



FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR PARA FORTALECER SU LIDERAZGO Y GESTIÓN, FACILITANDO PROCESOS INNOVADORES EN LA ESCUELA

LUZ HERLINDA GODINA SILVA

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO PARA LA EDUCACIÓN
luz.godina@iiepe.edu.mx

GRACIELA MORALES LÓPEZ

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO PARA LA EDUCACIÓN
graciela.morales@iiepe.edu.mx

RESUMEN

Este informe integra los resultados de una investigación realizada en el estado de Nuevo León en torno a la evaluación de un programa de formación para directores de Educación Media Superior, denominado “Diplomado Ejecutivo en Liderazgo y Dirección de Instituciones de Educación Media Superior”. Dicho programa se diseñó a fines de 2013 por un equipo de investigadores y asesores del nivel como estrategia formativa de la Secretaría de Educación del estado, y fue implementado de abril a agosto de 2014, con la participación de 76 directores.

El programa se diseñó considerando que la Educación Media Superior en México atraviesa por una Reforma que demanda, entre otros aspectos, que los directores posean un perfil complejo, basado en competencias, que dé cuenta de un liderazgo académico que permita la innovación, la atención a la diversidad, la eficiencia terminal y el desarrollo profesional de los profesores. Por ello fortalecer su formación, con base al perfil definido por esta Reforma Integral de la Educación Media Superior¹, se vuelve un imperativo para los formadores de docentes, a fin de asegurar que efectivamente la formación que se ofrezca fortalezca la gestión y el liderazgo para la mejora de su práctica y los resultados educativos. Esto implica investigar al respecto, de modo sistemático y riguroso, de tal forma que se pueda asegurar que los esfuerzos son efectivos para la mejora de los centros escolares, y una investigación evaluativa proporciona los insumos necesarios para la búsqueda y generación de propuestas curriculares focalizadas y altamente competitivas.

Palabras clave: Educación Media, Innovación educativa, Investigación evaluativa, Liderazgo, Reforma Integral de la Educación Media Superior





INTRODUCCIÓN

Los directivos de instituciones de nivel medio superior enfrentan hoy día importantes retos al ser este nivel un punto crítico en cuanto a cobertura, eficiencia terminal, abandono y calidad que se alcanza.

El Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018) busca ampliar las oportunidades de acceso y permanencia en la educación para garantizar la inclusión y equidad. El aumento en el número de jóvenes que completa la Educación Media Superior (EMS) será un factor crítico para favorecer la igualdad y el desarrollo del país. Adicionalmente, los directivos de este nivel se enfrentan a los retos implicados en la obligatoriedad de los estudios y la implementación de la Reforma, desde donde se plantea la necesidad de que el directivo se convierta en un líder capaz de conformar equipos académicos sólidos que fortalezcan el perfil de egreso de los estudiantes y que propicien una alta eficiencia terminal, **asumiendo que líder o líderes son las “personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad”**. (Rojas y Gaspar, 2006, p. 19).

Por ello, contribuir a la formación de directivos para facilitar los procesos de innovación y mejora institucional se vuelve una gran tarea para toda institución formadora de docentes, pero evaluar el impacto de un programa formativo orientado a facilitar innovaciones, se convierte en una obligación y en una auténtica necesidad para la toma de decisiones y la calidad educativa.

En este documento se presentan los resultados de investigación obtenidos, referidos al impacto **del programa formativo denominado “Diplomado Ejecutivo en Liderazgo y Dirección de Instituciones de Educación Media Superior”, diseñado por el Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación (IIIEPE) de Monterrey Nuevo León**. Para su desarrollo se contó con la participación de prestigiados académicos e investigadores, así como con la colaboración del *Center for Technology and School Change de Teachers College, Columbia University*.

Cabe señalar que la investigación corresponde a una investigación evaluativa, que permite distinguir los alcances e impacto del programa a seis meses de su conclusión.

PROBLEMA

En el escenario de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) y en sus propios contextos escolares, los directivos de instituciones de nivel medio superior enfrentan importantes retos, e impulsar





la profesionalización del directivo constituye una tarea sustantiva que Nuevo León asume como prioritaria. Por esta razón surge el Diplomado Ejecutivo en Liderazgo y Dirección de Instituciones de Educación Media Superior, que se ocupa de fortalecer las competencias básicas establecidas para directivos, a fin de que sea un líder capaz de conformar equipos académicos sólidos que fortalezcan el perfil de egreso de los estudiantes y que propicien una alta eficiencia terminal.

En dicho programa académico, desarrollado el primer semestre de 2014, participaron 76 directores de las instituciones públicas del nivel Medio Superior de Nuevo León, provenientes de todos los subsistemas, (UANL, CONALEP, CECYTENL, CBTIS, DGTA, CETIS, DGTI, CEDART, PEZ, POLITÉCNICA), constituyéndose en la primera gran estrategia formativa para directores de la RIEMS y con la validación conjunta de la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (*CoSDAc*) de la Subsecretaría de Educación Media Superior y del Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (COPEEMS).

