

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD, UPN, 099, D.F., PONIENTE

MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO,
ORIENTADO A COMBATIR LA DESERCIÓN ESCOLAR E INCREMENTAR
LA CALIDAD EDUCATIVA EN EL BACHILLERATO TECNOLÓGICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN EDUCACIÓN CON CAMPO EN
PLANEACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A

JUANA ORBE ANTOLINO

AGRADECIMIENTOS

A mi señor Dios.

Te agradezco Padre, por darme la fe que necesitaba y esa voluntad tuya de hacer que las cosas sucedan, aún cuando parezcan imposibles.

A mi hijo José Jorge

Mi gran tesoro, llevo en mi alma esas palabras de aliento cuando inicie esta gran empresa, gracias te doy por que sin lugar a dudas, sin ti, no hubiera sucedido este gran sueño, mi baterista preferido, te amo.

A la Maestra Quintanilla

Quien me enseñó que los grandes retos, se pueden lograr con disciplina, constancia y amor a lo que hacemos, usted es de esas personas que uno lleva en su corazón, mi visión y amor a la educación se ha fortalecido, todo mi respeto.

A Todos

Asesores, amigos de trabajo, familiares, amigos de grandes batallas, mi corazón no me permite mencionar ningún nombre, por que todos en cualquier orden ha sido de suma importancia en este desafío, por su gran cariño mostrado a través de estos estudios, de corazón gracias.

A mi esposo

Aun cuando los tiempos no han sido muy buenos, ya vendrán otros para poder celebrar las alegrías que conlleva la vida, como es esta tesis, fin de una etapa más, gracias te doy por tu vida. Mi gran músico y recuerda ¡¡¡Hay Amor!!!!

A mi hijo Günther Daniel

Mi pequeño tesoro, sin duda esa alegría que pones en los afanes de cada día me recordaba, que siempre hay un motivo para ser feliz y hacer que las cosas sucedan, a ti mi pequeño guitarrista con amor.

A la Ing. Dileita

Usted es sin duda, una preciosa piedra angular de esta gran Institución, conocer su carácter me ha hecho admirarla, respetarla y sobre todo sentir un inmenso cariño hacia su persona, mi trabajo y sobre todo hacia la vida misma, mil gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN.	Pág. 1
CAPÍTULO 1. UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA: MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO.	
1.1 Problemática Educativa	4
1.2 Estado del Arte	8
1.3 Planteamiento de la Problemática	11
1.4 Hipótesis de Trabajo.	12
1.5 Objetivos	13
CAPÍTULO 2. ELEMENTOS CONTEXTUALES DE ANÁLISIS DEL CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICO INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS EN LA DELEGACIÓN VENUSTIANO CARRANZA.	
2.1 Marco histórico del contexto	14
2.2 Contexto Geográfico en el cuál se ubica la problemática	15
2.3 Análisis poblacional en el contexto de la Delegación Venustiano Carranza	19
2.4 Marco Institucional de actualización y capacitación del magisterio en la área de la problemática	24
2.5 Perfiles profesionales del desempeño del magisterio en servicio dentro del área de estudio.	26
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO.	
3.1 Tipo de estudio seleccionado.	39
3.2 Población que presenta esta problemática.	40
3.3 Selección de la muestra.	40
3.4 Diseño del instrumento.	41
3.5 Aplicación del instrumento.	49
3.6 Análisis e interpretación de los datos Liderazgo Educativo y Educación de Calidad.	50

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN LIDERAZGO PARTICIPATIVO.

4.1 Diagnostico	83
4. 1.1 Resultado de la investigación e informe diagnóstico.	84

CAPÍTULO 5. PROPUESTA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA.

5.1 Marco jurídico inherente a la propuesta.	89
5.2 Fundamentación Teórica.	90
5.3 Objetivos generales.	115
5.4 Diseño y mapa curricular	116
5.5 Programas de estudio.	119
5.6 Perfil de ingreso	122
5.7 Duración de los estudios.	122
5.8 Criterios de evaluación y acreditación.	122
CONCLUSIÓN.	124
BIBLIOGRAFÍA	126

INTRODUCCIÓN

El proceso de enseñanza requiere de situaciones y elementos que se dan al interior de la escuela y estas posibilitan la experiencia de aprendizaje, que conlleva la adquisición de conocimientos. Los elementos para que esta situación se dé la proporciona el aparato administrativo que facilita los componentes de apoyo a la enseñanza con el funcionamiento adecuado de las bibliotecas y aulas, entre otras instalaciones.

Por otro lado los profesores, son quienes detentan el conocimiento, el eje portador de la enseñanza, por lo que deben tener los conocimientos adecuados y actualizados de acuerdo con las materias que imparten, con métodos eficientes de instrucción y una gran capacidad didáctica. Además como trabajadores educativos tienen todo el derecho para organizarse como grupo político.

Los alumnos son el “sujeto” y fin del trabajo de las instituciones educativas. El proceso de adquisición de conocimientos se va enriqueciendo paulatinamente, con los que previamente trae el alumno, que lo prepara para el aprendizaje específico o especializado y en este clima es donde se da el intercambio entre profesores y alumnos.

Las aplicaciones reales que tiene un área de conocimiento en el contexto social y el éxito profesional son los resultados del aprendizaje, que no únicamente están relacionadas con la situación interna de la escuela sino con las condiciones, que en el contexto facilitan o restringen el funcionamiento de las instituciones, que son finalmente las que determinan la eficiencia externa de funcionalidad de la enseñanza.

Por lo tanto, la escuela tiene una relación de complejidad dentro del medio social en que se encuentra. En las últimas décadas se introdujo el concepto de “**Calidad Total**”, que exige el mejoramiento continuo así como la participación de todos: Director, administrativos, docentes, alumnos, entre otros elementos involucrados, para asumir la gestión de este planteamiento y mejorarlo,

asumiendo una función de creciente liderazgo sustentada en la competencia y motivación; que al mismo tiempo no esté exenta de valores.

Por lo antes expuesto, en este trabajo se pretende presentar un modelo de gestión educativa, denominado “**Modelo de Liderazgo Participativo**”, para lograr con él una mejora continua en el proyecto educativo, con el propósito de elevar los índices de eficiencia terminal, que abata la deserción y reprobación, porque vale más una acción continua que muchas esporádicas.

En tendiendo como por “Liderazgo es constituir en mejorar el comportamiento del hombre y la maquina (Docente y su practica docente) para mejorar la calidad incrementar la producción (Eficiencia terminar) y al mismo tiempo, conseguir que las personas estén orgullosas de su trabajo.”¹ La guía del docente o directivo no debe concretarse a decir a las personas qué hacer, sino darle orientación, “...orientar es ayudar a la gente a hacer mejor su trabajo y conocer por medio de métodos objetivos, quien requiere ayuda individual”.² Nuevamente se insiste en la participación de todos los integrantes de la institución educativa.

Son innegables las ventajas que la “**Calidad Total**” introduce en la práctica educativa. Su forma y sistema permite ver a la escuela como un todo integrado al medio socioeconómico. La equidad en la educación está relacionada con la igualdad de oportunidades y con el respecto a la diversidad. El propósito es aspirar a una escuela de calidad integral y este principio no es únicamente para la Política Educativa del Estado, sino que debe tener vigencia en la totalidad de la sociedad.

En el **Capítulo Uno**, se analiza la problemática educativa, en él se plantea la hipótesis de trabajo, así como lo objetivos que se pretenden lograr a lo largo de esta investigación. En él se exponen los diversos temas publicados en relación con los temas: Calidad, Deserción y Liderazgo, que se fundamentaron por medio de la investigación en bibliotecas y la revisión de tesis de grado, así como libros que se refieren a este tema.

En el **Capítulo Dos**, se realizó el análisis del contexto histórico hasta llegar a la época actual del sitio donde se encuentra ubicado el Centro de Estudios Educativos, que es el sujeto de esta investigación. Se incluye el organigrama, las

¹ W, Edwards Deming. Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid, Ed Díaz Santos, 1989. Pág. 193

² Ibíd. Pág. 19

funciones que se desarrollan en el mismo, así como los grados y profesiones de los docentes.

En el **Capítulo Tres**, se hizo la selección de la muestra de población, así como el diseño del instrumento que se aplicó para recabar los datos y obtener un diagnóstico apegado a la realidad.

En el **Capítulo Cuatro**, se enfatizan los resultados, que son el eje medular de este trabajo de investigación.

En el **Capítulo Cinco**, se incluye la parte jurídica, así como su fundamentación teórica. Aquí se observa, también, el programa de estudios que debe aplicarse para resolver los puntos débiles que se detectaron y se hace una propuesta para resolver la problemática de estudio.

El presente trabajo queda a la consideración de los interesados en conocer un poco más sobre el liderazgo educativo, de cómo puede abatirse la deserción escolar en el Bachillerato Tecnológico. Sin duda los planteamientos que se hacen en esta investigación son perfectibles, pueden y deben ser analizados desde cualquier ángulo y perspectiva sobre el tema.

CAPÍTULO 1

UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA.

Nada perdura solo el cambio.

Heraclito

1.1 PROBLEMÁTICA EDUCATIVA UBICACIÓN GENERAL:

El Sistema Educativo Nacional (SEN) en el país sufre cambios drásticos y competitivos que lo afectan, sobre todo, cuando las instituciones requieren de nuevas habilidades, como liderazgo, comunicación, planeación efectiva, actitudes de empatía, congruencia y servicio. Situaciones que no son fáciles de llevar a cabo, sobre todo, cuando para cada una de ellas se requiere calidad.

La función del liderazgo académico en este sistema y concretamente a nivel Medio Superior, sería la fuerza impulsora, para la planeación efectiva y congruente, porque el papel del líder académico deber ser guiar a la organización educativa y promover enfoques de calidad y excelencia en el alumno a través de su actuación. Esta actitud contribuye a tener jóvenes mejor capacitados en el aspecto productivo y disminuir la deserción escolar.

Para lograr un objetivo como este se deben romper viejos paradigmas, ver con buenos ojos el fenómeno del cambio basado en un Modelo de Liderazgo Participativo, a través de este modelo el líder establece la dirección a seguir en cualquier ámbito ya sea empresarial o educativo, es él quien desarrolla la Visión Misión en el campo de la educación y con su equipo de trabajo establece los objetivos estratégicos, visualiza el entorno y establece planes para aprovechar las fuerzas y oportunidades, descartar las barreras y debilidades que se presenten.

Como un ejemplo palpable de líder está el Doctor Juan Ramón de la Fuente, que ha elevado a la Universidad Autónoma de México (UNAM) a ser una de las mejores del mundo, después de que la imagen la misma había decaído por los constantes conflictos estudiantiles y, sobre todo por las acciones del Consejo Nacional de

Huelga (CNH). Él tuvo la visión para transformarla a través de una serie de estrategias llevadas a cabo con los directivos que imparten la educación en esa casa de estudios y actúan como líderes.

El éxito se deberá en gran medida a la capacidad de los líderes para desarrollar planes y estrategias que enfrenten el cambio continuo al que está sometido el campo educativo, que eleve la calidad y abatir con esto la deserción escolar, para que los jóvenes tengan un mayor rendimiento académico, que sea reconocido a nivel internacional. El otro punto importante será mejorar la forma de transmitir y compartir su visión con los cuadros docentes, que juegan un papel importante en la implementación de los planes educativos. Estos propósitos se harán posibles en la medida que se logre interesar al personal docente de estos centros educativos en los planes de la institución, para que no sólo se conozcan en el área académica sino que estén involucrados en un ambiente de superación profesional constante, que despierte el interés para elevar la Calidad Educativa, por lo que se debe propugnar a la formación de equipos de trabajo docentes en los que haya Misión y Visión bien definida de la Institución, esto sólo se logrará con líderes comprometidos a fondo con el cambio.

El propósito central de los planes estratégicos y operativos del líder es disminuir la deserción escolar y, una vez que los haya desplegado, tanto en el cuerpo docente como administrativo el siguiente paso será llevarlos a cabo en el Ciclo Escolar 2007-2008. Aún cuando los cambios no tengan resultados inmediatos y paulatinamente se vaya viendo su permanencia, la forma de comprobar si las acciones tomadas a través del Modelo de Liderazgo Participativo fueron efectivas, se procederá a elaborar una gráfica de tendencias, para cuantificar si los niveles de deserción fueron en aumento o hubo una disminución.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La aplicación de un Modelo de Liderazgo Participativo que impulse un proceso de cambio debe iniciarse desde la autoridad directiva con estrategias bien definidas para orientar a los mandos medios, personal administrativo y docente, sin perder de vista

que el logro que se espera obtener de este proyecto es disminuir la deserción escolar.

Este proyecto se centra en el Liderazgo como elemento rector de la estrategia que debe asegurar resultados de eficiencia y efectividad en el proceso Educativo, para evitar los niveles de deserción en el Ciclo Escolar 2007-2008.

Tradicionalmente, se consideraba que la labor de la Dirección, giraba en torno al plantel y su personal docente. En la actualidad los jóvenes han implantado un sistema de participación abierto hacia la comunidad con esto lograrán, que los directivos de la escuela volteen la mirada hacia afuera y estén más atentos a sus demandas.

El papel del Equipo Directivo, en una organización educativa, tiene sentido si actúa como factor que estimule y renueve el trabajo del profesorado, ya que es éste, el que habrá de intervenir directamente en el mejoramiento educativo de la comunidad. Si un Equipo Directivo cumple todas las obligaciones que le asigna la legislación, y a su vez, es capaz de fomentar la iniciativa, la innovación y la cooperación entre el profesorado, estará cumpliendo su principal misión, que se deriva de los objetivos de enseñanza-aprendizaje.

Los obstáculos que se interponen son:

- Exceso de normas burocráticas.
- Sistemas de evaluación que no están dirigidos a mejorar la enseñanza.
- Falta de participación del profesorado en la toma de decisiones.
- Conflicto en las relaciones entre profesores y administradores.

Si se considera que los directivos son elegidos entre el personal docente al llegar a esta posición su interés primordial debe ser la enseñanza, antes, durante y después de desempeñar este tipo de funciones.

Se sugieren algunas políticas de trabajo.

1. Fijar un rumbo a seguir del CETIS (Precisar Estrategias).
2. Lograr que esta escuela despierte entusiasmo y sea preferida por estudiantes, docentes, administrativos y directivos.

3. Promover la cultura de calidad en toda la escuela (Valores, sistemas y hábitos). Liderando procesos basados en el desarrollo del plan de Calidad Total, que involucre en los grupos de trabajo la participación de todo el personal, que apoye su proceso de autodirección, asumiendo el papel de facilitador y creador de buenos hábitos.

Sólo así será posible elevar la Calidad Educativa, para tener un mejor rendimiento académico que eleve y aumente el aprovechamiento escolar y que abata el índice de deserción entre los jóvenes que están en formación.

Para ello se debe de inspirar y comprometer al personal docente de estos centros de trabajo, bajo los propósitos y planes de la institución, que no sólo se conozcan en el área académica, sino que se involucren en un ambiente de superación profesional constante, donde se despierte el interés por elevar la Calidad Educativa, por lo tanto, se deben de formar equipos de trabajo docentes en los cuales, se tenga la Misión y Visión de la institución, bien definida, y esto, sólo se logrará con líderes comprometidos con el cambio y con la participación del personal docente, administrativo y el Director de la Institución, que como facilitador hará que se multipliquen las capacidades de los alumnos para que alcancen con mayor rapidez los objetivos.

La meta será dar facultades a todo el personal docente y administrativo, para que lleve a cabo sus tareas sin supervisión, solucione los problemas relativos a las clases, labores administrativas y cada persona cumpla con las responsabilidades de su puesto, apoyado en su superior inmediato para que sirva como mediador del trabajo cotidiano. Este será el principio para ejercer el concepto de auto dirección, como parte de la implantación del Modelo de Liderazgo Participativo y que sirva como elemento rector dentro del Sistema Educativo Mexicano (SEM)

“...A la alza la deserción escolar: La Educación Media Superior en el país, se vé obstaculizada por una alta deserción escolar”. -aseguró- el director general de Educación Tecnológica Industrial (DGETI): Lorenzo Vela Peña. -Dijo- “...que en México, cerca de un millón y medio de jóvenes logran ingresar al nivel Medio Superior, de los cuales cerca de la mitad abandonan las aulas del bachillerato por diversos factores”.

Por su parte, el Coordinador de Enlace operativo de la DGETI en Veracruz, aseveró, que los trabajos posteriores a la reunión que se llevó a cabo en ese puerto, deberán apuntar hacia una Educación de Calidad “para tener mejores alumnos, maestros y planteles educativos”. Indico también, que después de compartir experiencias sobre la Enseñanza Media Superior, es necesario realizar diagnósticos institucionales que aporten estrategias para mejorar los procesos y relaciones de la Educación Tecnológica e Industrial.

Por último, dijo, que en el Estado, existen cerca de 49 mil alumnos matriculados, de los cuales esperan tener un (80%) de egreso, aunque las estadísticas señalan, sólo un (58%) de posibilidades de eficiencia en el proceso de egreso”...³

El CETIS No.32 tiene un horario de 7:00 A.M. a 14:00 P.M. el Turno Matutino y de 14:00 P:M: a 21:00 P:M: en el Turno Vespertino, se imparten estudios de Bachillerato Tecnológico con especialidades de Administración, Computación, Laboratorista Químico, Análisis y Tecnología de los Alimentos, ubicados en las áreas de, Ciencia Económico-Administrativas, Ciencias Físico-Matemático y Ciencias Químico-Biológica, ésto le permite al alumno, tener un Certificado de Bachillerato, que le da la oportunidad de ingresar a cualquier escuela de nivel superior, así como obtener un título de Técnico Profesional que lo ubicará, en el ámbito productivo del mercado laboral y actualmente se prevé la certificación de la carrera de Técnico en Administración, para que el joven tenga mayores herramientas en el momento de buscar trabajo.

1.2 ESTADO DEL ARTE:

La educación en todo el mundo se proclama como la médula del bienestar económico de la población, la calidad de vida y el aumento de la productividad a nivel de las naciones, por lo tanto, ante los retos de la globalización, el capital más importante es el cultivo de la inteligencia y el conocimiento, ampliar y elevar la eficiencia en términos de calidad es un reto constante hoy en día.

³Diario del Istmo Veracruz. Juan Luís Rojas Mora. Boca del Río, 22 de Septiembre de 2005. 21agosto2006

La información con se cuenta respecto al tema de Liderazgo Participativo en la gestión educativa para elevar la eficiencia terminal con calidad es la siguiente:

La investigación que se llevo a cabo sobre el tema en diferentes fuentes escritas fue para determinar si ha sido tratado científicamente y con qué enfoque, porque si este no ha sido abordado tiene muchas posibilidades de arrojar resultados inéditos. (Tiene menos posibilidades de ser repetido)

Se visitó distintas universidades: Escuela Superior de Contabilidad y Administración (ESCA), Dirección de Investigación Educativa (DIE CINVESTAV), bibliotecas: la de la Ciudad. de México, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Asociación Nacional de Universidades e Investigación de Estudios Superiores (ANUIES), Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y se consultó varios libros dedicados al tema de investigación y tesis de posgrados entre otros. Libros que se consultaron con el tema de liderazgo fueron aproximadamente 200, que son los existentes en el mercado, tesis sólo se encontraron tres relacionadas exclusivamente con la escuela, entre ellas nada más una aborda el tema de liderazgo y otras 16 están vinculadas con deserción educativa, y una tesis vinculada con Liderazgo y deserción, enumeran esta problemática, pero no ofrecen soluciones.

Causa que provocan la irregularidad escolar del alumno en la escuela preparatoria. Revista Informática de los Centros de Investigación Universitaria Autónoma, encontrado en el DIE. CINVESTAV. Autor francisco Espinosa.

La definición, ambigüedad y contradicciones en relaciones sociales, institucionales y académicas son las causas que provoca la irregularidad escolar del alumno. Cabe destacar que en este estudio de descubre que solo el 1% desea continuar con su educación media superior a nivel técnico. Y una de las causas significativas es la falta de motivación y por motivos intelectuales.

Conceptualización de la deserción escolar cambios y permanencias. Irma Araceli Rodríguez Tapia. Centros de Investigación y de Estudios Avanzados del IPN.

