

# El liderazgo directivo en el bachillerato tecnológico

María de Guadalupe Gómez Malagón

*Universidad Pedagógica Nacional/Ajusco*

## Resumen

En este trabajo se ofrece información de una investigación en curso sobre el liderazgo directivo en un bachillerato tecnológico del Instituto Politécnico Nacional (IPN). El estudio tiene el propósito central de caracterizar el liderazgo que los equipos directivos de estos planteles ponen en juego al gestionar el currículo. Se pretende también describir cómo los directivos son capaces de vincular las repercusiones que tiene en el funcionamiento del plantel, la coexistencia de dos lógicas de gestión: la escolar y la institucional. Bajo la perspectiva de la sociología comprensiva se considera a la práctica directiva como acción social y se privilegia la ruta analítica que como práctica situada vincula aspectos de la rutina del directivo con la posibilidad de liderar de manera distribuida, la mejora del currículo. Se ofrece a continuación una síntesis del proyecto; del avance conceptual elaborado y un incipiente análisis de datos como reporte parcial de investigación.

**Palabras clave:** educación media superior, directores, liderazgo.

## Introducción

Las acciones que realizan los directores de planteles de educación media superior (EMS) en México, constituyen prácticas complejas y problemáticas que se desarrollan en el contexto de un subsistema con modalidades de oferta educativa diversa y con indicadores de calidad deficientes; y cuyo reto central es liderar el cambio curricular que la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) exige a los planteles a partir del 2008.

Además del tránsito de un currículo de asignaturas y áreas a uno basado en competencias, otros desafíos que la reforma en este nivel educativo plantea a los directores son: los problemas y limitaciones de la difusión y comprensión de la propuesta curricular; las implicaciones y responsabilidades que a cada sector competen; obtención de mayores márgenes de autogestión; conocimiento y manejo del impacto diferenciado que la participación o no participación en la elaboración de la reforma produjo; recuperación de saberes y transformación de prácticas

académicas y de gestión; construcción colectiva de conocimientos y profesionalismo colegiado; entre otros.

Estos retos están estrechamente vinculados con la gestión del currículo que realizan directivos y docentes en sus planteles, acción que no ha sido ni puede ser única, no solo por la diversidad de las características y naturaleza de las modalidades educativas, ya sea de bachilleratos generales o tecnológicos, sino también por la singularidad de los sujetos que participan en su quehacer cotidiano.

El proceso de transformación que estableció la administración central como política educativa para los planteles de EMS adscritos a la RIEMS, aún se encuentra en transición, de ahí que el liderazgo que ejerzan los directivos para gestionar el currículo, se constituye como una función estratégica a tomar en cuenta si se pretende mejorar el rendimiento escolar y el funcionamiento del subsistema.

### ***Puntos de partida y preguntas de investigación***

Los puntos de partida y las preguntas que guían esta investigación son

a) Las prácticas de liderazgo que desempeñan los equipos directivos son importantes en tanto son responsables de otorgar dirección a la consecución de los propósitos educativos del subsistema a nivel plantel. Esta particularidad remite a interesarnos en documentar en primer lugar, las acciones que desarrolla el director y los integrantes del equipo directivo en la organización del plantel y que caracterizan a la acción directiva como práctica situada responsable de la gestión del currículo de los planteles de EMS. La pregunta que genera esta consideración inicial es: ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo que los directivos ponen en juego al gestionar el currículo en el bachillerato tecnológico?

b) El origen de este nivel educativo fue complicado y poco diferenciado al plantearse como etapa intermedia entre la formación básica y los altos estudios, de ahí que la identidad de este nivel, como subsistema y como eje articulador de una práctica educativa específica, sea por demás compleja. Esta diversidad y complejidad fue el germen de las transformaciones constantes en los planes de estudio y su posterior definición como nivel, que también incluye la formación técnica o terminal para el trabajo. La reforma pretende diluir las diversas finalidades educativas que persiguen cada uno de los planes de estudio, sin embargo, en la práctica, se mantiene la condición específica que diferencia las actividades de los alumnos, docentes y directivos en las diversas modalidades y planteles.