El programa, alineado a las necesidades formativas del directivo, considerando el Acuerdo 449 (2008) donde se define su perfil, contempla los siguientes objetivos:

Sean capaces de:

- Leer con objetividad y sentido crítico el entorno y el tiempo en que desempeñan su trabajo.
- Proponer estrategias y acciones relevantes que propicien el cambio y la innovación de los procesos académicos y administrativos.
- Favorecer el desarrollo pleno (desarrollo integral) de los estudiantes, su incorporación al trabajo y su participación como ciudadanos responsables.

La propuesta académica se integró por cinco componentes que abordaron los aspectos fundamentales para el fortalecimiento de las competencias básicas que forman parte del perfil del directivo de instituciones de educación media superior:

- Retos de la EMS y los Roles de los Directivos
- Fortalecimiento de Habilidades de Liderazgo
- Dirección de Instituciones de EMS
- Programa Internacional de Formación de Directores de EMS





- Taller de Propuestas Innovadoras en la Práctica de Liderazgo y Dirección de Instituciones de EMS

El Diplomado tuvo una duración de poco más de cuatro meses, donde los directores participaron en cursos y talleres con un distinguido grupo de instructores, quienes animaron la reflexión, presentaron metodologías y compartieron experiencias para la mejora de las escuelas de educación media superior. Además, se contó con el desarrollo de una estancia en la ciudad de Nueva York, con la colaboración del *Center for Technology and School Change* de *Teachers College* de la Universidad de Columbia, lo que implicó visitas a centros escolares e intercambio de experiencias con directivos del nivel en dicha ciudad, pertenecientes al *Cahn Fellows Program*, un selecto grupo de directivos de escuelas públicas de dicha localidad.

Cabe mencionar, que bajo este contexto, se vuelve un imperativo estudiar el impacto del programa, cuyos objetivos se situaron en el liderazgo y la gestión para la mejora, para la innovación. Y esto implicó el desarrollo de una investigación que se inició desde el desarrollo del programa y posterior a su conclusión, buscándose cumplir el siguiente:

OBJETIVO

Evaluar el impacto de un programa formativo para directivos de EMS con respecto a procesos innovadores en la escuela.

PREGUNTA

¿De qué manera ha impactado el programa formativo de directivos de EMS con respecto a los procesos innovadores en la escuela?

METODOLOGÍA

La presente es una investigación evaluativa, que es “una forma de investigación educativa aplicada que intenta determinar el valor de programas educativos de acuerdo con determinados criterios”, y se plantea desde una perspectiva humanístico-interpretativa, que corresponde al modelo “sin metas”, definido por Scriven, 1967. (Latorre, Del Rincón, y Arnal, 1996, p. 241).

El diseño se realiza bajo esta perspectiva, en tanto resulta fundamental para la investigación valorar todos los efectos del programa, abriendo la valoración a los logros previstos e imprevistos. Por





ello no nos limitamos al logro de objetivos, porque lo relevante es identificar el impacto con respecto a las necesidades educativas, de forma que se pueda estudiar el impacto global del programa.

Lo que permea la idea es que se trata de centrar la evaluación en efectos y necesidades, pues con ello “se evita el rigor que impone la estrechez de unos objetivos previamente delimitados y se favorece la posibilidad de tener en cuenta efectos imprevistos”, (Latorre, Del Rincón, y Arnal, 1996, p. 252).

Por otro lado, se destaca, que para estudiar los efectos del programa, se recurrió a la observación, al análisis de documentos y la entrevista, desde donde se analizó si la intervención realizada alcanzó los efectos pretendidos, al tiempo que se indagó sobre otros efectos que pudieron no estar contemplados, para entonces conocer lo que esto implicó para los centros escolares que dirigen y los cambios que fueron efectuados. Todo ello se realizó aprovechando la herramienta denominada MAX QDA, que permitió procesar la información.

El diseño implicó desarrollar un proceso que se ilustra en la Figura 1, que integra la secuencia de pasos seguidos para el análisis de la información recogida, que va desde la definición de los *aspectos a atender* a través del programa formativo, para pasar posteriormente al establecimiento de la relación de esos aspectos con los criterios específicos, que se constituyen en las variables o *criterios de análisis*. Enseguida, dicha figura ilustra el siguiente paso, la de análisis de la información, que fue obtenida a través de los documentos elaborados y de las entrevistas realizadas a los participantes, lo que permitió integrar el *perfil de necesidades* y la *valoración*, que no son otra cosa que la especificación por parte del participante de las necesidades que verdaderamente se atendieron y del valor que para su práctica posee cada criterio, considerando las necesidades de su función directiva, así como las de su contexto escolar y las de la RIEMS.