Se encuentra toda una relación de manifestaciones claras del comportamiento escolar, el estudio tiene un carácter holístico, es decir, los padres, los profesores, a los propios alumnos y sobre todo se centra a la escuela como factor determinante

para que el joven abandone sus estudios, afectando también los niveles de cambios políticos dados en el país.

Soledad y deserción. Salomón Magendzo K. e Isabel Toledo. PIIE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones Educativas). Serie de investigaciones educación y Comunidad Santiago de Chile 1997.

Un estudio Psicosocial de la deserción escolar en los sectores populares. Dentro de los hallazgos se encontró que el joven estudiante tiene una baja autoestima, una mala percepción de si mismos, por otra parte tiene un estereotipo como flojo, malo para el estudio , de mala conducta etc., se origina mayormente en ele ambiente escolar , propiciados directamente por los profesores.

Reprobación en el CETIS 143, causas escolares y social. Maestro en ciencias con especialidad en administración y desarrollo de la educación. Silvia Cruz Prieto. ESCA. El objetivo de la misma consistió en valorar si el nivel socioeconómico de los alumnos, la escolaridad de los padres, el desempeño docente y los hábitos de estudio de los alumnos del CETIOS 143, incidía en el fenómeno se llega a la conclusión que la variable más importante es la de hábitos de estudios lo cual, se considera aplicar cursos de hábitos de estudio en los alumnos.

Análisis de variables que interviene en el rendimiento de los alumnos del nivel medio Suprimo del Instituto Politécnico Nacional. Benito Erasmo Vargas Álvarez. Para obtener el titulo en maestro en Ciencia en la Especialidad en Administración y Desarrollo de la Educación. ESCA IPN:

La productividad educativa en esencia es la relación entre el producto obtenido y el conjunto de medios o insumo empleado y sus objetivos.

El problema de la productividad escolar puede ser puede ser analizado desde el punto de visto social. Los factores principales en el sistema de desigualdad social son: El nivel socioeconómico de las familias de los estudiantes y el entorno social para los fines de esta investigación se considero la ocupación y escolaridad de los padres.

Gestión y calidad en educación, un modelo de evaluación. Maria Teresa Lepeley. Mc Gram Hill. Chile SEP. 2003.

El propósito es ver los cambios vertiginosos sobre educación, se enfoca a la gestión y en metodología específica para resolver problemas y aumentar la calidad de la educación. Tomando en cuenta al ser humano surge la crítica necesaria de la educación en el desarrollo humano. Se trata de presentar un modelo para evaluar la calidad de desempeño del personal e institucional en total.

Se encontraron temas de deserción escolar de manera aislada, sin relación con el tema de Liderazgo Participativo. Asimismo, se analizaron temas relacionados con Calidad Educativa pero sin vinculación con la eficiencia terminal.

El tema de gestión participativa desde el punto de vista de un Modelo de Liderazgo Participativo, como tal, no existe, se toca variadamente el tema de manera desvinculada con el aspecto aquí tratado.

1.3 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA.

DELIMITACIÓN DEL TEMA

La importancia que tiene el liderazgo, para vencer grandes obstáculos sólo, se logra con perseverancia y en el nivel educativo, no es la excepción, ya que todos los actores que lo forman, deberían estar involucrados en el diseño del mismo y romper viejos paradigmas, que han hecho de la educación a nivel de bachillerato tecnológico, una plataforma de deserción escolar, donde el joven no se siente motivado para continuar los estudios y por ello, los abandona, por esta razón los sujetos de esta investigación son: Docentes, Mandos Medios, Administrativos y Directivos, que son los directamente involucrados en esta labor dentro de este Centro Educativo y a quienes corresponde con su colaboración evitar que esto siga sucediendo.

Para delimitar el tema se tomaron como referencia cuatro elementos:

1.3.1 Sujetos de la Investigación:

Directivos, Docentes, Mando Medios, Administrativos y estudiantes del Nivel Medio Superior.

1.3.2 El Enfoque de la Investigación es:

Un Modelo de Diseño de Gestión Educativa con base en el Liderazgo Participativo para disminuir el índice de deserción escolar en el Bachillerato Tecnológico.

1.3.3 Ubicación Geográfica de la Problemática:

El lugar donde se lleva a cabo la investigación del tema esta ubicado en la escuela de nivel Medio Superior llamado “Centro de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios (CETIS) No.32” ubicado en: "Antiguo Lecho del Río Churubusco sin número Esquina con J. Barros. Colonia. Adolfo López Mateos, Delegación Venustiano Carranza.

1.3.4 Temporalidad de Análisis del Problema:

El periodo elegido para la investigación del fenómeno educativo que se analiza, se localiza en el Ciclo Escolar 2007-2008. Con base en los cuatro elementos delimitados anteriormente, para finalmente arribar al problema general de la investigación y que se establece a continuación.

Con estas bases:

En que medida al implantarse el Modelo de Diseño de Gestión Educativa basado en el Liderazgo Participativo, se apoyaría la disminución del índice de Deserción Escolar en el Bachillerato Tecnológico y se incrementaría la Calidad Educativa, particularmente y en forma inicial durante el periodo escolar 2007-2008 en el “Centro de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios (CETIS) No.32” ubicado en Antiguo Lecho del RÍO Churubusco sin número Esquina con J. Barrios Colonia. Adolfo López Mateos, Delegación Venustiano Carranza, C.P. 15670.

1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Si se Consideran los aspectos, incluidos en el planteamiento del problema: ¿El índice de deserción disminuirá y se incrementaría la Calidad Educativa?

Variable Independiente.

Implantar un Modelo de Liderazgo Participativo durante el ciclo 2007-2008 en el “Centro de Estudios Tecnológicos industriales y de Servicios (CETIS) No.32” ubicado en antiguo lecho del Río Churubusco sin número Esquina. J. Barrios Colonia. Adolfo López Mateos, Delegación Gustavo A Madero. C.P. 15670,

Variable Dependiente

En esta variable se romperán paradigmas y se fomentará el cambio al lograr la participación colectiva, y con ello elevar la Calidad Educativa, para bajar el índice de deserción escolar.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Objetivo General

Llevar a cabo una investigación Diagnóstica que avale la implementación de un Modelo de Liderazgo Participativo, que contribuya de manera estratégica a disminuir los índices de deserción escolar y a elevar la Calidad Educativa.

Objetivo Específico:

Diseñar y realizar la investigación diagnóstica, al proponer un Modelo de Liderazgo Educativo, así como también a través de este Modelo el grupo Directivo podrá establecer:

- Metas y Objetivos (% en la reducción de deserción escolar tiempo)
- Monitorear el desempeño de los Autores Educativos.
- Establecer estrategias para contrarrestar deserción.
- Dar lineamientos para fortalecer una nueva cultura educativa (a mediano y largo plazo)
- Diagnosticar prácticas de Liderazgo e implementar planes para mejorar.
- Medir la efectividad del Liderazgo a través de indicadores de aprendizaje, deserción etcétera.

CAPÍTULO 2

ELEMENTOS CONTEXTUALES DE ANÁLISIS

“En cuánto tiempo dure el mundo, nunca se perderá la gloria de México Tenochtitlan...”

CHIMALPAHIM.

2.1 MARCO HISTORICO DEL CONTEXTO. EL CETIS No. 32, SU GENTE, SU AMBIENTE, SU ENTORNO.

La investigación se ubicó geográficamente, de manera clara y específica, en el escenario en el cual surge la problemática, en primera instancia se describe el contexto histórico y geográfico de la Delegación Venustiano Carranza, en la cuál está establecido el CETIS No. 32 y después se contextualiza específicamente el Centro Educativo.



UN POCO DE HISTORIA DE LA CREACION DEL DISTRITO FEDERAL.

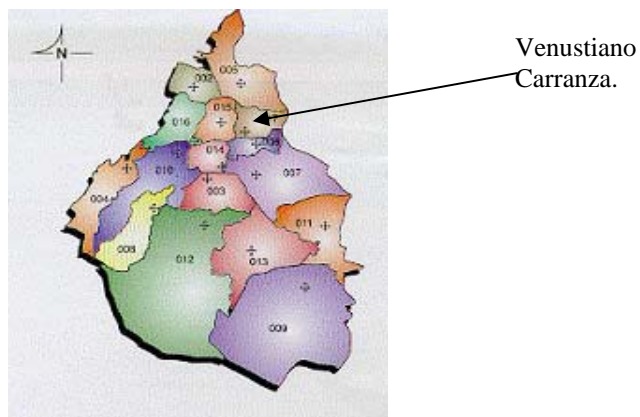
Se dice que el Valle del Anáhuac era la región más transparente poseedora del cielo más azul... Ésta afirmación romántica va todavía más allá, pues responde a una auténtica característica geográfica que fue descubierta por los primero pobladores que decidieron establecerse en este valle.

La Creación del Distrito Federal, en la Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos de 1824, en su Artículo 50, Fracción 28, determinó que era facultad del Congreso de la Unión: " Elegir un lugar que sirva de residencia a los Supremos Poderes de la Federación y ejercer en su distrito las atribuciones del Poder Legislativo de un Estado".

En diciembre de 1928, se reformó el Artículo 73, Fracción VI, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para dar nuevas bases para la organización política y administrativa y suprimió el Sistema Municipal en el Distrito Federal, encomendándose al gobierno del mismo, al Presidente de la República: "... quien lo ejercerá por conducto del órgano que determine la ley respectiva."

La división territorial establecida en la Ley Orgánica de 1941, se modificó hasta el mes de diciembre de 1970, por medio de las reformas a dicha Ley. Una de ellas más significativas, se observa en Capítulo 2, " Del Territorio", en su Artículo Décimo: " El Distrito Federal o Ciudad de México se divide, para los efectos de esta ley y de acuerdo a sus características Geográficas, Históricas, Demográficas, Sociales y Económicas, en 16 Delegaciones.⁴ Y son las siguientes: Álvaro Obregón Azcapotzalco Benito Juárez, Coyoacán, Cuajimalpa, Cuauhtémoc Gustavo A. Madero, Iztacalco, Iztapalapa, Magdalena Contreras, Miguel Hidalgo, Milpa Alta, Tláhuac, Tlalpan, Venustiano Carranza y Xochimilco.

2.2 CONTEXTO GEOGRAFICO EN EL CUÁL SE UBICA LA PROBLEMÁTICA:



DIVISIÓN POLITICA DELEGACION

VENUSTIANO CARRANZA: La tierra que emergió del agua

⁴ <http://www.vcarranza.df.gob.mx/> Pág. 4. 25octubre2006

LA DELEGACIÓN:

El inicio de los años setenta marcó el nacimiento de la Delegación Venustiano Carranza como tal. El 29 de diciembre de 1970, se publicó el Decreto de la Nueva Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, el nombre de la Delegación tiene su origen en honor a Venustiano Carranza, político mexicano, (1859-1920), fue Presidente de la República de (1914-1920) y el Jefe Revolucionario que promulgó la Constitución Mexicana de 1917, además representó a la facción moderada durante la Revolución Mexicana (1910-1919).

Nació en Cuatro Ciénegas, Coahuila. Fue el décimoprimer hijo del Coronel liberal Jesús Carranza, que colaboró estrechamente con Benito Juárez Garza. Venustiano se crió en una familia de clase media acomodada, dueña de tierras rancheras y de tradición liberal. Creyente de la soberanía estatal y municipal, participó en varias luchas contra el porfirismo, con el propósito de que se mantuviera el derecho de cada zona para tomar sus propias decisiones. Fue gobernador interino de su estado en 1908. Participó con Francisco I Madero en la rebelión de 1910. Asesinado por orden de Huerta, junto con Villa y Obregón, comenzó una insurrección contra aquél en 1913, que perseguía la restitución de la Constitución. Las victorias militares y la presión de Estados Unidos provocaron la caída del dictador Huerta. Sin embargo, las diferencias internas en el movimiento revolucionario, plasmadas en la Convención de Aguascalientes, forzaron la unión de los seguidores de Villa y de Zapata en contra de Carranza. Designado presidente por sus seguidores, Obregón entre ellos, convocó una asamblea constituyente que elaboró la Constitución de 1917, que hubo de aceptar a regañadientes y cuyos extremos no llegó a cumplir. Sus intentos por nombrar sucesor provocaron la insurrección de Obregón y Calles, ante la que se vio obligado a huir. Falleció asesinado mientras partía camino del exilio.

Los límites contenidos en el Diario Oficial, consideran los Decretos del 15 y 17 de diciembre de 1898, así como el del 27 de julio de 1994, expedidos por el H. Congreso de la Unión. En ellos se ratifican los Convenios celebrados con los Estados de Morelos y México, respectivamente, en los que se le delimita a la Delegación Venustiano Carranza de la siguiente manera:

La Delegación Venustiano Carranza se ubica en la Zona Centro - Oriente del Distrito Federal y tiene como referencias geográficas, otras Delegaciones como, la Gustavo a Madero, al Norte, con Iztacalco al Sur, al Oeste Cuauhtémoc y al Este con Nezahualcóyotl Municipio del Estado de México.

Sus coordenadas geográficas son, Longitud Oeste: 99° 02´ y 99° 08´ Latitud Norte: 19° 24´ y 19° 28´. Cuenta con una superficie de 33.42km², lo que representa el (2.24%) de la superficie total del Distrito Federal. Se encuentra a una altitud de 2,240 metros sobre el nivel del mar; tiene un clima semiseco templado, con una temperatura media anual de 16° centígrados y una precipitación pluvial de 600 mm anuales cuenta con una superficie de 3,342 hectáreas, las cuales representan el (2.24 %) del territorio del Distrito Federal, que tiene 148,936.00 hectáreas.

La superficie Delegacional está conformada por una topografía plana, a excepción del promontorio del Peñón de los Baños que tiene una altura de 2,290 sobre el nivel del mar, -en este Peñón se festeja año con año la victoria contra los Franceses en la batalla del 5 mayo en Puebla, por el ejército al mando del General Ignacio Zaragoza-. Se considera lacustre según el Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal, ya que está integrado por depósitos de arcilla, altamente compresibles, separados por capas arenosas con contenidos diversos de limo o arcilla. Estas capas arenosas son, de consistencia firme a muy dura y de espesor variable, al igual que las cubiertas superficiales conformadas, por suelos aluviales y rellenos artificiales. La excepción de este tipo de suelo está en el Peñón de los Baños que se encuentra constituido por material basáltico.

La Delegación comprende, 3,220 manzanas, distribuidas en 70 colonias, que van de La Alameda Oriente al Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. En la década de los cincuentas, se construyó el Viaducto Miguel Alemán, esto se debió al entubamiento de los ríos Tacubaya, Piedad y Becerra; se concluyó el aeropuerto y se edificaron nuevas instalaciones al Sureste de La Merced, entre las que se encuentra el mercado de Sonora, importante por los productos de medicina tradicional y herbolaria que en él, se expenden.

Cabe destacar que al perímetro de la Delegación Venustiano Carranza, corresponde el (25%) de la superficie del Centro Histórico de la Ciudad de México, considerado

por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO) como patrimonio de la humanidad.⁵

VÍAS DE COMUNICACIÓN Y TRANSPORTES

Desde antes de la llegada de los españoles, el territorio que hoy ocupa la Delegación Venustiano Carranza, fue siempre una zona de intercambio comercial intenso. Era entonces el espacio obligado para el desembarco de las frutas y legumbres procedentes de Texcoco, Chalco y Xochimilco, a través de la extensa red de canales de la ciudad.

Con el paso de los años, ello daría origen a uno de los mercados más populares de la Ciudad: La Merced. Hoy esa área concentra más mercados que ninguna otra zona conocida en el mundo. La Delegación cuenta con lugares de interés, como el Aeropuerto Internacional, el Palacio Negro de Lecumberri, cárcel muy famosa en los años 60's, en ella estuvieron reclusos importantes presos políticos, el Palacio Legislativo, y el Archivo General de la Nación entre otros, así como la Terminal de Autobuses TAPO, que da servicio a millones de personas. Además la Delegación cuenta con 31 hoteles, 2,715 cuartos, 29 agencias de viajes y 18 agencias arrendadoras de autos.

Turismo, vialidad y Tapo, la Garita del San Lázaro, el Canal de la Viga, la vieja estación de ferrocarril, crearon antecedentes para el servicio de transporte público, ya que millones de personas ingresan a la Venustiano Carranza todos los días, los jóvenes del CETIS no. 32, no tienen problemas para trasladarse debido a la gran afluencia de medios de transporte con que cuenta la zona ya que también en ella, opera el Sistema de Transporte Colectivo-Metro con las líneas 1,4, 5, 9, A y B. Además existen 27 rutas de autobuses y camionetas conocidas como "micros" que desembocan en 49 bases, 160 ramales y sitios registrados con 1,357 taxis, que en su conjunto atienden a más 8,487 usuarios diariamente.⁶

⁵ Ibidem. Pág. 15

⁶ <http://www.vcarranza.df.gob.mx/> Pág. 7

Consta de 62.28 kilómetros y tiene 7 Ejes Viales; Viaducto Piedad, Circuito Interior y las Avenidas Peñón, Circunvalación, Ferrocarril de Cintura Norte 172 y la Calzada Ignacio Zaragoza, en donde el Distribuidor Vial Heberto Castillo tiene 5 kilómetros, con 100 metros , y beneficia a 443 mil usuarios de manera directa. La red vial se complementa con los Ejes 2 y 3 Sur, así como, los 1 y 2 Norte.

2.3 ANÁLISIS POBLACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA PROBLEMÁTICA:

La Delegación Venustiano Carranza, se encuentra entre las ocho Delegaciones más pobladas del Distrito Federal. Para octubre de 2005, se tenía una densidad de población de 13, 248 habitantes por kilómetro cuadrado, en esta Delegación existen un número considerable e de vecindades, la mayor parte de ellas construidas en el Siglo XIX y principios del Siglo XX, poco a poco, se fueron integrando grandes edificios modernos en fraccionamientos, para cubrir la demanda habitacional, asimismo, se construyeron grandes mercados como el de la Merced, Sonora y el de Jamaica tiene barrios tan populares como la Colonia Morelos, la Jardín Balbuena y Moctezuma, esta Delegación tiene una saturación del uso del suelo comerciales y de espacios físicos unifamiliares.

No esta de más mencionar, que en la actualidad, se caracteriza por la carencia de reserva territorial, si se toma en cuenta que ocupa el (2.2%) del total de la superficie del Distrito Federal, de las 3, 342 hectáreas que la integran 3,239 eran de uso urbano y 103 de conservación.⁷ Por lo tanto el (42.7%) se destina para uso de suelo mixto, es decir, vivienda con industria, comercio, y servicio y el (21.8%) a uso habitacional. El perfil socio demográfico de la Delegación Venustiano Carranza, es de un total de 462, 806 habitantes con una población masculina de 219, 200 es decir el (47.36%) y femenina de 243, 606 esto es un (52.64%), los que indica que son más mujeres.

En el año de 1995, la población entre los 0 a 14 años era deL (26.4%) y para el año 2000, ese porcentaje disminuyó a (25.2%). Para el año 2000 el rango de 15 años

⁷ Departamento del Distrito Federal. Monografía de la delegación Venustiano Carranza. Pág. 3-5

en adelante fue de un (66.9%) a (67.1%) esto significa que aunque la población joven es predominante ya que suman 341, 138, ha ido envejeciendo.

Para el año 2000, la Delegación, tenía una población económicamente activa de los 12 años en adelante lo que arroja una cifra de 196, 107 personas que representa el (53.82%). Con respecto a la cifra mencionada tenían ocupación 192,829 personas, es decir (98.33%) y un (1.67%), 3,276 estaba desocupada. Los anteriores rangos de ocupación y desocupación están colocados en el sector terciario en un (72.66%) de los habitantes económicamente activos, el sector secundario es de (23.33%) en 1990 al (17.46%) y en el año 2000 el sector primario absorbía el (0.11%).

De la población ocupada según el XII Censo General de Población y Vivienda del 2000, la mayoría era comerciantes y ambulante (22.96%) así como, profesionistas y técnicos (18.58%), también existe un número importante de servidores públicos, en el transporte y empleados domésticos (18.43%), en síntesis la mayor parte de la población se dedica al comercio y ambulante.