La relevancia que se otorga en la misma RIEMS al papel del directivo en la conducción de un proceso tal como el del cambio curricular y de gestión, sugiere explorar las características del liderazgo que ejercen quienes conducen los cambios en planteles pertenecientes a las tres modalidades de bachillerato: general, tecnológico y profesional técnico. El posicionamiento central de esta tesis es que el liderazgo es el elemento de la función directiva que modela la transformación de la gestión escolar que promueve el cambio y la mejora de la educación que se imparte en el subsistema. Y dado que los planteles que ofrecen bachillerato tecnológico tienen la doble función propedéutica y terminal, interesa entonces preguntar: ¿Qué características tiene el liderazgo directivo en planteles que imparten bachillerato tecnológico?

c) El crecimiento anárquico del subsistema y la inexistencia de regulaciones centralizadas dificultan la mejora del nivel. La explosión demográfica de la población joven en los ochentas y noventas, y la consecuente demanda por esta educación,

propiciaron el surgimiento indiscriminado de instituciones -‘recipientes diversos’- que imparten esta enseñanza. La existencia de diferentes modelos de atención -bachillerato tecnológico, bachillerato profesional-técnico y bachilleratos generales y sus modalidades por sostenimiento y por área de la economía-, y el gran número de escuelas que ofrecen esta enseñanza, evidencian este crecimiento no controlado que abona a la consideración de complejidad que caracteriza a la EMS<sup>1</sup>.

Esto provocó el desarrollo de múltiples regulaciones estatales y locales, y la falta de interés por parte de la administración federal por un subsistema que propició un crecimiento anárquico y con débil centralización de la administración. Esta falta de regulación convierte a la EMS en *espacio institucional en el que los diversos grupos de poder se muestran renuentes a cualquier reforma* (Ornelas, 2009:271) sobre todo porque durante mucho tiempo no han tenido controles normativos sistémicos. Aquí cabe preguntar: ¿Qué papel juega el marco normativo institucional y las estructuras organizacionales en los procesos de transformación de la EMS?

### **Objeto de estudio y propósitos de investigación**

El objeto de estudio en esta investigación lo representa el interés en la situación que guarda la educación media superior, en particular las prácticas de liderazgo directivo en la gestión del currículo. Y como propósito central se considera el de caracterizar las prácticas de liderazgo que los directivos ponen en juego al gestionar el currículo en el bachillerato tecnológico. Para ello importa describir cómo los equipos directivos son capaces de vincular las repercusiones que tienen en el funcionamiento del plantel la coexistencia de dos lógicas de gestión: la escolar y la institucional.

---

<sup>1</sup> Las estadísticas del ciclo 2009-2010, informan que la EMS se imparte en **14, 427 escuelas** que atienden a **4, 054, 709 alumnos** en el país. Para el ciclo 2010-2011, se reportan **15,110 escuelas** y **4,187,528 alumnos** inscritos (INEE, 2011).

### ***Sobre la estrategia metodológica***

En esta investigación se concibe a la estrategia metodológica como un proceso en constante construcción, que, a medida de que se trabajan y re-trabajan los temas previos se transforma y redefine. La estrategia que inicialmente se diseñó para dar respuesta a las preguntas planteadas incluyó la definición del estudio como una indagación que desde la sociología comprensiva, permitiera mostrar los procesos de conducción de la gestión directiva del currículo, en un bachillerato tecnológico del Instituto Politécnico Nacional (IPN).

Se trata de una investigación de corte cualitativo interpretativo, que mediante la construcción de un estudio de caso descriptivo (Cohen y Manion, 1994) permita dar cuenta de la función directiva de EMS como una función compleja, además del papel de liderazgo en la conducción de las transformaciones de los planteles escolares.

El dispositivo metodológico de estudios de caso (Yin, 1994; 2004) permite el analizar la función directiva y el liderazgo en su contexto específico. Un tema esencial que se consideró desde el inicio del diseño de la investigación es el de la *veracidad* (Bassegy, 1999 y 2007) de los datos obtenidos como estrategia de validación de los resultados en oposición a los tradicionales conceptos de validez y confiabilidad, mismos que se discutirán ampliamente como aproximación en la construcción del caso.

La estrategia de recolección de datos hasta ahora se basa en tres diferentes fuentes de información: análisis documental, entrevistas en profundidad y cuestionarios en espejo, así como grupos focales. El plantel de EMS tecnológica que fue seleccionado como referente empírico para la construcción del caso es un Centro

de Estudios Científicos y Tecnológicos, cuya creación data de 1935 y representa uno de los bachilleratos tecnológicos con mayor tradición y prestigio en la zona metropolitana, y que es la segunda opción de estudiantes que concursan en la prueba que aplica la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior (COMIPEMS), después de los planteles de la UNAM.