Por último, el proceso permite reconocer, definir y valorar, a partir de indicadores, el impacto que para su centro escolar trajo el programa formativo, las transformaciones vividas y la especificación de la mejora.

La síntesis estructural o matriz para el análisis se presenta en la Tabla 1, donde se observan los elementos que fueron integrados para dar forma al proceso seguido.





RESULTADOS

El análisis permitió identificar el logro de los propósitos del programa formativo. Al mismo tiempo dejó ver algunas metas alcanzadas que no se esperaban, en tanto no fueron definidas en el diseño curricular, las cuales fueron altamente valoradas, particularmente porque los llevó a:

1. Valorar la necesidad de conformar comunidades de práctica y aprendizaje en su contexto escolar y adquirieron herramientas para ello a través del programa.
2. Identificar y empezar a practicar formas de trabajo, aprendizaje y colaboración con la comunidad, que les lleve a asumirse como parte de la misma y a su servicio.

Además de ello, entre los logros más significativos para la transformación de sus centros escolares, ponderan la experiencia de estancia con escuelas del nivel en una ciudad extranjera, porque les permitió conocer, comprender y valorar prácticas distintas que movieron sus esquemas y les permitieron poner en juego otras estrategias y medios para el logro de los fines de calidad, atención a la diversidad y eficiencia terminal.

Por otro lado, el programa formativo colocó gran peso en los procesos de gestión y liderazgo, atendiendo lo conceptual, procedimental y valoral, pero que este último aspecto fue el que tuvo mayor impacto, pues los resultados dieron cuenta de ello, cuando los directivos lo ponderaron en las entrevistas:

“No podemos dejar de intervenir para evitar la exclusión escolar. No puede ser desapercibido el problema y debemos aminorarlo al máximo con acciones concretas y sensibilizando a nuestro equipo sobre ello y sus consecuencias” (Informante 8)

“Ejercer el liderazgo del plantel implica una administración creativa y eficiente de los recursos humanos y materiales, por lo que el compromiso es integrar y coordinar equipos de trabajo para el logro de metas, aprender a delegar funciones y a facultar al personal para su propio desarrollo y logro de los propósitos conjuntos”. (Informante 3)

“En conjunto, estableceremos un programa de reconocimiento en base al mejor esfuerzo, de acuerdo a avances individuales. Igualmente un programa de reconocimiento a los maestros que den cuenta del





aprendizaje de su grupos. Buscaremos la evaluación por equipos para apoyar la solidaridad entre **estudiantes” (Informante 10)**

Por último, es importante mencionar que con la participación en el programa de directivos de distintos subsistemas, y a raíz del interés de los mismos participantes, se creó una red de directivos de Educación Media Superior en el estado de Nuevo León, lo que en sí se convierte en un gran resultado. **Esta situación, inédita en el país, ha generado un contexto de “espacio común”, una red de directores solidarios** que desde realidades diversas intercambian avances, preocupaciones, soluciones y proyectos.

CONCLUSIONES

El diseño, elaborado e implementado con la finalidad de fortalecer las competencias directivas en Educación Media Superior, resultó altamente exitoso, en tanto cubrió las expectativas de los participantes, quienes dieron cuenta de las transformaciones que pudieron gestionar en sus centros escolares a partir de lo aprendido, tanto en los planos conceptuales, como procedimentales y actitudinales o valorales.

A los investigadores, realizar monitoreo y acompañamiento desde la fase de diseño, así como en la implementación, a través de observaciones del trabajo, de la revisión de los documentos producidos y de las entrevistas, les permitió constatar los alcances e impacto, así como aquellos alcances que no fueron visualizados como potenciales y que, sin embargo, se dieron. Ello facilita no sólo el rediseño para la mejora del programa mismo, sino que permite el rendimiento de cuentas con fundamentos y evidencias concretas, como compromiso con la calidad y el servicio.

El reto ahora es:

1. Continuar monitoreando los avances de los centros escolares de los participantes, contrastando con la planificación inicial de sus proyectos de intervención, promoviendo apoyos que les permitan continuar sus procesos y favorecer la innovación mediante el liderazgo.
2. Mantener y fortalecer la red de directivos de EMS, que se constituyó a través de la participación de directores de todos los subsistemas del estado de Nuevo León, como una forma de contribuir a un alcance de mayor duración y profundidad del programa formativo.
3. Fortalecer, a través de ejercicios de investigación como el aquí presentado, la investigación evaluativa como oportunidad para la mejora de programas y la contribución al área de conocimiento.





NOTAS

¹ Dicho perfil se define en el Acuerdo 449, (por el que establecen las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior), publicado el 2 de diciembre de 2008 en el Diario Oficial.