En el siguiente cuadro se observa una disminución de la población, ya que las personas deciden moverse a otras zonas menos caras, en cuanto a vivienda.

POBLACIÓN TOTAL POR DELEGACIÓN Y TASAS DE CRECIMIENTO

	Población			Tasa de crecimiento	
	Total	Hombres	Mujeres	1995-2000	2000-2005
Estados Unidos Mexicanos	103 269 080	50 249 955	53 013 433	1.58	1.02
Distrito Federal	8 720 916	4 171 683	4 549 233	0.32	0.24
Álvaro Obregón	706 567	336 625	369 942	0.35	0.50
Azcapotzalco	425 298	201 618	223 680	-0.73	-0.64
Benito Juárez	355 017	161 553	193 464	-0.61	-0.27
Coyoacán	628 063	295 802	332 261	-0.47	-0.34
Cuajimalpa de Morelos	173 625	82 426	91 199	2.36	2.46
Cuauhtémoc	521 348	245 697	275 651	-1.06	0.17
Gustavo A. Madero	1 193 161	573 847	619 314	-0.40	-0.61
Iztacalco	395 025	187 859	207 166	-0.43	-0.71
Iztapalapa	1 820 888	885 049	935 839	1.04	0.47
La Magdalena Contreras	228 927	109 649	119 278	1.10	0.54
Miguel Hidalgo	353 534	163 271	190 263	-0.76	0.04
Milpa Alta	115 895	57 013	58 882	4.22	3.23
Tláhuac	344 106	167 271	176 835	4.01	2.28
Tlalpan	607 545	292 141	315 404	1.21	0.77
Venustiano Carranza	447 459	212 050	235 409	-1.12	-0.59
Xochimilco	404 458	199 812	204 646	2.53	1.59

Fuente: II Censo de Población y Vivienda 2005. Resultados Definitivos.

SALUD

El equipamiento para la salud, está integrado por diversas clínicas y hospitales de nivel público, que dependen del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) da servicio a 73,771 derechohabiente cubren un (15.94%) de la población, del Gobierno de la Ciudad de México y del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) da servicio a 168,053 derechohabiente que cubre el (36.31%), el resto es atendido por diversos centros de salud. Para el desarrollo de actividades, recreativas y culturales se cuentan con centro sociales, culturales, parque y jardines, entre los que destacan el de Plutarco Elías Calle y Venustiano Carranza, este último considerado el más antiguo de la Ciudad de México; las bibliotecas no podían faltar en una Delegación, preocupada por el desarrollo integral, de cada uno de sus habitantes, además tiene un velódromo olímpico, los deportivos Eduardo Molina, Oceanía y 20 de noviembre.

EDUCACIÓN

Dentro del programa de equipamiento de escuelas en el año 2000, fueron beneficiadas la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), la Escuela de Adiestramiento de Aviación. Además de 147 escuelas a nivel preescolar, 204 escuelas primarias, 73 secundarias, profesional media 8, y 17 escuelas de nivel bachillerato que fueron dotadas con equipo de cómputo y materiales diversos para el aprovechamiento escolar, así como becas con un apoyo económico, aproximadamente de \$700.00 bimestrales a los jóvenes de escasos recursos entre 15 y 25 años.

EDUCACIÓN		
POBLACIÓN DE 6 A 14 AÑOS	70,405	100%
POBLACIÓN DE 6 A 14 AÑOS QUEASISTE A ESCUELA	67,922	96.47%
POBLACIÓN DE 6 A 14 AÑOS QUE SABE LEER Y ESCRIBIR	66,330	94.21%
POBLACIÓN DE 15 AÑOS Y MÁS	341,138	100.00%
POBLACIÓN DE 15 AÑOS Y MÁS SIN INSTRUCCIÓN	10,129	2.97%
POBLACIÓN DE 15 Y MÁS ALFABETA	332,847	97.57%
POBLACIÓN DE 15 AÑOS Y MÁS C/PRIMARIA CONCLUIDA	55,250	16.20%
POBLACIÓN DE 15 AÑOS Y MÁS C/SECUNDARIA CONCLUIDA	71,151	20.86%
POBLACIÓN DE 18 AÑOS Y MÁS	316,626	100%
POBLACIÓN DE 18 AÑOS Y MÁS C/INSTRUCCIÓN MEDIA SUP.	82,453	26.04%
POBLACIÓN DE 18 AÑOS Y MÁS C/INSTRUCCIÓN SUPERIOR	60,465	19.10%

Datos proporcionados por al Delegación Venustiano Carranza en ellos se puede observar que el (26.04%) ha concluido su educación Media Superior, lo que significa un gran reto para el Sistema Educativo Nacional. Ahora bien, si la población de estudiantes del CETIS No. 32, se compone de habitantes que vienen de diversos puntos de la ciudad de México, y un mayor porcentaje de los alumnos se trasladan del Estado de México, principalmente de ciudad. Nezahualcoyotl; en la siguiente gráfica se puede ver, que a Nivel Nacional sólo el (47%) asiste a la Educación Media Superior, lo que significa que aún, se tiene que trabajar más en este rublo.

Después de los 15 años⁸

Los jóvenes de 15 y más años que estudian, generalmente cursan algún año de educación media y media superior (bachillerato o preparatoria y carreras técnicas).

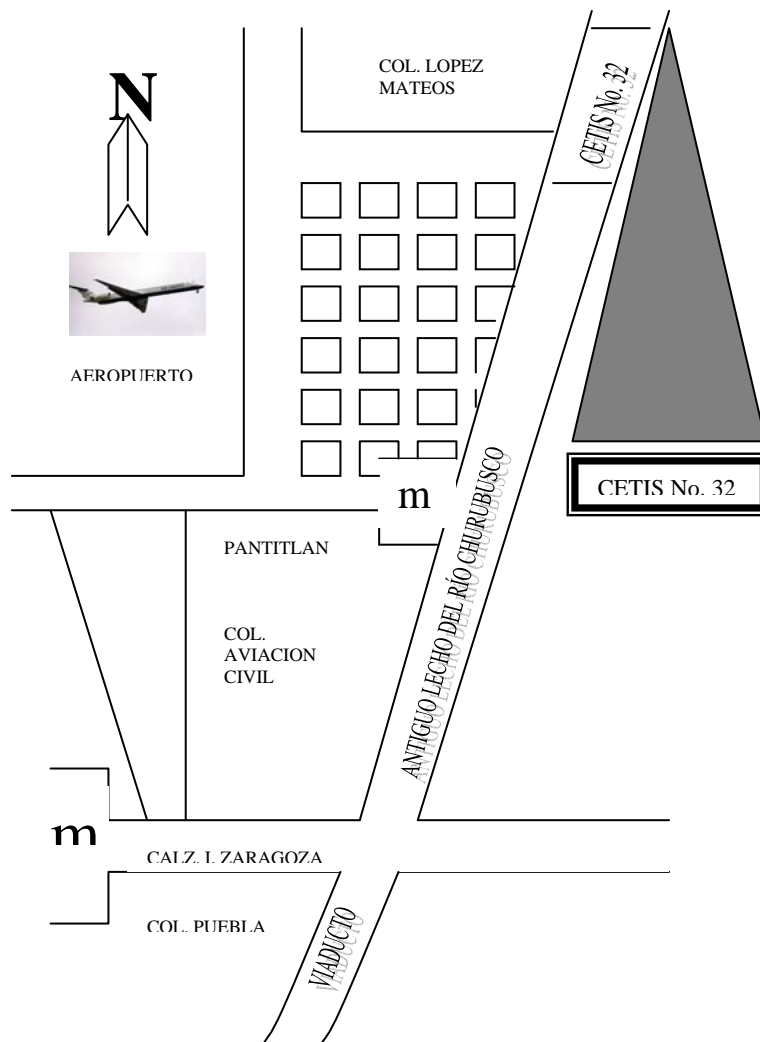


El CETIS No. 32 se encuentra ubicado en una zona densamente poblada ya que colinda con una parte de Nezahualcóyotl, Municipio del Estado de México, que cuenta con gran volumen de población, además de cierto grado de marginación. En la Delegación Venustiano Carranza, existe 13 escuelas públicas de Nivel Medio Superior; por la cercanía con el aeropuerto tres de ellas están relacionadas con la capacitación aeronáutica, tres Centros de Capacitación Técnica, Industrial y de Servicios (CECATIS), dos CETIS, entre ellos está el CETIS No.32, lugar en el que centra el estudio de la problemática de este trabajo; tres Conalep, un bachilleres, y

⁸ FUENTE: INEGI. Estadísticas a propósito del Día del Maestro y el Estudiante. 14mayo2002

la Preparatoria No.7, dependiente de la UNAM. Cabe mencionar que el CETIS No32, cuenta con gran aceptación de la población, ya que es un centro educativo donde se procura un grado de disciplina y uso correcto del uniforme, se realizan juntas con padres de familia al inicio y final de cada semestre para informar de cómo van sus hijos académicamente y sin embargo, aún con todo ésto no se ha logrado abatir la deserción.

Croquis donde se localiza el Cetus No. 32, lugar del objeto de estudio



Fuente: Centro de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios No. 32.

2.4 MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO DEL ÁREA GEOGRÁFICA DE LA PROBLEMÁTICA

“El maestro es una persona a la que se le reconoce habilidades extraordinarias en determinada ciencia o arte, en las que es una eminencia y, que además, de dedicarse profesionalmente a ellas ya sea en un taller, escuela o cualquier otro lugar esta tenga las características de un laboratorio en donde enseñe y comparta sus conocimientos con los discípulos o aprendices”.⁹

Si se parte de esta definición y se considera que no sólo debe tener conocimientos y habilidades extraordinarias sino, una constante actualización y capacitación para beneficio propio y de la comunidad donde imparte su saber, en este caso en el plantel CETIS No.32.

La actualización docente es esencial para el intercambio profesional y de mejoramiento en el ámbito educativo, de tal manera, que el docente comprenda y desarrolle las propuestas de tipo curricular, por lo tanto, docentes y directivos están obligados a buscar cursos idóneos que se adecúen a sus necesidades y mejor aprovechamiento para la superación constante en el campo de la educación, que ayude a la comunidad al logro de sus objetivos.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006, presenta un conjunto de políticas que perfilan el modelo de instrucción que el país necesita, para ello toma como base, los preceptos de la Constitución Política Mexicana y el nuevo enfoque educativo, Siglo XXI.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece, en su Artículo 3º, “...que la educación impartida por el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. La fracción I del Artículo, establece su carácter laico, y la fracción II añade tres criterios, de una educación democrática, nacional, y que ayude a la convivencia de todos los

⁹ www.wikipedia.org. 24enero2006

ciudadanos, resaltando la cultura la igualdad y equidad de genero para con ello dignificar a las personas e integrar a la familia.”

Políticas Nivel Medio Superior¹⁰

En las políticas de Educación para el Nivel Medio Superior están las que ordenan impulsar la formación y actualización de profesores por medio de programas, que incorporen en sus contenidos los avances en humanidades, ciencia, tecnología y las innovaciones pedagógicas y didácticas. Por otro lado, dicen que debe buscarse una Educación Media Superior de buena calidad e integral y esta deberá formar ciudadanos responsables que contribuyan al desarrollo del país.

Superación académica

En el marco del Programa Nacional de Superación Académica (PRONASA) y siguiendo con el Programa Nacional de Educación, dentro de la Subsecretaría de Educación Media Superior, se encuentra la DGETI, y en esta a su vez, el CETIS No.32, una de las políticas es precisamente la actualización permanente del docente en los aspectos científicos y pedagógicos.

En el (PRONASA) se realiza una planeación que detecta necesidades, específicas y con ellas se puede elaborar y diseñar programas, que ayuden a mejorar la práctica docente a través de procesos de aprendizaje adecuados a las teorías curriculares existentes, estos estudios serán siempre transversales, interdisciplinarios y multidisciplinarios que ayuden a una capacitación integral del docente.

Centro Nacional de Actualización Docente (CNAD)

El CNAD, es una Institución académica que pertenece a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, que surgió del Convenio de Cooperación Técnica entre los gobiernos de México y Japón, en Julio de 1994; fue concebido a semejanza de un Centro Vocacional de Entrenamiento Tecnológico de los existentes en Japón. Y está a disposición de los docentes de los CETIS, Centro de Bachillerato

¹⁰ SEP. PRONAE. Programa Nacional de Educación. 2001-2006. Págs. 171-182.

Tecnológico Industriales y de Servicios, (CBTIS) y Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyTEs).

El CNAD es un Centro que en su función expresa como actividad fundamental la actualización de docentes, considerada como uno de los elementos importantes dentro del “Enfoque Educativo para el Siglo XXI”, por medio del cual se pretende ofertar una educación pertinente, incluyente e integralmente formativa, para que sea éste un eje fundamental del desarrollo científico, tecnológico y sociocultural de nuestro país.

El Centro Nacional de Actualización Docente opera bajo los siguientes acuerdos:

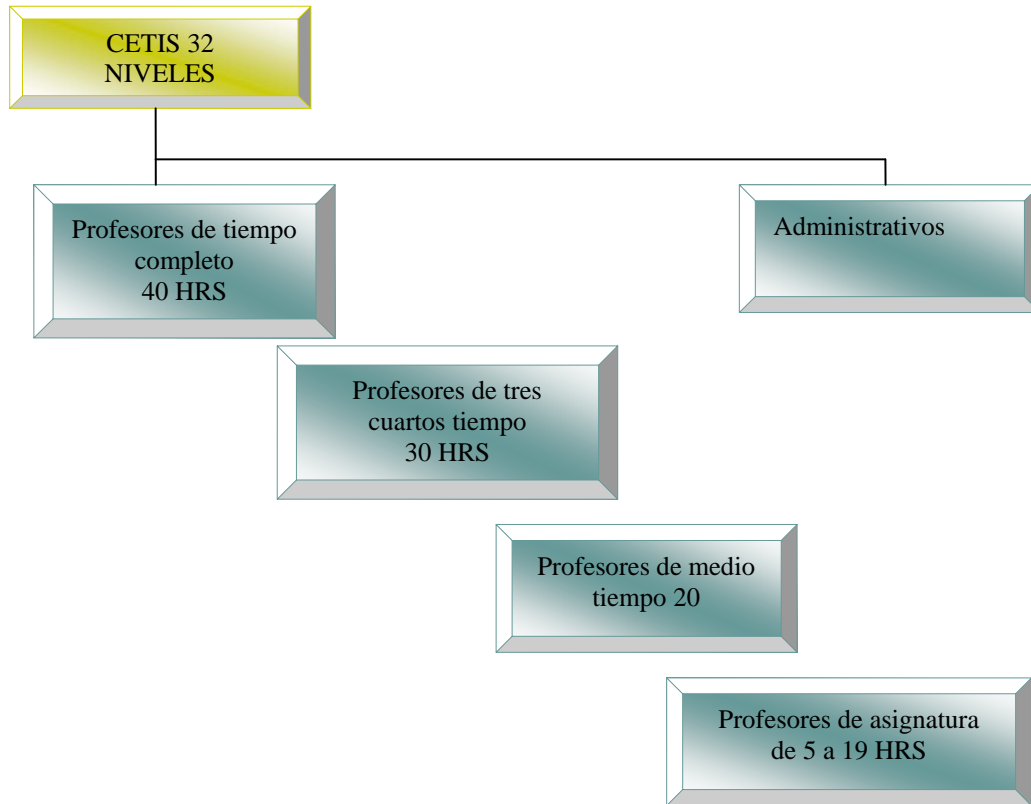
- El CNAD dependerá de la DGETI y contribuirá a elevar el nivel académico de los docentes del subsistema.
- Se apoyará de manera bilateral el CNAD con equipos de tecnología avanzada para coadyuvar a la formación, capacitación y actualización de los docentes y técnicos de la DGETI.
- Los ingenieros de la DGETI a capacitar en el centro, serán seleccionados de manera conjunta por la misión japonesa y los directivos mexicanos de conformidad al perfil de ingreso correspondiente.

2.5 PERFILES PROFESIONALES DE DESEMPEÑO DEL MAGISTERIO EN SERVICIO DENTRO DEL ÁREA GEOGRÁFICA QUE PRESENTA LA PROBLEMÁTICA

La estructura del personal docente se encuentra en dos niveles: profesores de asignatura y profesores de carrera y dentro de ellas existen, tres niveles laborales que pueden obtener los docentes, a través de promociones ya sea por jubilación o renuncia y partir de estos hechos se realice un escalafón de tal manera que los profesores pueden aspirar a otros niveles, generalmente son de dos a tres los que logran promoverse a otra categoría, de esta forma su perfil va en ascenso, se benefician los maestros y la comunidad en general.

La Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial (DGETI) dentro de sus políticas, trata que los profesores que logran un perfil alto sea, por su desempeño docente, así como su constante capacitación.

Estructura de organización según perfil del personal



Fuente: Elaborado por la tesista con informes recopilados en manuales.

A continuación se analiza de manera detallada el grado de categorías que tienen los profesores y personal administrativo del CETIS No. 32.

PROFESORES DE ASIGNATURA

CANTIDAD	CATEGORÍAS	PUESTO	GRADO DE ESTUDIO	ESCUELAS DE PROCEDENCIA
15 profesores	Asignatura	12 Docente 3 Docente/Jefe de Departamento.	Licenciatura e Ingeniería	1 de la UPN 5 del IPN 4 de la UNAM 1 Univ Oaxaca 1 UAM 3 de Univ, Priv
4 profesores	Asignatura	Docente y administrativo	1 licenciatura 3 bachillerato	1 UPN 3 Bachillerato Técnico

Fuente: Elaborado por la tesista con informes proporcionados por el CETIS No. 32.

En este cuadro 15 profesores tienen el nivel adecuado para ostentar esta categoría, lo que significa que su nivel educativo es idóneo para impartir clases. Los profesores de asignatura tienen un promedio de 19 horas frente al grupo, pero en el caso de que tengan algún puesto administrativo, sólo cubrirán un par de grupos.

PROFESORES DE MEDIO TIEMPO

En esta categoría de Medio Tiempo los profesores se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

CANTIDAD	CATEGORIA	PUESTO	Grado de estudio	ESCUELA DE PROCEDENCIA
10 profesores	Medio tiempo	9 Docente 1 Docente/Jefe de Departamento	Licenciatura o Ingeniería	2 de la UPN 4 del IPN 1 de la UNAM 1 UAM 1 Univ. Jalisco 1 Univ. Chapingo
3 profesores	Medio tiempo	Docente	Bachillerato	2 DGETI 1 IMARC
2 profesores	Medio tiempo	Docente	Pasante	1 de la UPN 1 de la UNAM

Fuente: Elaborado por la tesista con informes proporcionados por el CETIS No. 32.

Esta categoría de Medio Tiempo existen profesores de 20 a 24 horas en promedio, y pueden llegar a tener un máximo 29 horas, la diversidad de carreras, van todas de acuerdo con las cuatro especialidades que maneja el CETIS No. 32, las horas frente al grupo varía según la clave de la plaza asignada.

PROFESORES DE TRES CUARTOS DE TIEMPO

En esta categoría de Tres Cuartos de Tiempo los profesores se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

CANTIDAD	CATEGORIA	PUESTO	Grado de estudio	ESCUELA DE PROCEDENCIA
8 Profesores	¾ de tiempo	7 Docente 1 Docente/jefe de depto	Licenciatura	5 del IPN 3 de la UNAM
2 Profesores	¾ de tiempo	Docente	Posgrado	1 del CIDET 1 de la UPN
2 Profesores	¾ de tiempo	Docente	Pasante	1 UNAM 1 IPN
5 Profesores	¾ de tiempo	4 Docente 1 secretaria	Bachillerato	2 DGETI 1 IPN 1 ANGLO AMER Escuela de Comercio
2 Profesores	3/4 tiempo	Administrativo	Básica	

Fuente: Elaborado por la tesista con informes proporcionados por el CETIS No. 32.

Los profesores de Tres Cuartos de Tiempo, son aquellos que tienen de 30 horas a 39 horas y están frente a grupo según su plaza, los administrativos invariablemente trabajan todo el Turno Matutino o Vespertino.

