ec2-52-24-133-183.us-west2.compute.amazonaws.com:8080/MensajeriaWeb/private/despliegaCurso.do?operacion=0

SEP (2013). *Ley General del Servicio Profesional Docente*. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 11 de septiembre de 2013.

SEP (2013). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica*. México: Secretaría de Educación Pública.

SEP (2015). *Convocatoria. Concurso de oposición para la promoción a categorías con funciones de dirección en educación básica, ciclo escolar* 2015-2016.

UNESCO (2016). *Texto 3. Sistematización de experiencias educativas Innovadoras*. Serie de Herramientas de apoyo para el trabajo docente, p. 40.