La formación que ofrece está ubicada en la rama de Ingeniería y ciencias físico-matemáticas con una duración de los estudios de seis semestres en promedio. Como bachillerato bivalente ofrece las carreras de Técnico en máquinas con sistemas automatizados; Técnico en sistemas digitales; Técnico en programación y Técnico en desarrollo de software. Se trata de un plantel de mediano tamaño con una matrícula de estudiantes de 2,400 aproximadamente en el ciclo 2013-2014; posee una plantilla de 198 docentes; además de 15 integrantes del personal directivo y administrativo.

### ***Referentes teóricos***

El marco analítico que sirve de guía para analizar la función directiva en un CECyT, y responder a las preguntas establecidas, es un ordenamiento conceptual basado en las teorías de la acción social y en el análisis organizacional como ejes de la reinterpretación de los problemas de la gestión directiva centrados en la función del liderazgo distribuido ejercido por los directivos.

### ***Acción social y prácticas situadas***

En este estudio, se caracterizan las acciones que realizan los directivos bajo la perspectiva sociológica amplia que considera a las prácticas directivas como acciones sociales determinadas por el contexto histórico y social en que se desarrollan (Weber y Giddens). Del primer autor (Weber, 1977), interesa el sentido

que otorga a la intención del sujeto de interactuar con el otro y que en ella están presentes sus creencias, valores y sentimientos. De manera particular interesa el tipo de acción social como acción instrumental. De Giddens (1995) retomamos el análisis de la relación entre las estructuras sociales y la acción de los actores a partir del eje analítico-empírico de la acción social, en el que ni el sujeto ni la sociedad tienen prioridad categorial. En este sentido, la acción no se relaciona con las intenciones de los sujetos involucrados en lo individual, sino con los acontecimientos que producen los actores debido a su capacidad crítica para producir cambios en el plano objetivo de la interacción y con la objetividad que produce la acción misma.

Esto permite considerar a la práctica directiva como una acción social definida por su capacidad transformativa o capacidad para realizar modificaciones en su entorno institucional, bajo el constreñimiento normativo que determina la función institucional de los directivos de los CECyT. La *teoría de la doble estructuración* que busca superar los planteamientos dicotómicos entre estructura y acción, también nos permite entender las prácticas que ejercen los integrantes del equipo directivo como una función cuyo liderazgo se establece con prioridad sobre las estructuras institucionales en la construcción de la cultura institucional.

Otro elemento conceptual de la teoría de Giddens, con potencial explicativo para esta investigación es su interpretación de la *rutinización*, acción que destaca en la gestión de las organizaciones educativas. De igual manera, bajo la perspectiva de la práctica situada, entendemos las prácticas directivas como “prácticas sociales situadas dentro de prácticas más amplias que tienen que ver no sólo con el funcionamiento de la organización, sino también con el funcionamiento de toda una

red de instituciones educativas e incluso sociales de la cual el centro escolar en cuestión constituye un nodo significativo” (López Yáñez, 2006:298).

### *Teoría de la organización*

El contexto institucional en que se los equipos directivos ejercen su liderazgo, se entiende aquí, a partir de la teoría de la organización (TO), como un espacio social en el que se presentan fenómenos inseparables de la interacción humana relacionados al poder, la cultura, el comportamiento y otros hechos propios de la coexistencia entre sujetos y grupos de las organizaciones.

En esta investigación se destaca la función directiva como parte del proceso de organización que da sentido y orientación a la función de la institución educativa y como acción que lidera la gestión del currículo y orienta las prácticas de los otros sujetos del plantel educativo. El estudio de la función directiva, se asume como parte de la función administrativa, la cual se considera como la capacidad racional de análisis, conducción y control de las organizaciones. Esta función administrativa tiene *su expresión personalizada en la figura del funcionario o director, celoso guardián del orden organizacional* (Ibarra, 1998).

Es importante mencionar que se considera que la administración es mucho más que la capacidad de racionalización, ya que además de la faceta técnica, existen normas y procedimientos para la gestión de los productos de las organizaciones y las relaciones entre los actores.