PROFESORES DE TIEMPO COMPLETO

En esta categoría de Tiempo Completo los profesores se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

CANTIDAD	CATEGORIA	PUESTO	Grado de estudio	ESCUELA DE PROCEDENCIA
25 Profesores	Tiempo completo	20 Docentes 1 Directora 1 Subdirector 3 Docente/Jefes de Depto	Licenciatura	13 de la UNAM 1 Univ. Veracruz 10 del IPN 1 Normal Superior
5 Profesores	Tiempo completo	Docente	Posgrado	1 del IPN 1 de la UPN 1 de la UNAM

				1 Normal Superior 1 CIDET
2 Profesores	Tiempo completo	Docente	Pasantes	2 de la UNAM
2 Profesor	Tiempo completo	Docente	Carrera Trunca	1 IPN/Ciencias Bio. 1 CEP
4 Profesores	Tiempo completo	3 Docente 1 Jefe de Ofic. R.H.	Bachillerato	

Fuente: Elaborado por la tesista con informes proporcionados por el CETIS No. 32.

Se Puede apreciar en el cuadro anterior que existen 38 profesores de Tiempo completo, entre los cuales se encuentran las autoridades superiores como la Directora y Subdirector del plantel, la mayoría tiene nivel de licenciatura, lo cual indica un grado de conocimientos aceptable y competitivo con otros planteles de la DGETI.

Administrativos.

Se cuenta con un personal administrativo de 59 individuos en plantilla, lo cual es adecuado para una escuela de 2,000 alumnos aproximadamente. Según la estructura del la DGETI., existen una diversidad de estudios: de bachillerato para puestos de oficina y a nivel básico para trabajos de intendencia.

A continuación se presenta el organigrama del Centro de Estudios Tecnológico, Industriales y de Servicios, (CETIS No.32) donde se observa la relación de jerarquías que existe entre los distintos departamentos. Asimismo se hace una descripción general, de las funciones a nivel Directivo y Mandos Medios.

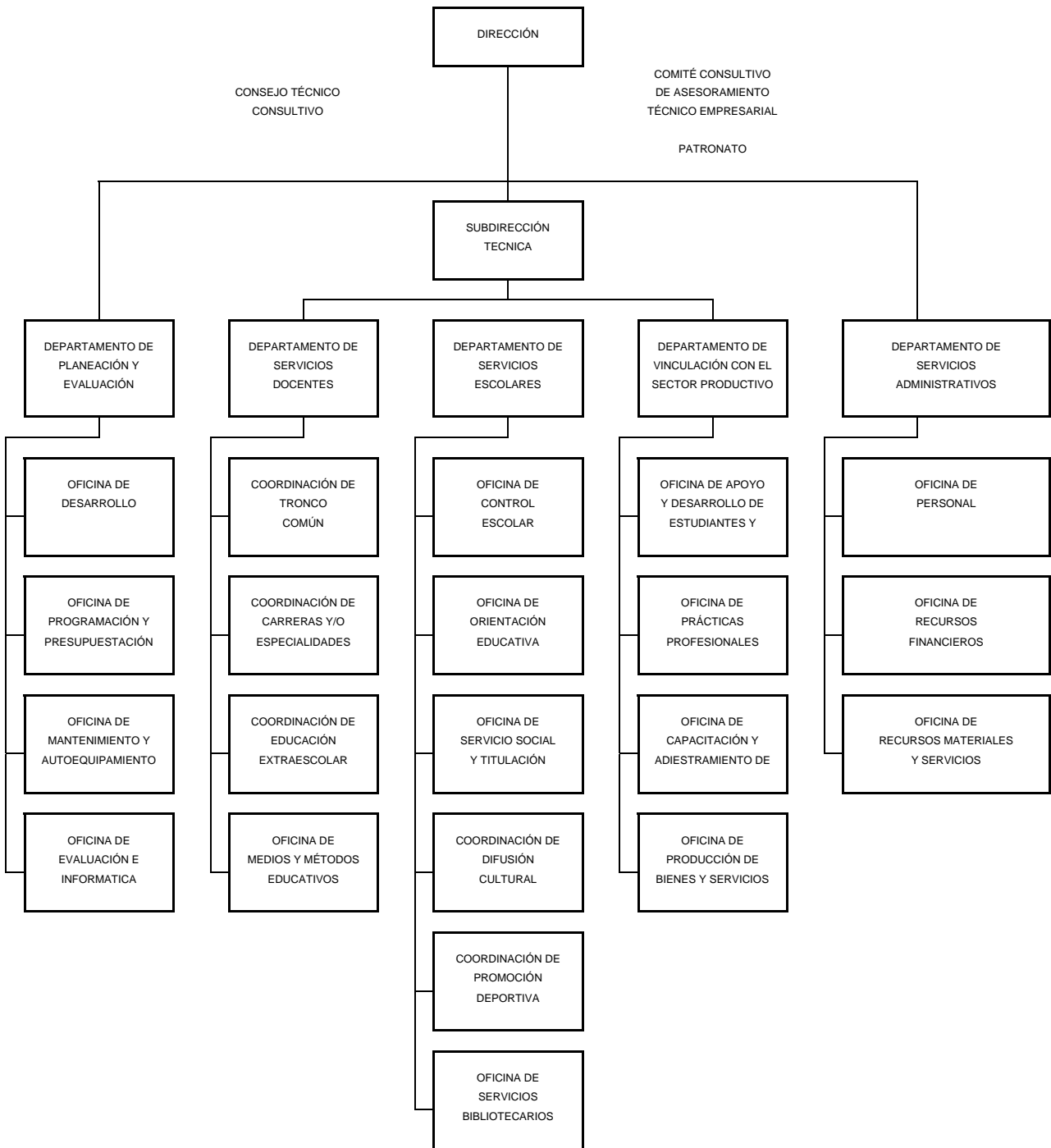
CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS

DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN

CON MÁS DE 1800 ALUMNOS

EN DOS TURNOS

NIVEL 1



FUNCIONES¹¹

DIRECCIÓN

1. Planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades académicas, de vinculación con el sector productivo y administrativas del plantel, de acuerdo con los objetivos, políticas educativas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
2. Integrar y presentar el programa operativo y el anteproyecto del presupuesto anual del plantel a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, para su aprobación.
3. Dirigir la formulación del programa de inversión del plantel y someterlo a la aprobación de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
4. Integrar y proponer a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial la estructura educativa del plantel y aplicarla una vez aprobada.
5. Vigilar que la selección, contratación y demás movimientos e incidencias del personal del plantel, así como el pago de remuneraciones al mismo, se efectúen conforme a la normatividad vigente.
6. Promover cursos de capacitación y actualización del personal del plantel.
7. Dirigir, controlar y evaluar la aplicación de los planes y programas de estudio establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
8. Promover actividades de mejoramiento científico, técnico, docente, cultural y deportivo del plantel.
9. Vigilar que los procesos de inscripción, reinscripción, acreditación certificación y titulación de los alumnos del plantel, se realicen con apego a las normas y lineamientos emitidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
10. Proporcionar la información y el apoyo requeridos por las autoridades para la realización de supervisiones y auditorias y aplicar las medidas preventivas y correctivas procedentes.
11. Vigilar que el personal del plantel cumpla con sus funciones con integridad, honestidad y eficiencia.

¹¹ Tomado del Manual de funciones de la Dirección General Tecnológica Industrial y de Servicio

12. Mantener comunicación con las demás áreas del plantel para el mejor desempeño de sus funciones.

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA

1. Planear, dirigir y controlar los servicios docentes, escolares y las actividades de vinculación con el sector productivo que se realicen en el plantel, de conformidad con las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.

2. Determinar las necesidades de recursos humanos, financieros y materiales de la Subdirección y proponer a la dirección del plantel las prioridades para su atención.

3. Formular en coordinación con el Departamento de Planeación y Evaluación y con la participación de los departamentos de la Subdirección, el programa anual de operación del plantel.

4. Establecer con la participación de los departamentos a su cargo, los programas y horarios de trabajo del personal docente y técnico de la Subdirección.

5. Vigilar que la aplicación de los planes y programas de estudio se apege a las normas y lineamientos aprobados para esta educación.

6. Dirigir y controlar la realización de las actividades culturales, deportivas, artísticas y recreativas del plantel que contribuyan a la formación integral del educando. Así como, las actividades de investigación orientadas a elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

7. Supervisar la participación del personal docente del plantel en las academias estatales, regionales y nacionales.

8. Dirigir y controlar el desarrollo de programas de capacitación, actualización y superación del personal docente del plantel.

9. Coordinar y supervisar que los procesos de inscripción, reinscripción, acreditación, certificación y titulación de los alumnos del plantel, se realicen con apego a las normas y lineamientos emitidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

1. Planear, dirigir, controlar y supervisar las actividades de desarrollo institucional, programación presupuestaria, mantenimiento y autoequipamiento, y de evaluación e informática, de acuerdo con las disposiciones emitidas por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
2. Presentar a la dirección del plantel el cuadro de necesidades de recursos humanos, financieros y materiales del departamento.
3. Formular con la participación de la Subdirección Técnica, los planes y programas de desarrollo institucional a corto y mediano plazos, de acuerdo con las normas establecidas por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
4. Elaborar en coordinación con el Departamento de Servicios Docentes y Administrativos, la estructura educativa del plantel.
5. Coordinar y supervisar el programa operativo y la formulación del anteproyecto anual del presupuesto del plantel, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
6. Analizar los resultados de la evaluación del funcionamiento del plantel y proponer las medidas orientadas a corregir las desviaciones detectadas.
7. Obtener los índices que permitan una evaluación, objetiva de las acciones programáticas del plantel.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DOCENTES

1. Organizar, dirigir y supervisar la aplicación de los planes y programas de estudio y métodos educativos en el plantel, así como registrar y controlar los avances programáticos de las asignaturas del tronco común y de las carreras o especialidades.
2. Integrar el cuadro de necesidades de recursos humanos, financieros y materiales requeridos para el cumplimiento de las labores encomendadas al departamento y presentarlo a la Subdirección Técnica para lo conducente.
3. Integrar y actualizar el banco de programas de estudio por asignatura que se imparten en el plantel.

4. Elaborar los programas y horarios de trabajo del personal docente y técnico del departamento y presentarlos a la Subdirección Técnica para su aprobación.
5. Orientar al personal docente en el uso de las técnicas de enseñanza y de los métodos educativos para el logro de los objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje.
6. Coordinar y supervisar la integración y funcionamiento de las academias de maestros, de acuerdo con los planes y programas de estudio y horarios establecidos.
7. Organizar y coordinar la aplicación de exámenes profesionales a los alumnos del plantel, de acuerdo con las disposiciones establecidas por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
8. Coordinar y supervisar la participación del personal del departamento, en los programas de capacitación, actualización y superación docente.
9. Participar en las actividades de promoción del plantel para la capacitación de alumnos de nuevo ingreso.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

1. Organizar, dirigir y supervisar las actividades de extensión educativa y de control escolar, de acuerdo con las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
2. Programar, coordinar y supervisar el desarrollo de actividades de promoción deportiva y difusión cultural que se realicen en el plantel.
3. Programar, coordinar y supervisar estudios orientados a identificar las causas que afecten el rendimiento y comportamiento escolar de los alumnos.
4. Programar, coordinar y supervisar la prestación del servicio social y titulación, de los alumnos del plantel.
5. Programar, coordinar y supervisar la realización de los estudios socioeconómicos requeridos para el otorgamiento de becas a los alumnos.
6. Supervisar que los servicios de bibliotecas se proporcionen de acuerdo con las disposiciones vigentes.
7. Mantener coordinación con el Departamento de Servicios Docentes para el registro y control de la situación académica de los alumnos.

8. Proporcionar al Departamento de Planeación y Evaluación la información estadística generada de los procesos de control escolar a fin de que éste realice proyecciones de la demanda educativa del plantel.
9. Coordinar y supervisar la participación del personal del departamento en los programas de capacitación, actualización y superación, así como apoyar en la promoción del plantel para la captación de alumnos de nuevo ingreso.

DEPARTAMENTO DE VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO

1. Organizar, coordinar y supervisar las actividades encaminadas a vincular la educación tecnológica con el sector productivo de bienes y servicios, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
2. Elaborar diagnósticos socioeconómicos del área de influencia del plantel y jerarquizar las necesidades de bienes y servicios para determinar su atención.
3. Participar con la dirección del plantel en la celebración de convenios de vinculación del plantel con el sector productivo de bienes y servicios de la región y realizar su seguimiento.
4. Solicitar a la Subdirección Técnica, la participación del personal docente y técnico que se requiera en las acciones de vinculación.
5. Participar en los programas de capacitación y actualización del personal docente y técnico encargado de la vinculación con el sector productivo de bienes y servicios.
6. Apoyar las acciones encaminadas al desarrollo de las prácticas profesionales y a la prestación de servicio social de los alumnos.
7. Promover y apoyar las acciones que tiendan a fortalecer los vínculos de los alumnos, egresados y docentes, con los sectores empresarial, público o privado de la región.
8. Coadyuvar al cumplimiento de convenios y contratos generales, suscritos entre la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y el sector productivo de bienes y servicios.

9. Coordinar y supervisar la realización de estudios del mercado ocupacional en la región, que contribuyan a la promoción laboral de los egresados del plantel.
10. Participar en la elaboración del programa operativo anual y el anteproyecto del presupuesto de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

1. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de servicios generales en el plantel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.
2. Difundir y vigilar la observancia de los lineamientos y políticas que emita la Secretaría y, en particular la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, así como para la prestación de servicios generales del plantel.
3. Participar en la formulación del programa anual de operación y de estructura educativa del plantel.
4. Coordinar y supervisar las actividades de reclutamiento, selección, contratación y control del personal del plantel.
5. Gestionar ante las Coordinaciones Estatales, previa aprobación de la dirección del plantel, los movimientos e incidencias del personal, el pago de remuneraciones y la prestación de los servicios del mismo.
6. Proponer a la dirección del plantel las actividades de capacitación y actualización del personal no docente, así como coordinar y supervisar la realización de aquellas que sean autorizadas.
7. Dirigir y supervisar la operación de los sistemas de contabilidad y control presupuestario para la racionalización de los recursos financieros del plantel.
8. Dirigir y supervisar, conforme a las disposiciones vigentes las actividades derivadas de los ingresos propios del plantel, e informar de ello a la dirección del para lo conducente.

9. Dirigir y controlar la prestación de los servicios de intendencia, mantenimiento, vigilancia, mensajería, correspondencia, archivo y reproducciones gráficas del plantel, conforme a las normas, lineamientos y procedimientos aprobados.
10. Atender los planteamientos de tipo laboral que se generen en el plantel.
11. Supervisar la recepción almacenamiento y suministro de los materiales enviados de almacenes generales.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN:

El objetivo del Liderazgo no consiste en detectar y registrar fallas, sino en eliminar las causas y ayudar a que las personas hagan mejor su trabajo.

Edwards Deming

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL TIPO DE ESTUDIO SELECCIONADO.

La metodología de la investigación, como lo expresa Asti Vera “corresponde al estudio analítico de los métodos de investigación y de prueba, incluyendo la descripción de los hechos y su valoración crítica”¹² comprender que a la metodología le interesa en particular el proceso, más que los resultados de la investigación.

Existen diversos tipo de investigación, por ejemplo Roberto Hernández Sampieri decide dividirlo en cuatro tipos: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En el estudio descriptivo, tipo encuesta, que es el seleccionado, para esta investigación ya que “mide de manera independiente los conceptos y variables en los que se hace referencia”¹³, en estas mediciones se pueden integrar las variables, que para este estudio serán cinco.

El estudio descriptivo se considera el más idóneo ya que define situaciones y eventos, de manera independiente y es el que se centra y mide con una mayor precisión cada uno. J. Padúa¹⁴ afirma que “los estudios descriptivos dan por resultado un diagnóstico”, por lo tanto, este estudio se realizó dentro de una circunstancia temporal y especialmente determinada donde se hacen preguntas que correspondan a un problema específico y, con ello obtener un diagnóstico preciso.

¹² ASTI, VERA, A. Metodología de la Investigación. Madrid. Ed. Cincel. 1972. Pág. 22

¹³ Roberto, Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación. México. Ed. McGraw Hill. 1998. Pág. 61

¹⁴ Jorge, Padúa. Técnicas de Investigación aplicada a las ciencias sociales. México. Ed. Fondo de Cultura Económica. 1993. pág.32

3.2 POBLACIÓN QUE PRESENTA LA PROBLEMÁTICA.

La población sobre la cual se llevara a cabo el estudio investigativo, es la que se ubica en el Centro de Estudios Tecnológico, Industriales y de Servicio. (CETIS) No. 32, las personas que asisten a este centro de estudios esta dividida en se dos Turnos, Matutino y Vespertino, en el Turno Matutino existen 1,100 alumnos divididos en 23 grupos y en cuatro especialidades, en el turno Vespertino, asisten 899 estudiantes distribuidos en 21 grupos y también en cuatro especialidades.

3.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Se aplicó la muestra a diez docentes, que tienen la función de tutoría, y son responsables de un grupo, por otro lado, se aplicaron a cinco docentes con la función de tutoría, pero al mismo tiempo son Jefes de Departamento (dos jefes del Departamento de Docentes turno matutino y vespertino respectivamente, dos Jefes del Departamento de Vinculación con el Sector Productivo, turno matutino y vespertino respectivamente, y él Jefe de Servicios Administrativos encargado de ambos turnos). Por otra parte, se aplicó a tres personas de nivel Administrativo, que están involucrados directamente con la atención del alumnos en diversos trámites, (Oficinas de Orientación Educativa, Oficina de Titulación y Servicio Social y Oficina de Control Escolar, turno Matutino), asimismo, se aplicó a 45 alumnos de la totalidad de la población estudiantil seleccionados al azar, ellos evaluaran al docente, es decir 3 alumnos por cada tutor docente y tutor docente jefe y administrativo, por lo que se refiere a la parte Directiva se aplicó a la Directora y Subdirector, ellos laboran en ambos turnos, en esta caso se seleccionó a tres docentes que contestaron el cuestionario evaluado a los Directivos y esto se eligió al azar.

Puesto	Cantidad	Rol
Docente/tutor	10	Autoevaluación
Docente/tutor/Jefe	5	Autoevaluación
Administrativo	3	Autoevaluación
Directivos	2	Autoevaluación
Alumnos	54	Evaluador
Docentes	6	Evaluador
Totales	80	

3.4 DISEÑO DEL INSTRUMENTO.

El instrumento para la recolección de datos que se hizo en esta investigación social, se encuentran las aplicadas por Likert, con ellas se midieron las actitudes de los encuestados.

Éste consiste en una serie de niveles, valorados en un conjunto de "ítems", los cuales se presentan en forma de afirmaciones o juicios, se le pidió al encuestado elijiera una de las opciones de la escala. El instrumento constó de 30 preguntas agrupadas en cinco variables y son las siguientes:

- Desafiar lo establecido
- Inspirar visión compartida
- Potenciar a los demás
- Modelar con el ejemplo
- Alentar el espíritu

En el instrumento pretende, destacar los principales rasgos que debiera tener el líder educativo para poder hacer frente al reto de la mejora continuo en su práctica docente, a continuación se mencionará, cada una de las características de cada variable de forma general¹⁵.

DESAFIAR LO ESTABLECIDO: Se pretende recabar información, y saber si el líder educativo le gusta avanzar hacia lo desconocido, y con ello innovar y experimentar métodos nuevos de enseñanza-aprendizaje en el aula.

INSPIRAR VISIÓN COMPARTIDA: En esta variable tiene la finalidad de detectar si el líder educativo es capaz de ver más allá de panorama que le ofrece el plantel educativo y esta dispuesto a cambiar comunicándolo a sus alumnos, para que se origine una confianza mutua.

POTENCIAR A LOS DEMÁS: Con esta variable se pretende conocer si el líder educativo integra de manera armónica a su grupo para que trabaje en equipo y con ello obtener lo mejor de cada alumno.

¹⁵ Jim Kouzes y Barry Posner, El Desafío del Liderazgo, Argentina, Ed. Granica, 2005, Pág.37-48

MODELAR CON EL EJEMPLO: Se pretende detectar si el líder educativo se ha ganado el respeto a través de su conducta, si lo que predica lo lleva a la práctica.