TABLAS Y FIGURAS

Figura 1

Proceso de análisis

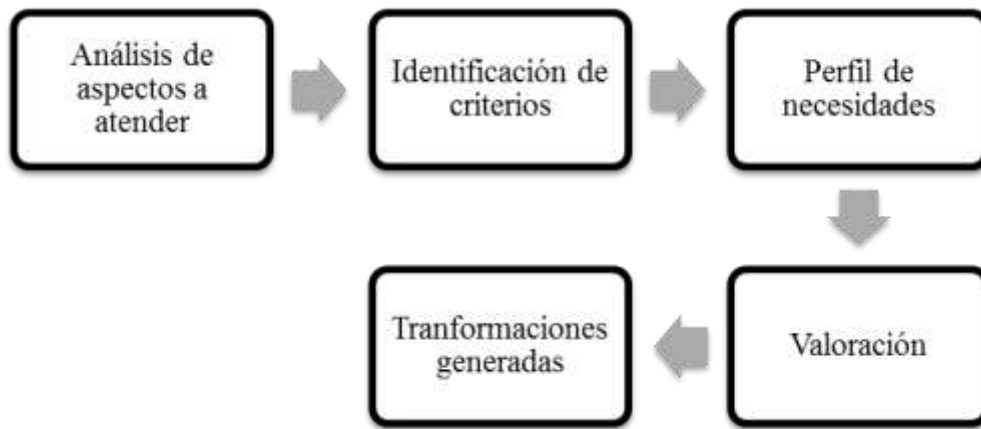


Tabla 1

Matriz utilizada para la valoración de necesidades y efectos del programa formativo

Efectos		Perfil de necesidades	Valoración
Aspecto a atender	Objetivo/ Criterios establecidos		
Esperados			
Lectura con objetividad y sentido crítico el entorno y el tiempo en que desempeñan su trabajo.	Fortalecer las aptitudes de liderazgo a través de practicar, mediante simulaciones vivenciales, las características distintivas relativas al dominio de habilidades administrativas e interacción.	2°	
Estrategias y acciones relevantes que propicien el cambio y la innovación de los procesos académicos y administrativos.	<p>Introducir a los directores a los conceptos y técnicas básicas para el manejo de información cuantitativa vinculada al quehacer académico-administrativo.</p> <p>Dotar a los directores de los conceptos y esquemas metodológicos para analizar y comprender la dinámica organizacional de las instituciones de EMS, con el propósito de armonizar las decisiones entre lo académico, lo escolar, lo administrativo y lo financiero (<i>Balanced Scorecard</i>).</p> <p>Motivar a los directores a adoptar modelos de alto desempeño que estimulen e</p>	3°	





	incentiven la mejora continua de los planes de estudio y de los procesos académicos y de gestión de las instituciones educativas que dirigen.		
Desarrollo pleno (desarrollo integral) de los estudiantes, su incorporación al trabajo y su participación como ciudadanos responsables	Conocer, comprender y tomar conciencia de que las prácticas incluyentes, tanto académicas como administrativas, tienen alto impacto en los procesos de retención y eficiencia terminal. Formular una estrategia institucional para formar jóvenes como ciudadanos del mundo: respeto a los derechos humanos, a la diversidad, a las culturas, sustentabilidad y educación para la salud. Formular un plan de intervención (objetivos, metas, indicadores de desempeño, programa de actuación, calendario de trabajo, responsabilidades, puntos de control, criterios de evaluación, etc.)	1°	
No esperados			
Conformación de comunidades profesionales de práctica y aprendizaje	Diseñar plan de intervención que permita la conformación de una comunidad de práctica y aprendizaje.	1°	
Vinculación/integración entorno	Generar propuestas de vinculación e integración al entorno inmediato y al contexto general, de modo tal que el centro escolar aproveche dicho entorno, aprenda de él y le brinde sus mejores prácticas.	2°	

REFERENCIAS

Latorre, A., Del Rincón, D y Arnal, L. (1996) *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Graó

Rojas, A. y Gaspar, F. (2006) *Bases del Liderazgo institucional*. Santiago: OREALC/UNESCO

Gobierno de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Recuperado el 20 de enero de 2015 de

<http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>





Diario Oficial de la Federación. Acuerdo 449. Recuperado el 16 de marzo de 2015 en
[https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/7aa2c3ff-aab8-479f-ad93-
db49d0a1108a/a449.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/7aa2c3ff-aab8-479f-ad93-db49d0a1108a/a449.pdf)

Diario Oficial de la Federación. Acuerdo 449. Recuperado el 16 de marzo de 2015 en
[http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11435/1/images/5_1_acuerdo_numero_442_
establece_snb.pdf](http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11435/1/images/5_1_acuerdo_numero_442_establece_snb.pdf)