### *Liderazgo distribuido*

Un tema central en la construcción del marco interpretativo para el estudio de la función directiva es el liderazgo distribuido que se ejerce desde la función directiva. En la perspectiva de los tomadores de decisión de la política educativa, el liderazgo y



la gestión escolar son considerados como factores importantes en la medida en que la política se convierte en práctica.

La perspectiva distribuida del liderazgo considera a éste como una red de relaciones al interior de la escuela como organización (Riley, 2000), y tiene su expresión específica en las acciones y tomas de decisión que el personal directivo, y no sólo quien ocupa el cargo de director/a, realizan cotidianamente en la gestión y organización del plantel. La construcción del liderazgo distribuido (Leithwood y cols, 2006) se evidencia en las acciones que los líderes ejercen en la negociación, solución de conflictos, distribución de tareas, equipo, etc. sobre todo frente a los imperativos de la reforma en marcha.

### **Resultados**

Como investigación en proceso, a partir de los datos que hasta ahora se han obtenido, permiten señalar de manera inicial, sobre las formas en las que los directivos movilizan sus recursos, los siguientes elementos del liderazgo distribuido:

a) Otorgar dirección: El equipo directivo se involucra consistentemente en mantener el peso de la tradición y el 'modelo del CECyT'. El CECyT bajo estudio es una escuela con demanda y prestigio en educación tecnológica cuyo modelo educativo y tradición exitosa evidencian y mantienen tanto directivos como docentes. Aquí resulta relevante que un denominador común entre el personal del plantel es la consideración de que *son los alumnos quienes hacen la diferencia*.

Aquí destaca el papel de la gestión de la competencia y el mérito, basado en las características de la dinámica del plantel. Esto no solo lo evidencian los directivos y docentes en su discurso, también se observa en la difusión que en la página web del plantel se promueve al respecto de convocatorias diversas, como es el caso del

Concurso Kolmogorov; la Olimpiada Mexicana de Matemáticas. También se invita a certificaciones diversas como: Licencia NCTECH; Licencia de estudiante CECyT; así como se informa de manera destacada sobre los lugares que estudiantes del plantel han obtenido en diversas justas deportivas o educativas.

b) Desarrollar al personal: Este aspecto se evidencia en la gestión de cursos de actualización. En este rubro, el principal problema que enfrentan los directivos en el trabajo con los docentes es el reto de la evaluación y el trabajo por competencias. También destaca la inconformidad hacia los cursos de actualización centralizados.

c) Gestión de la instrucción: Gestión asociada a la alineación de las competencias y los cursos de actualización en competencias docentes que solicita el director. Aquí se percibe tanto una delegación de la función como una participación colegiada, sobre todo tomando en cuenta que el director actual ha pasado por todos los cargos de la estructura académico-administrativa.

d) Un tema que surge de manera incipiente es el asociado a la implicación del currículo bivalente es el conflicto de los directivos ante la falta de interés de los alumnos, o la poca efectividad de la promoción de los estudios terminales y la oferta laboral.

### **Bibliografía**

- Bassey, M. (1999) *Case study research in educational settings*. Buckingham: Open University.
- Bassey, M. (2007) „Case studies“. In Briggs, A.R. and Coleman, M. *Research methods in educational leadership and management*. 2nd ed. London: Sage.
- Cohen, L. and Manion, L. (1994). *Research methods in education*. New Hampshire: Croom Helm.
- Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (2000) *Handbook of qualitative research ( 2nd ed.)*. ThousandOaks, CA: SagePublications.
- Giddens, A. (1995). *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Ibarra Colado, Eduardo (1998) *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, México, Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- INEE (2011). *La Educación Media Superior en México. Informe 2010-2011*. México: INEE.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., and Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: National College for School Leadership.

- López Yáñez, J. (2006). Saberes basados en la práctica de escuelas innovadoras. En: Bolívar, A. y cols. Seminario internacional itinerante: Desarrollo de la gestión educativa en México. Situación actual y perspectivas. México:UPN. Pp. 297-316
- Ornelas, Carlos (2009) La dimensión institucional de la educación media en México. En: Tenti, Emilio, compilador. Diversidad cultural, desigualdad social y estrategias de políticas educativas. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la educación. IIPE-Unesco. Pp. 213-275.
- Riley, K. (2000). Leadership, learning and systemic reform. *Journal of Education Change*, 1 (1), 29-55.
- Weber, M. (1977). Economía y sociedad. México: FCE.
- Yin, R. K. (1994) *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*. Thousand Oaks: Sage.