ALENTAR EL ESPÍRITU: La finalidad en esta variable, es saber si el líder educativo festeja con sus alumnos los logros obtenidos y es capaz de recompensar el esfuerzo que cada uno realizó.

La calificación para cada pregunta será de:

Rara vez	1
Alguna vez	2
Con cierta frecuencia	3
Con frecuencia	4
Siempre.	5

Donde se sumarán y determinarán la puntuación que obtiene cada líder educativo y el puntaje que el alumno le asigna, en cada variable, el cuestionario se diseñó alternando las preguntas, de su respectivo bloque de variables, sin olvidar que son seis preguntas para cada bloque.

Cabe señalar, que el instrumento, fue revisado y validado internamente por la tutora de la investigación y, es el que en seguida se presenta:

LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y LA CALIDAD EDUCATIVA

OBJETIVO GENERAL: El presente instrumento tiene la finalidad de recabar datos inherentes a la mejora continua en la práctica docente. Los datos reunidos serán manejados estadísticamente y en forma confidencial.

Mucho se agradece su colaboración en la resolución del cuestionario:

Datos generales.	
Nombre _____	Edad. _____
Sexo _____	
Antigüedad en el subsistema. _____	
Años de servicio en el CETIS-32 _____	
Años de nombramiento (si tiene un puesto Directivo o de Mando Medio) _____	
Nombre del puesto _____	
Horario laboral de _____ a _____ HRS.	

Perfil académico

- | | | | | |
|--------------------------------|-----|----------|--------|--------|
| a) Normal. | () | Titulado | Si () | No () |
| b) Bachillerato | () | Titulado | Si () | No () |
| c) Licenciatura | () | Titulado | Si () | No () |
| d) Maestría | () | Titulado | Si () | No () |
| e) Doctorado | () | Titulado | Si () | No () |
| f) Otros estudios especifique. | | | | |

INSTRUCCIONES: Señale el número de la opción con la cual usted se identifica, no deje ninguna pregunta sin contestar.

Rara vez	1
Alguna vez	2
Con cierta frecuencia	3
Con frecuencia	4
Siempre.	5

LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y LA CALIDAD EDUCATIVA

Nombre _____
 Sexo _____ Edad _____
 Semestre _____ Folio _____
 Especialidad _____

OBJETIVO GENERAL: El presente instrumento tiene la finalidad de recabar datos inherentes a la mejora continua de la práctica docente. Los datos reunidos serán manejados estadísticamente y en forma confidencial.

Mucho se agradece su colaboración en la resolución del cuestionario.

Lee cuidadosamente cada reactivo del siguiente cuestionario y después marca un número a tu tutor, en términos de que **tan frecuente** él, se involucra en la práctica descrita.

Captura el número que corresponda a la frecuencia seleccionada, según las siguientes opciones.

- 1.- Si tu tutor **RARA VEZ O NUNCA**, hace lo que describe la afirmación, marca el número **UNO**.
- 2.- Si tu tutor hace lo que se describe **ALGUNAS VECES**, captura el número **DOS**.
- 3.- Si tu tutor **CON CIERTA FRECUENCIA**, hace lo que se describe marca el número **TRES**.
- 4.- Si tu tutor hace lo que se describe **CON FRECUENCIA**, marca el número **CUATRO**
- 5.- Si tu tutor hace lo que se describe **MUY FRECUENTEMENTE O SIEMPRE**, marca el número **CINCO**

Al seleccionar la respuesta, sé auténtico, objetivo, responde en términos como tu tutor se comporta realmente y no como debería hacerlo.

- 1.-Busca oportunidades desafiantes que prueban sus habilidades y capacidades? ()
- 2.- Describe el tipo de futuro que le gustaría construir con su gente? ()
- 3.- Involucra a los demás en la planeación de las acciones que realizarán? ()
- 4.- Tiene clara su propia filosofía de liderazgo? ()
- 5.- Dedicar tiempo a celebrar logros en un semestre? ()
- 6.- Se mantiene actualizado sobre los más recientes avances que afectan a nuestro Centro Educativo? ()
- 7.- Pide a los demás que compartan el futuro de sus sueños, como si fueran de ellos? ()
- 8.- Da a los demás un trato digno y respetuoso? ()
- 9.- Se cerciora de que los trabajos se dividan en unidades manejables? ()
- 10.- Se asegura de que la gente reciba reconocimiento por sus contribuciones al éxito de algún proyecto? ()
- 11.- Cuestiona la forma en que se hacen las cosas? ()
- 12.- Comunica claramente una visión positiva respecto al CETIS No. 32? ()
- 13.- Le da a la gente una gran libertad para tomar sus propias decisiones? ()
- 14.- Emplea tiempo y energía en cerciorarse que los alumnos mantenga los valores acordados? ()
- 15.- Elogia a la gente por un trabajo bien hecho? ()
- 16.- Busca formas nuevas para mejorar lo que hacemos en el CETIS No. 32? ()
- 17.- Muestra a los demás como sus intereses de largo plazo pueden realizarse al adoptar una visión común? ()
- 18.- Desarrolla relaciones de cooperación con la gente que trabaja? ()
- 19.- Da a conocer a los demás sus ideas acerca de la mejor forma de conducir al centro de estudios? ()
- 20.- Da a los miembros del equipo todo el reconocimiento que puede por sus contribuciones? ()
- 21.- Cuando las cosas no resultan como esperaba pregunta ¿Qué enseñanza podemos obtener? ()
- 22.- Vé hacia adelante y pronostica lo que esperarías del futuro? ()

- 23.- Crea un ambiente de confianza mutúa en los proyectos que encabeza? ()
- 24.- Es consistente en poner en práctica los valores que predica? ()
- 25.- Encuentra formas para celebrar logros? ()
- 26.- Experimenta y se arriesga con nuevos enfoques de su trabajo académico aún cuando exista la posibilidad de fracasar? ()
- 27.- Se emociona y entusiasma de manera contagiosa, respecto a futuras posibilidades? ()
- 28.- Hace que los demás sientan como suyos los proyectos en los que trabajan. ()
- 29.- Se asegura de que se fijen metas claras, elabora planes (secuencia didáctica) y establece etapas intermedias para los trabajos que encabeza? ()
- 30.-Se propone informar al resto de la organización acerca del buen trabajo que su equipo ha realizado? ()

A continuación se presenta los datos de quienes se autoevaluaron.

No.	CARGO	GRUPO	TURNO
1.-	Tutor	1º	Matutino
2.-	Tutor	1º	Matutino
3.-	Tutor	1º	Matutino
4.-	Tutor	1º	Vespertino
5.-	Control escolar	3º	Matutino
6.-	Orientación Educativa	3º	Matutino
7.-	Tutor	3º	Vespertino
8.-	Tutor	3º	Matutino
9.-	Tutor	3º	Matutino
10.-	Tutor	5º	Matutino
11.-	Tutor/ M. M	5º	Vespertino
12.-	Titulación y Serv. Social	5º	Matutino
13.-	Tutor/ M. M	5º	Matutino
14.-	Tutor	5º	Matutino
15.-	Tutor	5º	Vespertino
16.-	Tutor/M. M	5º	Matutino
17.-	Tutor/ M. M	5º	Matutino
18.-	Tutor/ M. M	5º	Matutino
19.-	Directora	Docente	Ambos
20.-	Subdirector	Docente	Ambos

Cabe mencionar que para poder graficar, y darle valor al cuestionario aplicado; se tomaron, un grupo de preguntas por cada variable, y a cada líder (tutor, mando medio, administrativos y Directivos) se le denominó Guía "A" así como, a cada alumno/docente que evaluó al líder, se le denominó Alumno/docente Guía "A", motivo por el cual aparecerán un total de 20 letras del alfabeto para designar a cada uno de los líderes a quienes se les aplicó la autoevaluación.

A continuación se presentan, las seis preguntas que fueron, previamente seleccionadas para medir cada variable.

LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y LA CALIDAD EDUCATIVA

Noviembre, 2006

Desafiar lo establecido

1. ¿Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades?
6. ¿Se mantiene actualizado sobre los más recientes avances que afectan a nuestro Centro Educativo?
11. ¿Cuestiona la forma en qué se hacen las cosas?
16. ¿Busca formas nuevas para mejorar lo que hacemos en el CETIS No. 32?
21. ¿Cuándo las cosas no resultan como esperaba pregunta: qué enseñanza podemos obtener?
26. ¿Experimenta y se arriesga con nuevos enfoques de su trabajo aún cuando exista posibilidad de fracasar?

Inspira visión compartida

2. ¿Describe el tipo de futuro que le gustaría construir con su gente?
7. ¿Pide a los demás que compartan el futuro de sus sueños, como si fueran de ellos?
12. ¿Comunica claramente una visión positiva respecto al CETIS NO. 32?
17. ¿Muestra a los demás cómo sus intereses de largo plazo pueden realizarse al adoptar una visión común?
22. ¿Ve hacia adelante y pronostica lo que esperaría del futuro?
27. ¿Se emociona y entusiasma de manera contagiosa respecto a futuras posibilidades?

Potenciar a los demás

3. ¿Involucra a los demás en la planeación de las acciones que realizarán?
8. ¿Da a los demás un trato digno y respetuoso?
13. ¿Le da a la gente una gran libertad para tomar sus propias decisiones?
18. ¿Desarrolla relaciones de cooperación con la gente que trabaja?
23. ¿Crea un ambiente de confianza mutua en los proyectos que encabeza?
28. ¿Hace que los demás sientan como suyos los proyectos en los que trabajan?

Modelar con el ejemplo

4. ¿Tiene clara su propia filosofía de liderazgo?
9. ¿Se cerciora de que los trabajos que se dividan en unidades manejables?
14. ¿Emplea tiempo y energía en cerciorarse que los alumnos mantenga los valores acordados?
19. ¿Da a conocer a los demás sus ideas acerca de la mejor forma de conducir al Centro de Estudios?
24. ¿Es consistente en poner en práctica los valores que predica?
29. ¿Se asegura de que se fijen metas claras, elabora planes (secuencia didáctica) y establece etapas intermedias para los trabajos que encabeza?

Alentar el espíritu

5. ¿Dedica tiempo a celebrar logros en un semestre?
10. ¿Se asegura de que la gente reciba reconocimiento por sus contribuciones al éxito de algún proyecto?
15. ¿Elogia a la gente por un trabajo bien hecho?
20. ¿Da a los miembros del equipo todo el reconocimiento que puede, por sus contribuciones?
25. ¿Encuentra formas de celebrar logros?
30. ¿Se propone informar al resto de la organización acerca del buen trabajo que su equipo ha realizado?

E S C A L A	
1	RARA VEZ
2	ALGUNAS VECES
3	CON CIERTA FRECUENCIA
4	CON FRECUENCIA
5	SIEMPRE

3.5 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento fue aplicado durante la primera semana del mes de noviembre de 2006, a los tutores/docentes, administrativos, Directivos y alumnos del CETIS No. 32, cabe señalar, que dentro de los tutores/docentes se aplicó a varios Jefes de Departamento, así como tres administrativos que tienen un trato directo y constante con los servicios de la escuela, a los dos Directivos los evaluarán tres docentes a cada uno, estos docentes son de ambos turnos, el instrumento se aplicó previa autorización de la asesora de la Investigación.

La aplicación del instrumento se dio, sin contratiempos a los docentes que mencionaron estar bien y ser de excelencia en todo, algunos otros contestaron con un poco de más seriedad y hubo uno que se autocalificó de manera extrema, es decir, con la más baja calificación. Los administrativos pidieron conocer sus resultados, de manera personal, en cuanto los Directivos se mostraron muy entusiastas y les gusto el orden de las preguntas. La subdirección estuvo de acuerdo con el instrumento, además le pareció interesante.

En los alumnos la aplicación del cuestionario despertó un poco de temor, preguntaron de manera constante si tenían qué poner su nombre, les comenté que era sólo académico y se trataría de manera confidencial. Algunos reaccionaron de manera positiva, pero con reservas y otros inseguros e insistían en preguntar si el cuestionario lo verían sus tutores. En todo momento se les dijo que se estudiará de manera confidencial y se trato de darles toda la confianza. Los resultados se considera son positivos pese a estas dudas.

Se debe recordar que el instrumento fue el mismo para la autoevaluación de los líderes educativos y quienes los evaluaron fueron sus propios alumnos. A los Directivos los docentes de ambos turnos, en el caso de los administrativos como se mencionó anteriormente se aseguró que los alumnos tuvieron el trato en este semestre de manera directa para algún trámite escolar, de tal manera poder conocer sus impresiones más recientes.

3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS: LIDERAZGO EDUCATIVO Y EDUCACIÓN DE CALIDAD.

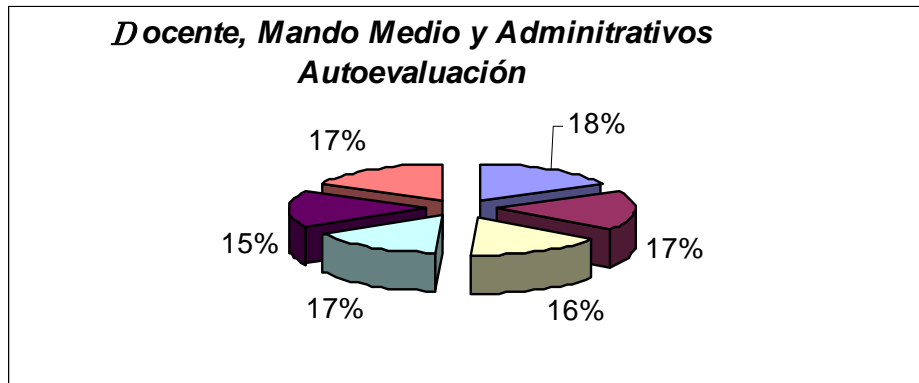
Para la interpretación de los datos recabados se realizó un análisis descriptivo, previamente, se realizó un análisis por cada histograma en Excel, que se presentan en gráficos circulares, por variable resumiendo datos numéricos en porcentaje, se agrupan por docente-tutor, tutor-mando medio, administrativos y Directivos cada uno se presenta de manera individual y enseguida se analizan las calificaciones numéricas que el alumno, evaluó por cada docente-tutor, tutor-mando medio, administrativos y Directivos. Cabe mencionar que al directivo los evaluaron los docentes por ser ellos los que tienen mayor contacto y también se agrupan por variables.

En otro apartado se muestran veinte gráficas en forma comparativa, de manera individual por cada uno de los participantes, se podrá apreciar la puntuación que el alumno le otorga.

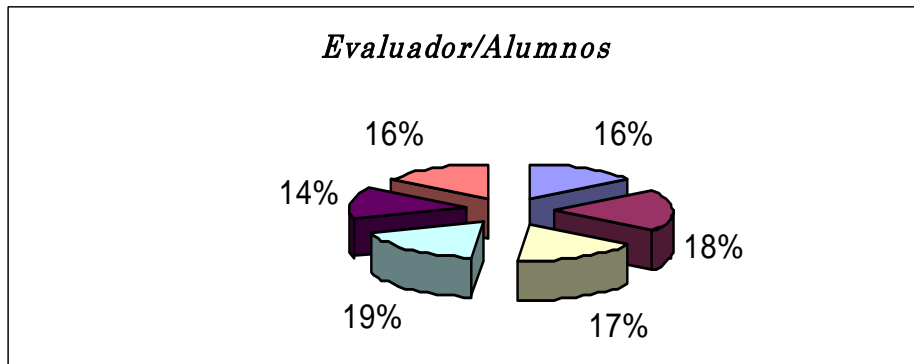
Y por ultimo se analiza la tendencia de la varianza y la desviación estándar de este estudio en forma comparativa para cada docente autoevaluado y sus alumnos evaluadores.

Docente/Mando Medio/Administrativos
DESAFIAR LO ESTABLECIDO

- 1. Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades.
- 6. Se mantiene actualizado sobre los más recientes avances que afectan a nuestro Centro Educativo.
- 11. Cuestiona la forma en que se hacen las cosas?
- 16. Busca formas nuevas para mejorar lo que hacemos en el CETIS No. 32.
- 21. Cuando las cosas no resultan como esperaba pregunta: ¿qué enseñanza podemos obtener?
- 26. Experimenta y se arriesga con nuevos enfoques de su trabajo aún cuando exista posibilidad de fracasar.



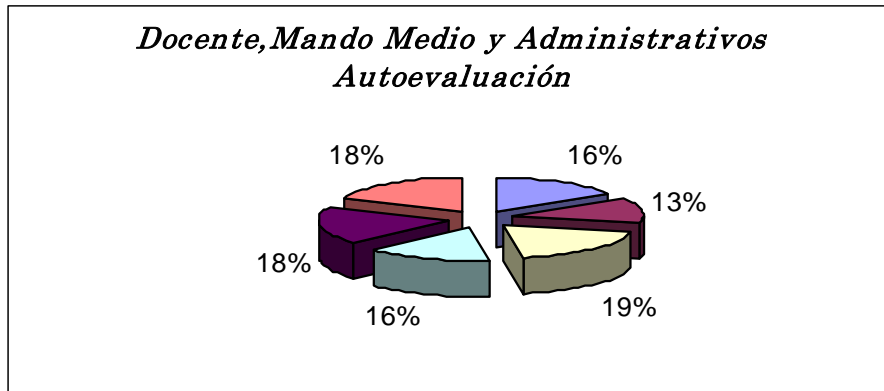
En esta gráfica se puede observar, que rara vez el docente se actualiza, sin embargo es entusiasta en la búsqueda de nuevas oportunidades que le ayuden a entender mejor su entorno académico, esto lo hace de manera Informal.



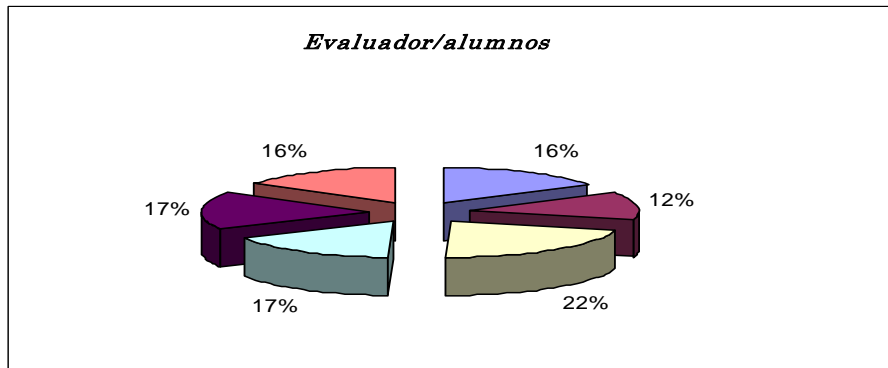
El alumno menciona que su profesor, casi nunca o rara vez, reconoce sus equivocaciones, sin embargo muy frecuentemente busca maneras de mejorar dentro de la propia institución

Docente/Mando Medio/Administrativos
INSPIRAR VISIÓN COMPARTIDA

- 2. Describe el tipo de futuro que le gustaría construir con su gente
- 7. Pide a los demás que compartan el futuro de sus sueños, como si fueran de ellos.
- 12. Comunica claramente una visión positiva respecto al CETIS NO. 32.
- 17. Muestra a los demás cómo sus intereses de largo plazo pueden realizarse al adoptar una visión común.
- 22. Ve hacia adelante y pronostica lo que esperaría del futuro.
- 27. Se emociona y entusiasma de manera contagiosa respecto a futuras posibilidades.



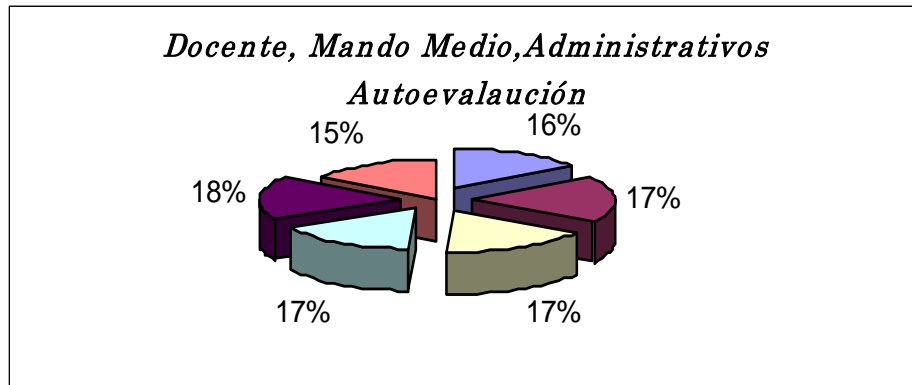
Se observa que el docente no tiene un horizonte claro en sus aspiraciones personales, no hay comunicación efectiva con sus alumnos, por otra parte lleva un monologo con sus alumnos al hablar positivamente de su lugar de trabajo.



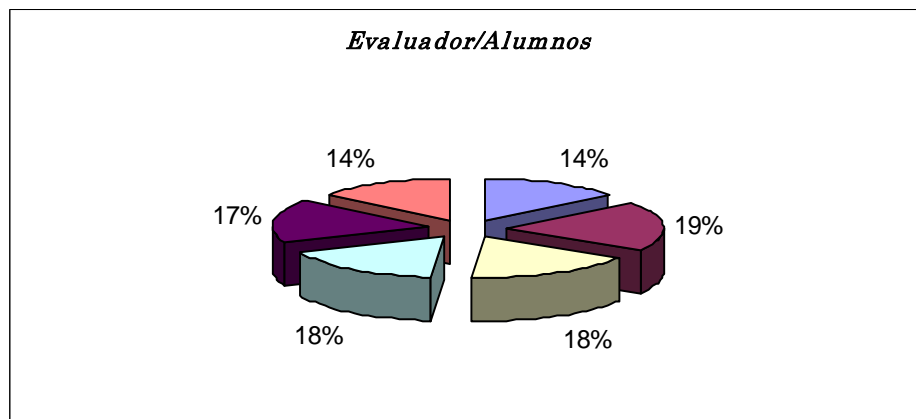
El alumno observa que el docente no comparte sus aspiraciones personales, sin embargo considera que si expresa de manera positiva respecto al futuro del CETIS en forma general.

Docente/Mando Medio/Administrativos
POTENCIAR A LOS DEMÁS

- 3. Involucra a los demás en la planeación de las acciones que realizarán.
- 8. Da a los demás un trato digno y respetuoso.
- 13. Le da a la gente una gran libertad para tomar sus propias decisiones.
- 18. Desarrolla relaciones de cooperación con la gente que trabaja.
- 23. Crea un ambiente de confianza mutua en los proyectos que encabeza.
- 28. Hace que los demás sientan como suyos los proyectos en los que trabajan.



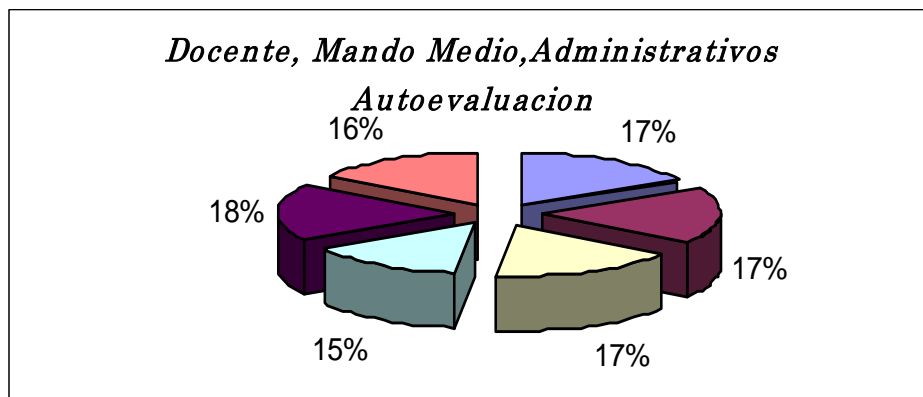
Esta gráfica está relacionada con la visión compartida por lo tanto al no tener sueños o anhelos en cuanto a su práctica docente, no puede transmitir sus proyectos académicos a sus alumnos, sin embargo, se esfuerza por crear un ambiente agradable dentro del salón del clases.



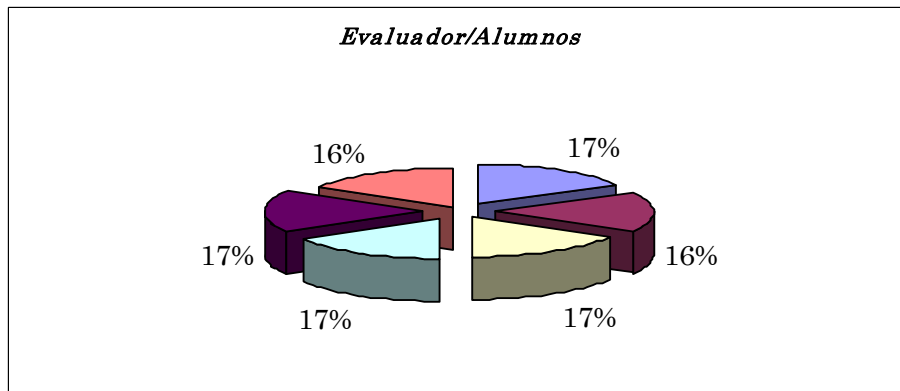
El gráfico nos indica que el alumno, siente que el docente no los involucra en los proyectos en los que se van a trabajar de manera grupal, más le aplauden que siempre se dirige a ellos con respeto y amabilidad

Docente/Mando Medio/Administrativos
MODELAR CON EL EJEMPLO

- 4. Tiene clara su propia filosofía de liderazgo.
- 9. Se cerciora de que los trabajos que se dividan en unidades manejables.
- 14. Emplea tiempo y energía en cerciorarse que los alumnos mantenga los valores acordados.
- 19. Da a conocer a los demás sus ideas acerca de la mejor forma de conducir al Centro de Estudios.
- 24. Es consistente en poner en práctica los valores que predica.
- 29. Se asegura de que se fijen metas claras, elabora planes (secuencia didáctica) y establece etapas intermedias para los trabajos que encabeza.



En este gráfico se muestra que el docente no expresa sus innovaciones que a él, le gustaría tuviera el CETIS, para un mejor funcionamiento, por otra parte, se esfuerza en poner en práctica los valores acordados con sus alumnos.

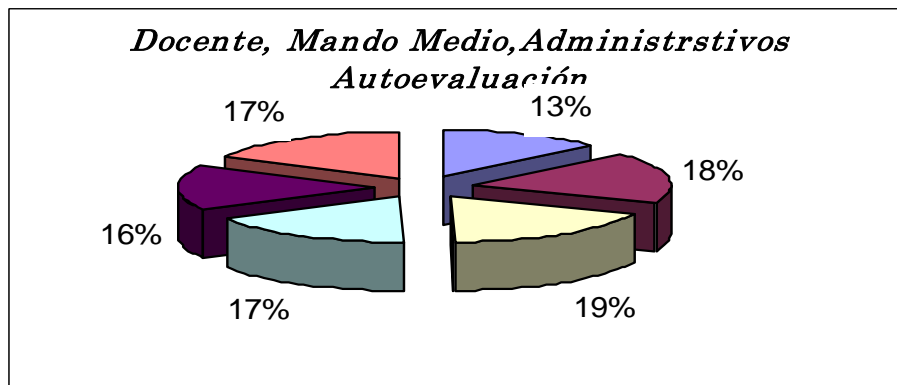


El alumno considera que la materia no se distribuye de manera adecuada durante el semestre, también observa que el docente no prepara su clase, por el contrario piensan que siempre el docente predica con el ejemplo en cuanto a sus valores personales, lo que lo lleva a tener su propia filosofía de Liderazgo

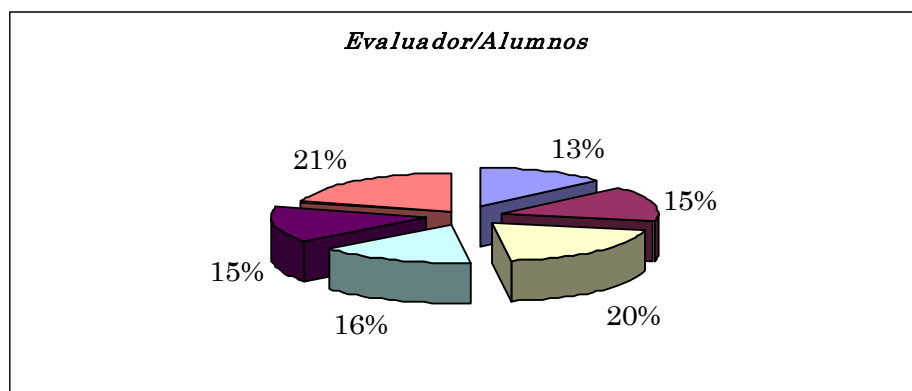
Docente/Mando Medio/Administrativos

ALENTAR EL ESPÍRITU

- 5. Dedicar tiempo a celebrar logros en un semestre.
- 10. Se asegura de que la gente reciba reconocimiento por sus contribuciones al éxito de algún proyecto.
- 15. Elogia a la gente por un trabajo bien hecho.
- 20. Da a los miembros del equipo todo el reconocimiento que puede, por sus contribuciones.
- 25. Encuentra formas de celebrar logros.
- 30. Se propone informar al resto de la organización acerca del buen trabajo que su equipo ha realizado.



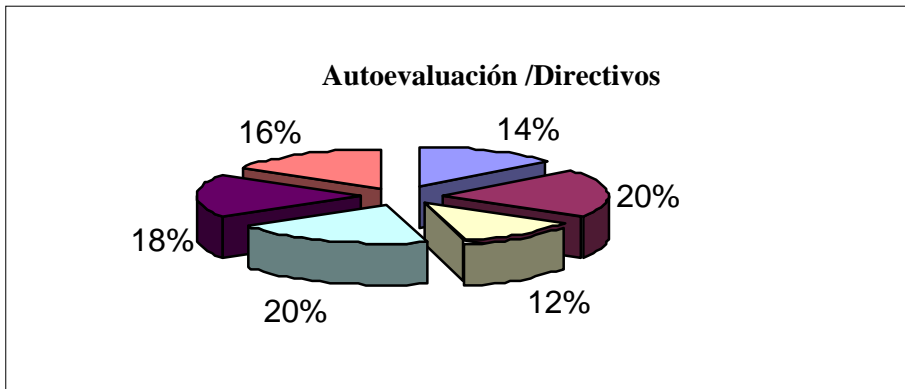
El docente celebra a aquellos alumnos que logran destacar en alguna actividad escolar, sin embargo lo hace de manera esporádica, por otra parte si elogia a sus alumnos por algún trabajo o proyecto.



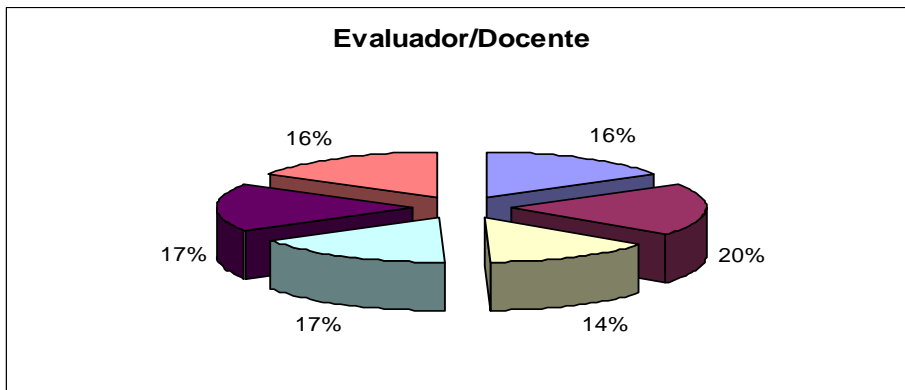
Los alumnos concluyen que el docente, rara vez celebra con ellos, algún logro académico o proyecto donde ellos trabaja con entusiasmo, sin embargo, de manera indirecta el joven observa que el docente, si los elogia dentro del CETIS, y los pone como ejemplo en otros grupos.

DESAFIAR LO ESTABLECIDO

- 1. Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades.
- 6. Se mantiene actualizado sobre los más recientes avances que afectan a nuestro Centro Educativo.
- 11. Cuestiona la forma en que se hacen las cosas?
- 16. Busca formas nuevas para mejorar lo que hacemos en el CETIS No. 32.
- 21. Cuando las cosas no resultan como esperaba pregunta: ¿qué enseñanza podemos obtener?
- 26. Experimenta y se arriesga con nuevos enfoques de su trabajo aún cuando exista posibilidad de fracasar.



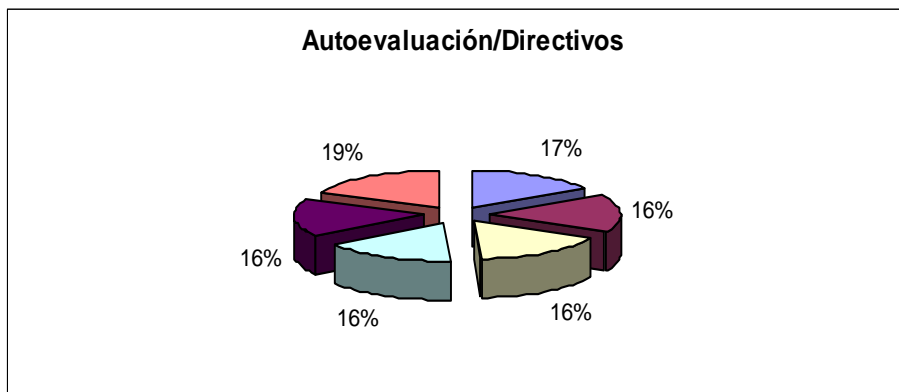
Podemos observar que el Directivo rara vez cuestiona la forma en como se realizan las diversa tareas, en el CETIS, sin embargo si se capacita en diversos cursos de actualización, y ésta en una constante búsqueda para la mejora continua.



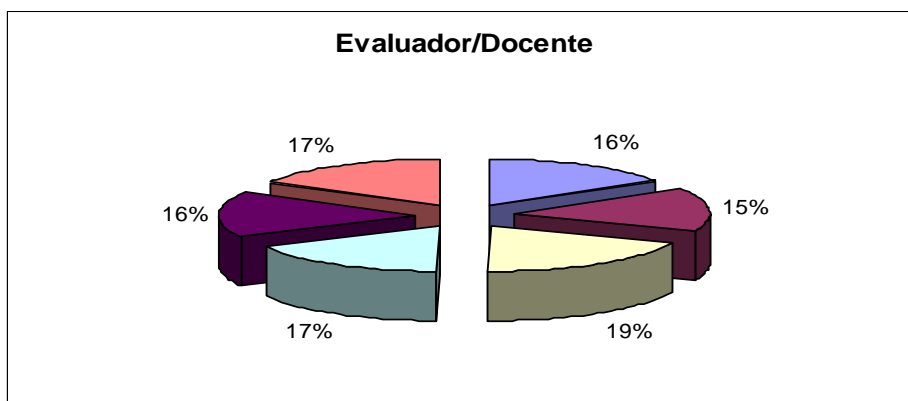
Existe una coincidencia donde el docente menciona que efectivamente el directivo no cuestiona la forma de llevar a cabo el trabajo, y reconoce que los directivos si se mantiene actualizados en los diversos ámbitos educativos.

INSPIRAR VISIÓN COMPARTIDA

- 2. Describe el tipo de futuro que le gustaría construir con su gente
- 7. Pide a los demás que compartan el futuro de sus sueños, como si fueran de ellos.
- 12. Comunica claramente una visión positiva respecto al CETIS NO. 32.
- 17. Muestra a los demás cómo sus intereses de largo plazo pueden realizarse al adoptar una visión común.
- 22. Ve hacia adelante y pronostica lo que esperarías del futuro.
- 27. Se emociona y entusiasma de manera contagiosa respecto a futuras posibilidades.



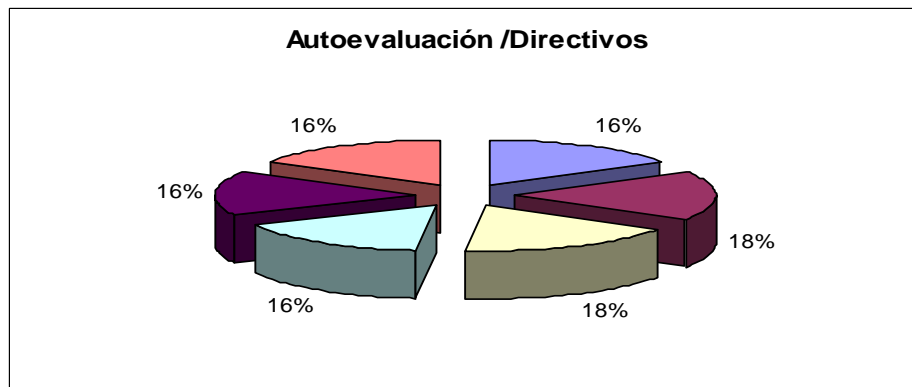
El Directivo se percibe a si mismo como una persona que comunica de manera clara y positiva sus ideas a los docentes, así como lo que espera del centro educativo, y las mejoras para la educación.



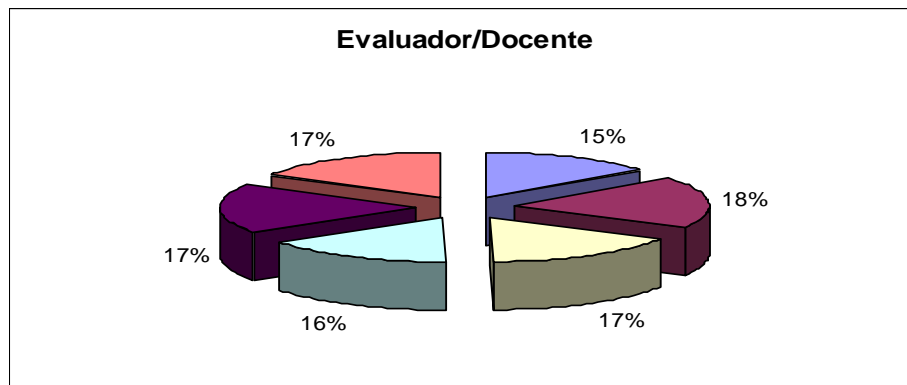
El docente considera que los directivos no comparten sus ideas personales y eso muestra poca confianza, pero por otro lado los ideales y sueño de mejora continua que proyecta para el CETIS, lo logran transmitir de manera entusiasta,

POTENCIAR A LOS DEMAS

- 3. Involucra a los demás en la planeación de las acciones que realizarán.
- 8. Da a los demás un trato digno y respetuoso.
- 13. Le da a la gente una gran libertad para tomar sus propias decisiones.
- 18. Desarrolla relaciones de cooperación con la gente que trabaja.
- 23. Crea un ambiente de confianza mutua en los proyectos que encabeza.
- 28. Hace que los demás sientan como suyos los proyectos en los que trabajan.



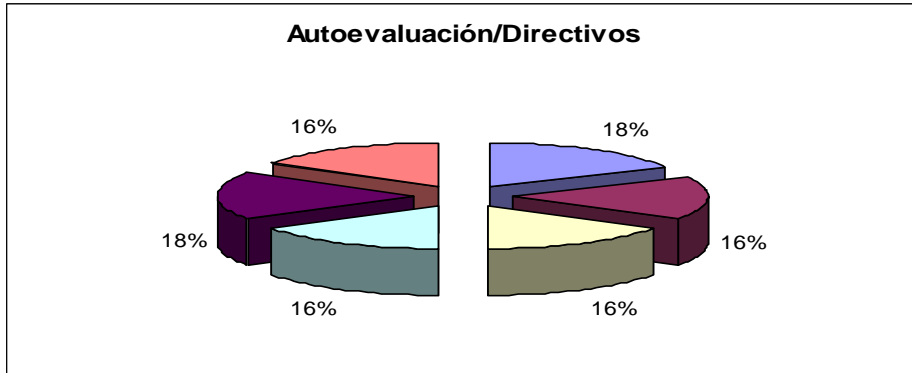
El Directivo, no considera mezclar sus emociones para poder transmitir los proyectos en los que se van a trabajar, todo esto lo hace de manera respetuosa y les da una libertad a sus docentes para actuar en clases.



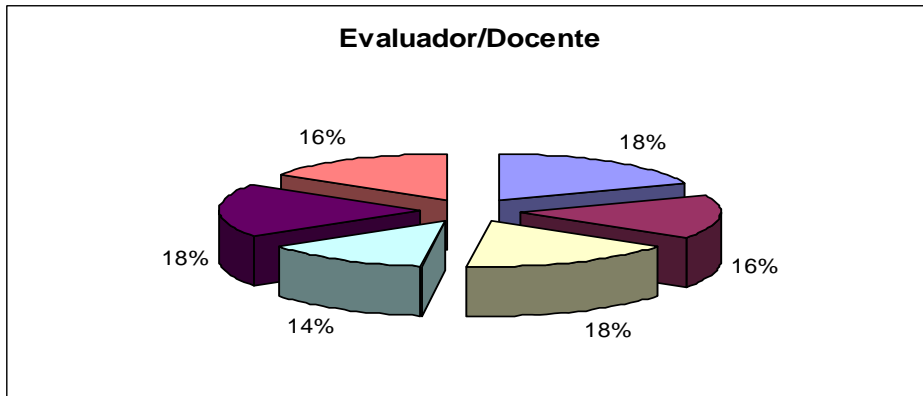
El docente, observa que en ocasiones el directivo trabaja de manera aislada, con demasiada formalidad. El docente lo ve como una barrera formal en la comunicación.

MODELAR CON EL EJEMPLO

- 4. Tiene clara su propia filosofía de liderazgo.
- 9. Se cerciora de que los trabajos que se dividan en unidades manejables.
- 14. Emplea tiempo y energía en cerciorarse que los alumnos mantenga los valores acordados.
- 19. Da a conocer a los demás sus ideas acerca de la mejor forma de conducir al Centro de Estudios.
- 24. Es consistente en poner en práctica los valores que predica.
- 29. Se asegura de que se fijen metas claras, elabora planes (secuencia didáctica) y establece etapas intermedias para los trabajos que encabeza.



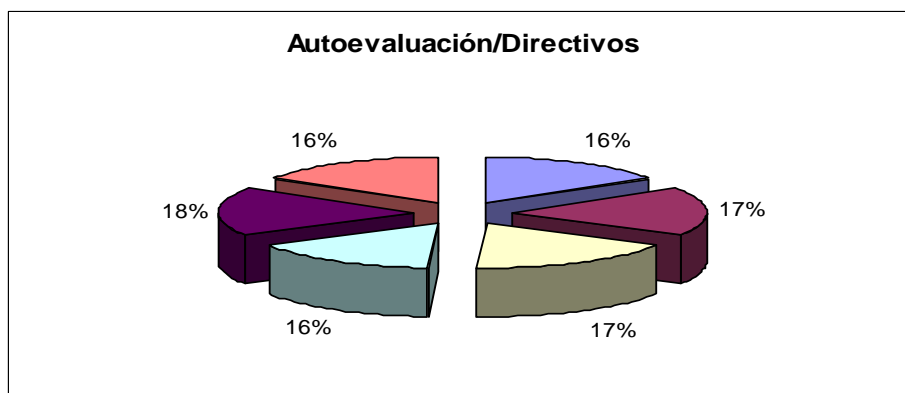
El Directivo considera que pone en práctica lo que predica y tiene sus propias ideas respecto al significado del liderazgo, en cuanto al trabajo que se desarrollo en el semestre delega función a cada área de trabajo.



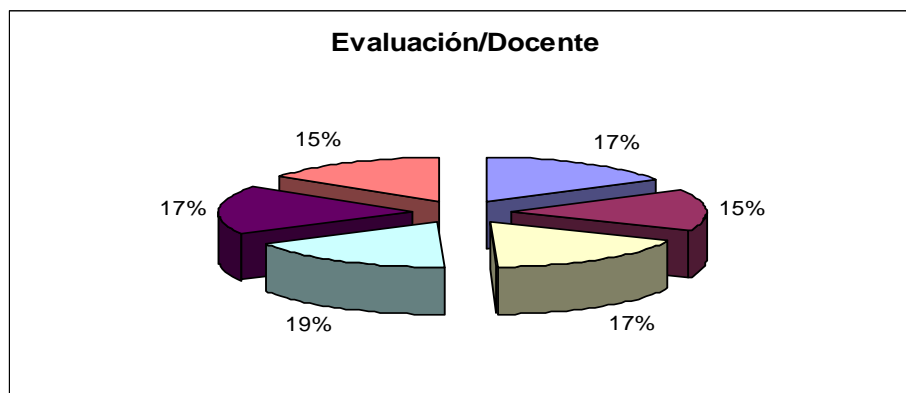
El Docente considera al Directivo como una persona, que tiene un excelente comportamiento personal, y un notable interés por jóvenes, predica con el ejemplo,

ALENTAR EL ESPÍRITU

- 5. Dedicar tiempo a celebrar logros en un semestre.
- 10. Se asegura de que la gente reciba reconocimiento por sus contribuciones al éxito de algún proyecto.
- 15. Elogia a la gente por un trabajo bien hecho.
- 20. Da a los miembros del equipo todo el reconocimiento que puede, por sus contribuciones.
- 25. Encuentra formas de celebrar logros.
- 30. Se propone informar al resto de la organización acerca del buen trabajo que su equipo ha realizado.

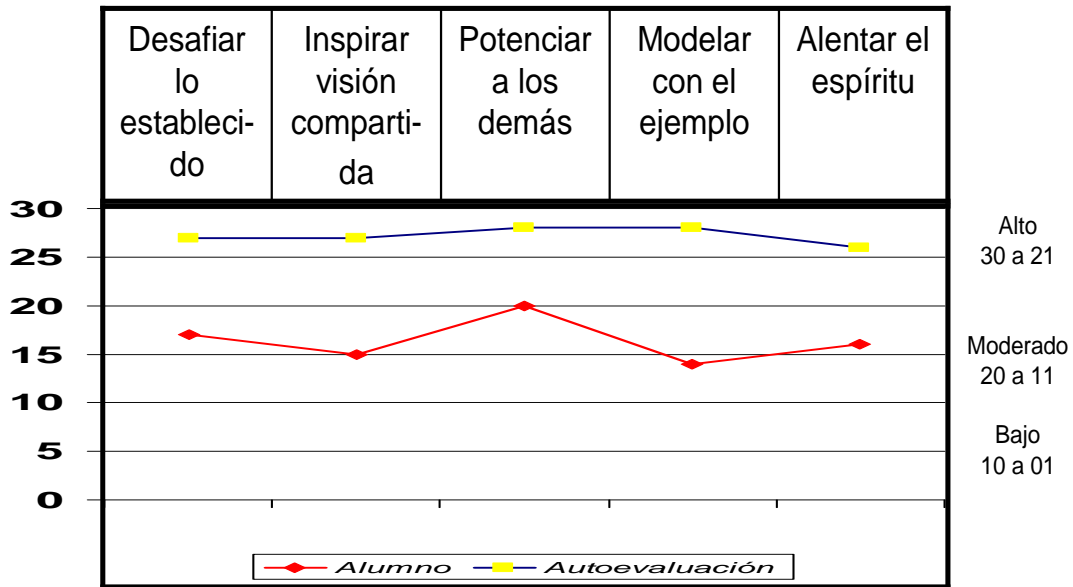


El Directivo considera que le falta tiempo para celebrar los logros con su equipo, pero busca cualquier oportunidad para hacerle saber al docente sus logros son importantes para el Centro de Estudios Educativos.



El Docente desearía una mayor comunicación y creen tener poco reconocimiento por parte de los directivos

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “A”

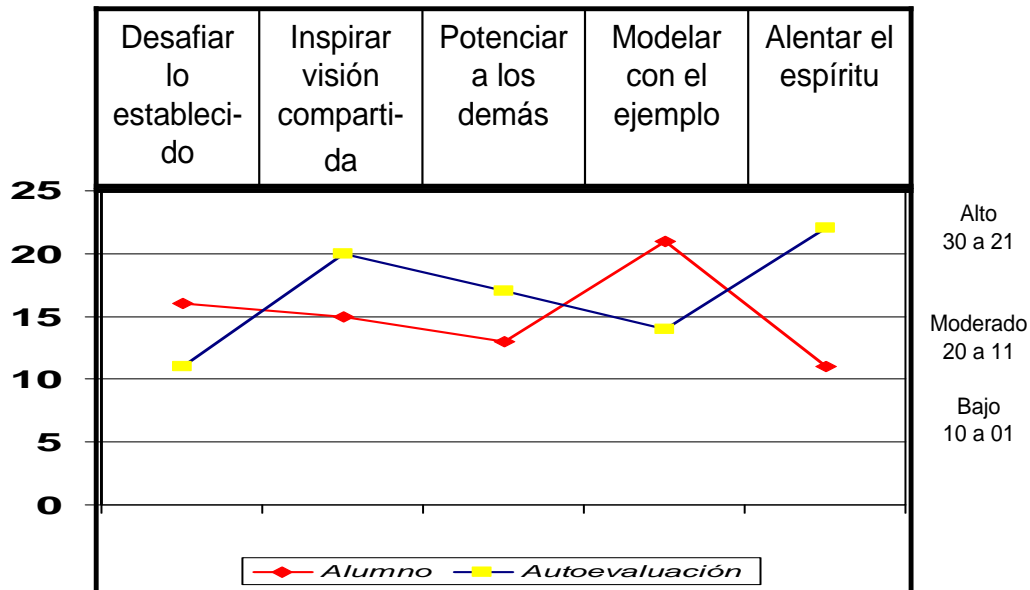


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	27	17
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	27	15
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	28	20
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	28	14
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	26	16

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

Existe un contraste muy marcado entre la autoevaluación del maestro y la evaluación que hace él alumno, éste considera que en especial, su maestro/tutor no predica lo que argumenta en clases, el joven considera que no planea sus clases.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “B”

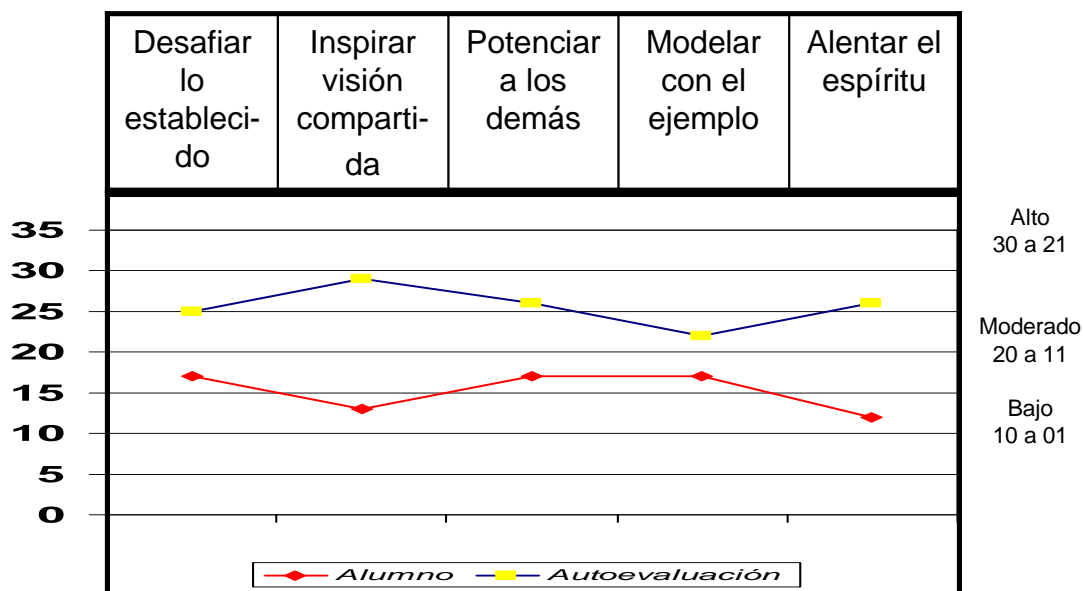


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	11	16
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	20	15
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	17	13
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	14	21
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	22	11

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

Observamos en el gráfico al docente, que rara vez se arriesga a nuevos proyectos, no es muy consistente en predicar con su ejemplo; por su parte el alumno considera que su Maestro no los motiva lo suficiente para que ellos, mejoren como alumnos.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “C”

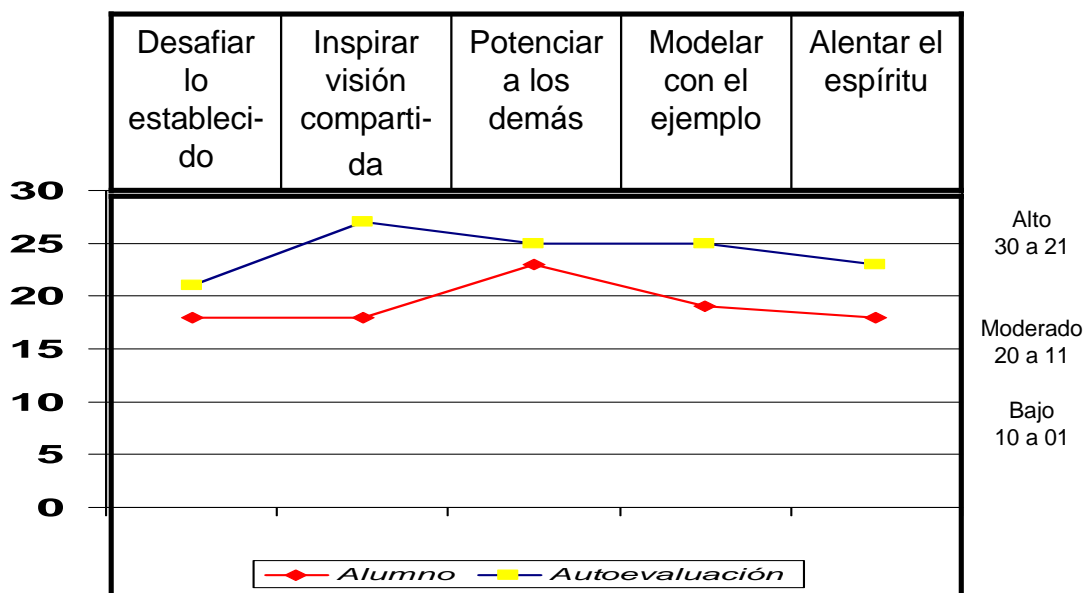


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	25	17
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	29	13
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	26	17
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	22	17
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	26	12

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

El Docente rara vez, planea sus clases, pocas veces comunica su visión, tanto de su persona como de la Institución, el joven estudiante cree que le falta celebrar algún trabajo bien hecho, existe solo la calificación, ellos desearían una mayor convivencia.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “D”

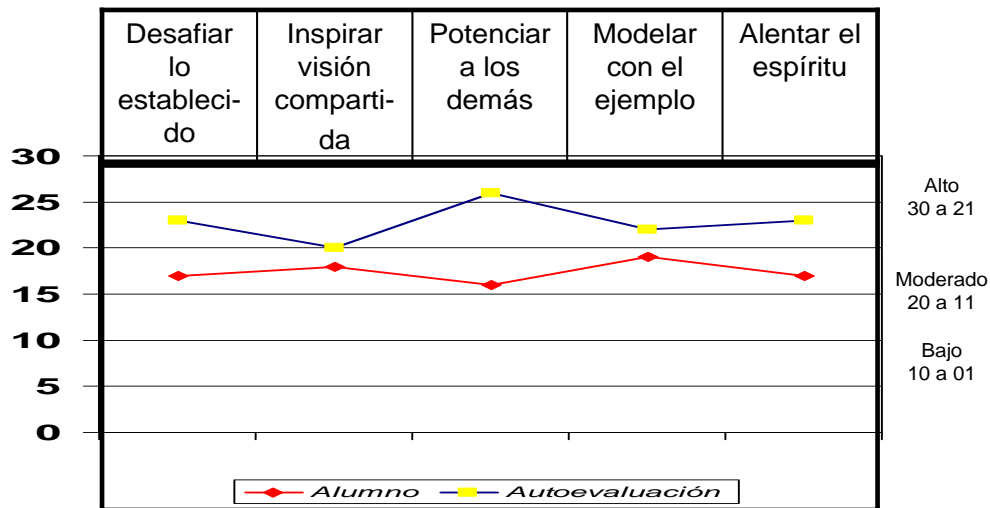


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	21	18
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	27	18
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	25	23
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	25	19
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	23	18

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

El docente se considera poco arriesgado para nuevos proyectos, en general observamos en el gráfico que el alumno, solo le reclamaría una mayor motivación, y una constancia en cuanto a la forma de impartir su clase.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “E”

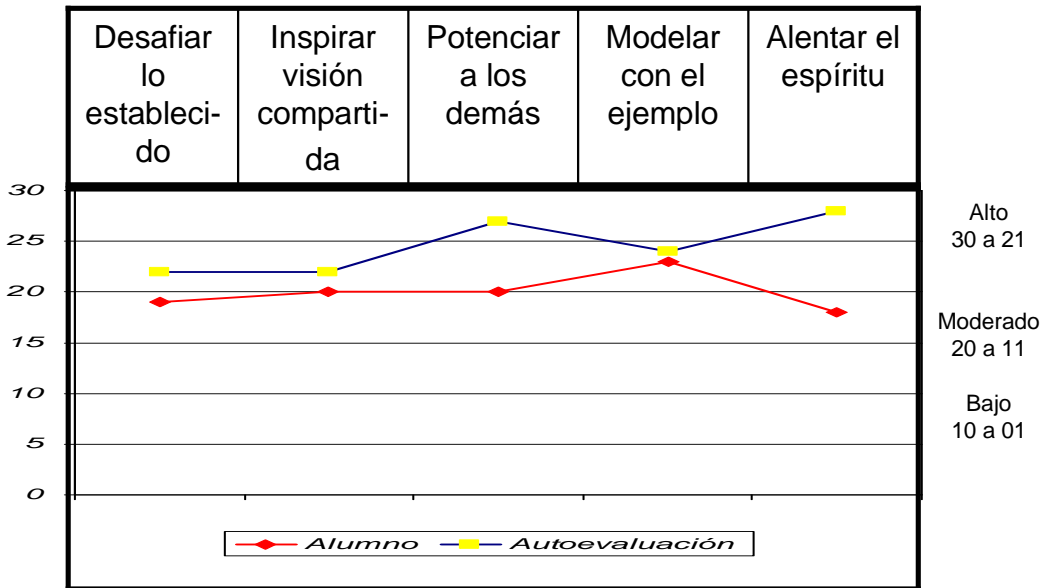


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	23	17
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	20	18
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	26	16
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	22	19
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	23	17

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

Se observa que el docente vive su presente, y comunica poco sobre la Institución, por su parte el joven considera que el docente procura mantener un ambiente agradable dentro del salón del clase, y lo observa poco arriesgado para la toma de iniciativa, en algún proyecto escolar.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “F”

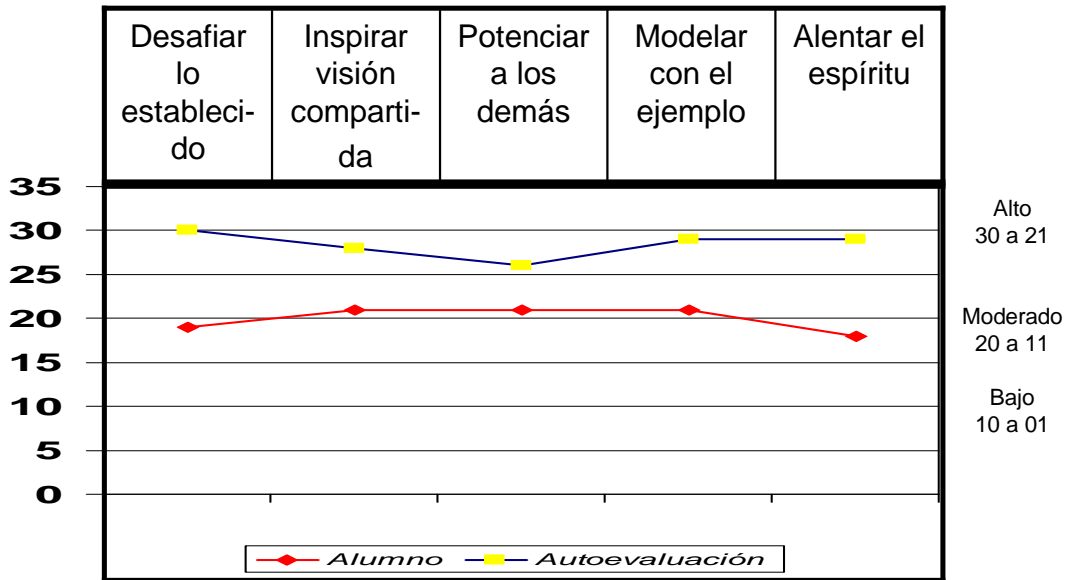


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	22	19
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	22	20
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	27	20
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	24	23
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	28	18

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

El alumno encuentra poca motivación por parte del docente, por su parte el maestro se califica de manera satisfactoria y cree que si motiva a sus alumnos,

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “G”

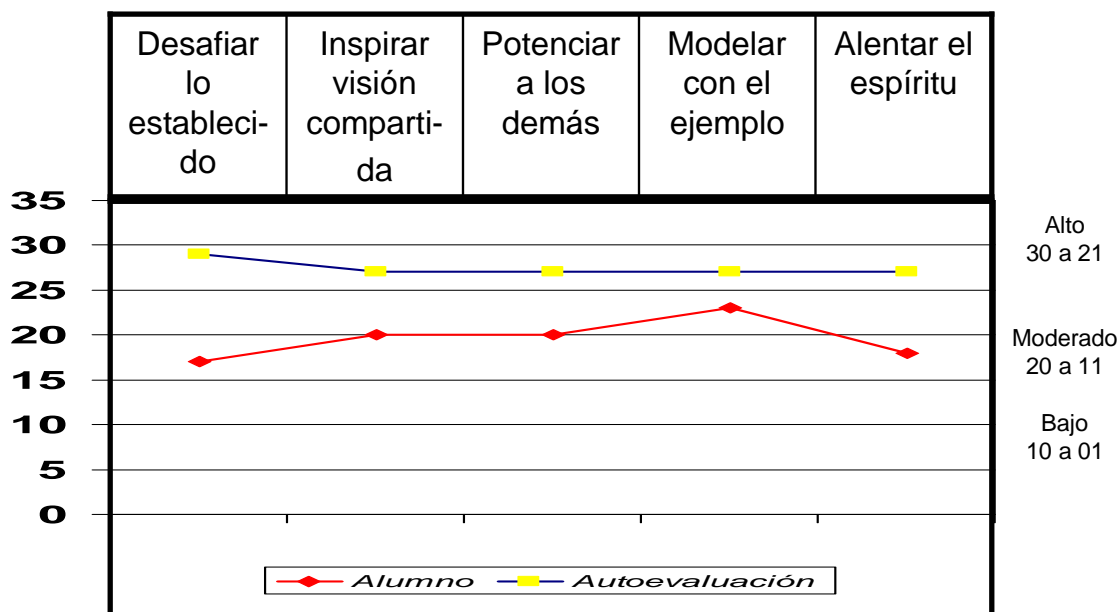


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	30	19
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	28	21
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	26	21
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	29	20
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	29	18

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

Se puede considerar un equilibrio en cada uno de las variables, tanto la autocalificación como el alumno, ya que considera que su Maestro falla minimamente en experimentar riesgo, sin embargo si lo hace de manera constante.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “H”

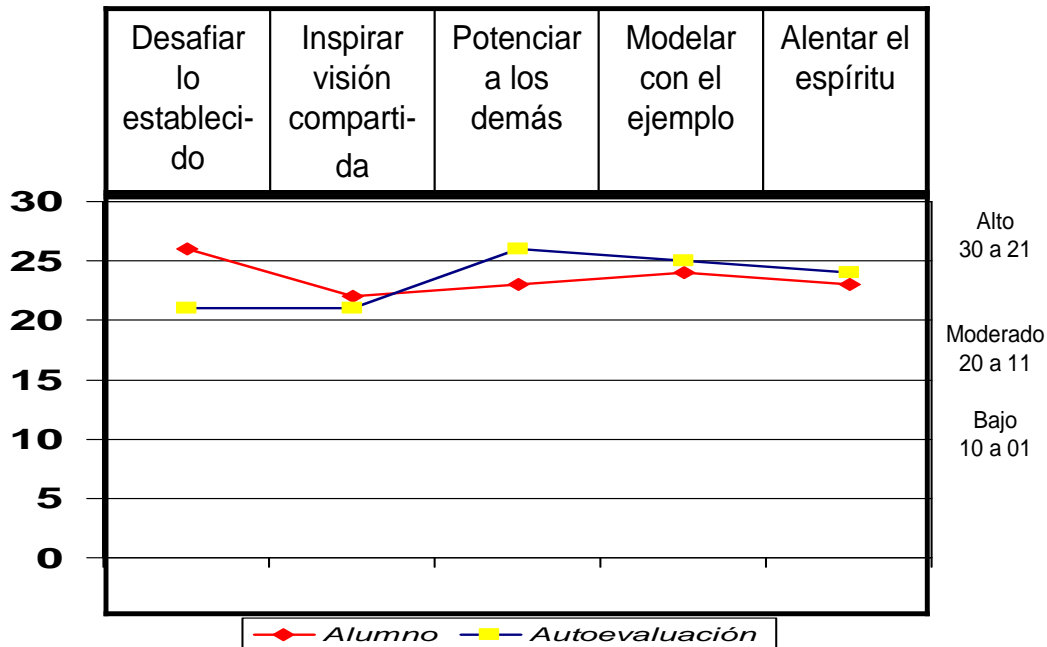


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	29	17
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	27	20
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	27	20
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	27	23
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	27	18

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

Se observa que el maestro poco se arriesga sin embargo la autocalificación del docente es la calificación más alta, en este rubro, lo cual, el docente se percibe como una persona que busca cambiar de manera positiva su forma de trabajar.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “I”

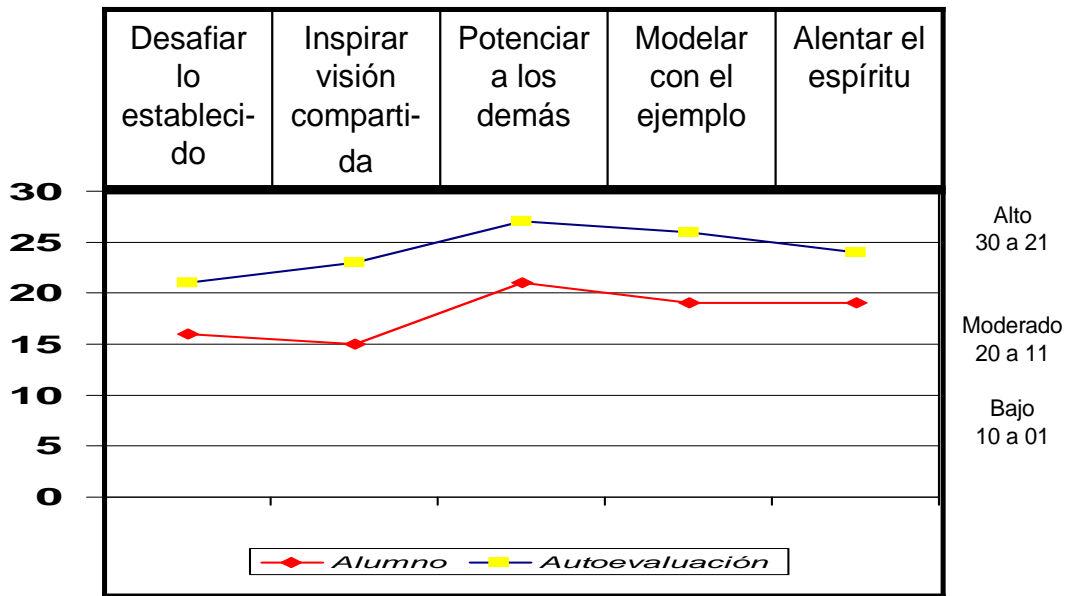


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	21	26
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	21	22
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	26	23
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	25	24
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	24	23

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

En esta gráfica el alumno, le dan una calificación alta a su maestro, por otra parte el docente se otorga calificaciones aceptables, se debe reforzar un poco el riesgo que debe hacer cosas nuevas en el aula.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “J”

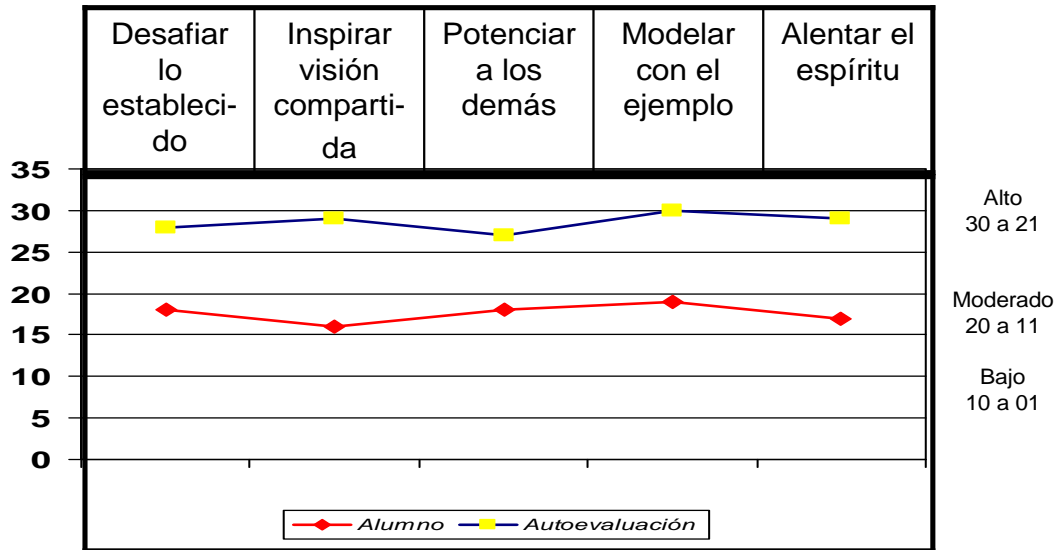


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	21	16
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	23	15
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	27	21
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	26	19
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	24	19

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

La calificación es baja, ya que rara vez el docente muestra interés y tiene poco entusiasmo por algún proyecto académico, aquí el docente vemos que se arriesga poco, solo lo necesario.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “K”

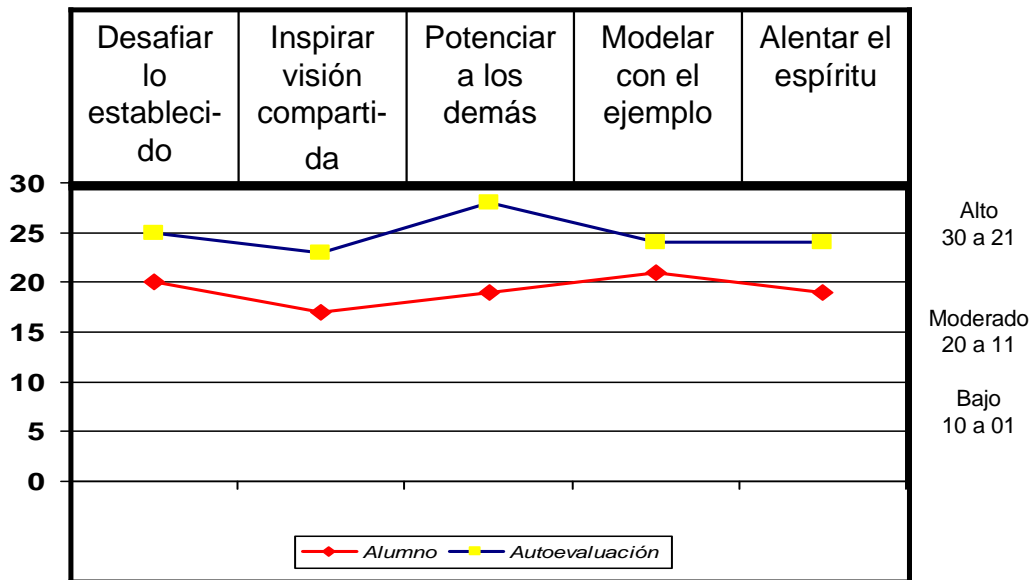


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	28	18
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	29	16
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	27	18
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	30	19
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	29	17

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

Es un docente que es poco arriesgado en la innovación académica, sin embargo trata de conducirse dentro y fuera del aula con una aptitud de respeto, para él, el ejemplo es lo más importante dentro de sus propias normas.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “L”

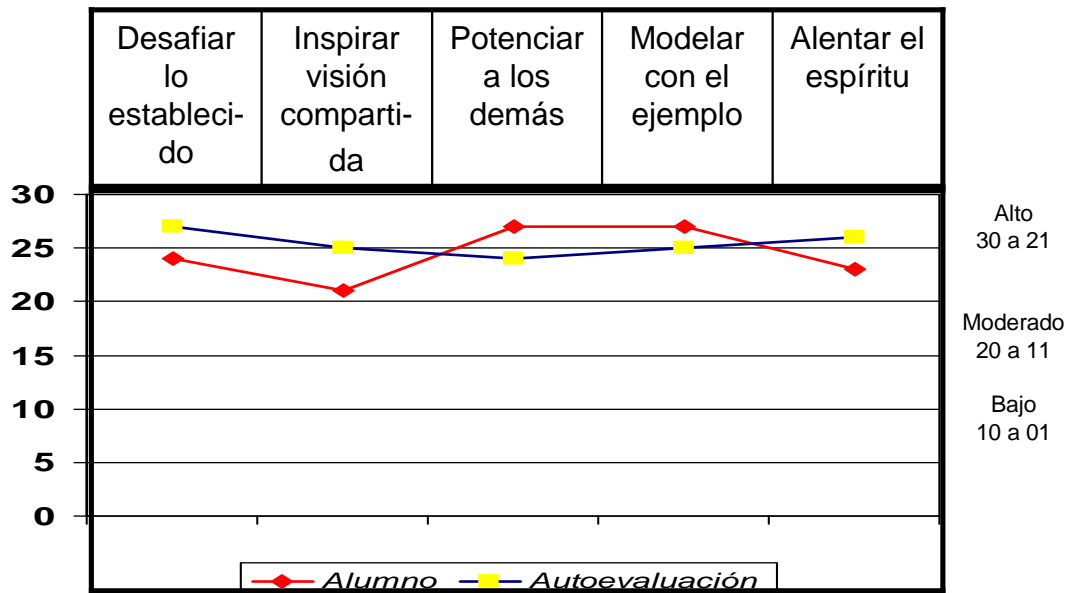


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	25	20
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	23	17
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	28	19
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	24	21
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	24	19

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

El alumno considera que el docente, es reservado en su trato, por otra parte, el docente considera que si motiva a sus alumnos y procura obtener lo mejor de cada alumno, la percepción de ambos aún cuando es opuesta, muestra que el maestro, se rige dentro de sus propias normas.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “M”

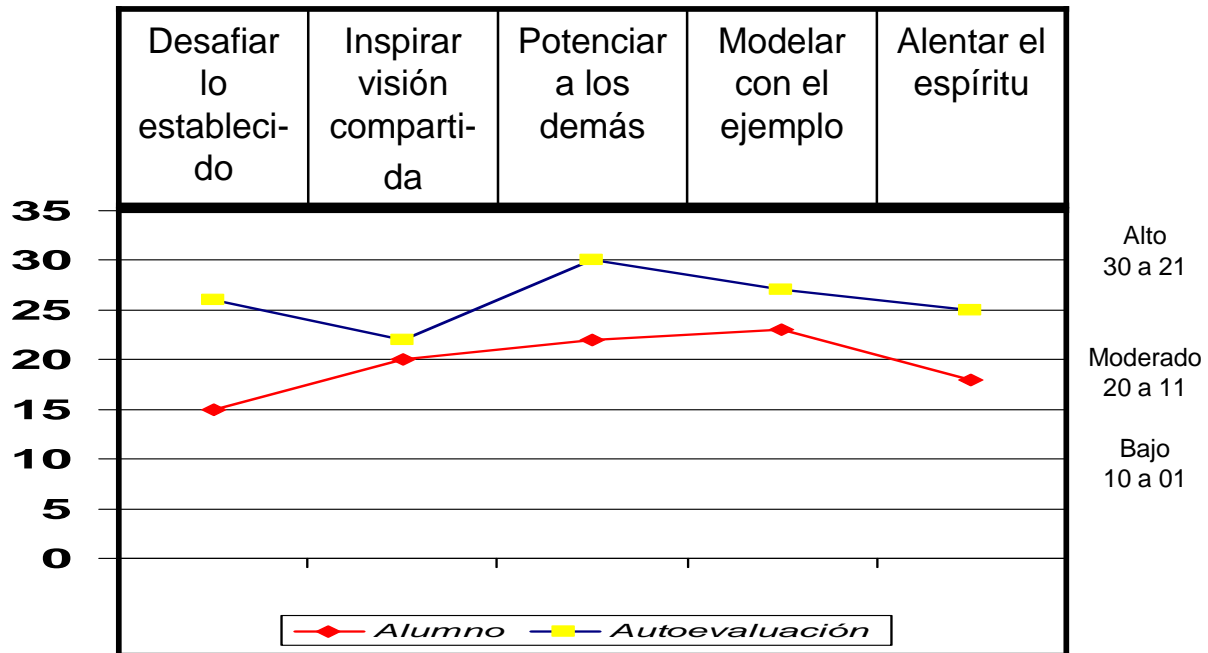


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	27	24
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	25	21
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	24	27
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	25	27
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	26	23

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

En este gráfico el docente coincide, con la puntuación que sus propios alumnos le otorgan, sin embargo la calificación baja que le da, él alumno al docente, como una persona poco comunicativa, poco entusiasmo académico en la reforma curricular

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “N”

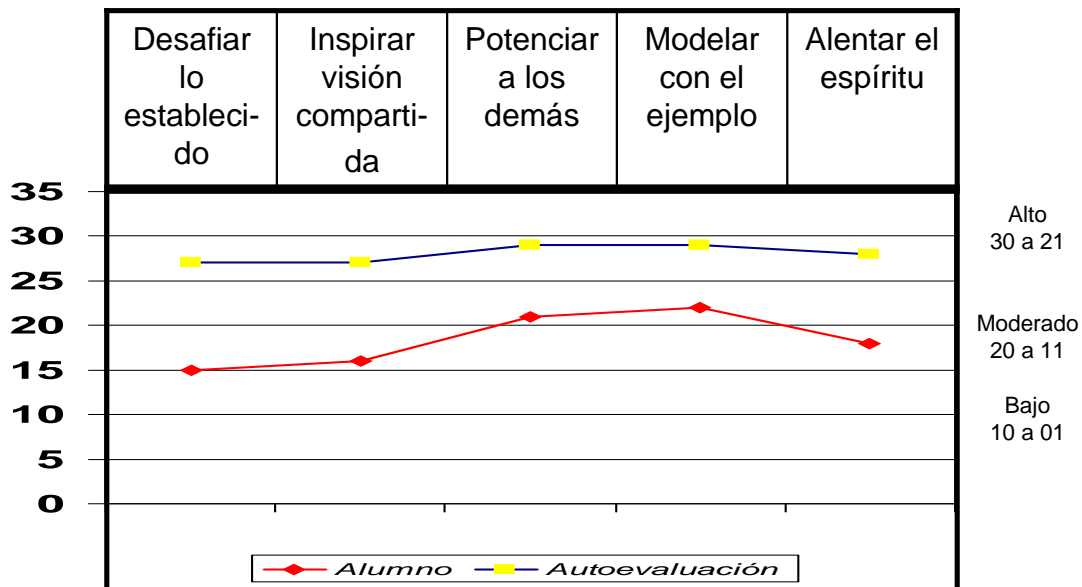


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	26	15
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	22	20
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	30	22
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	27	23
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	25	18

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

Los alumnos considera que su maestro se debe arriesgar y buscar nuevas formas de dar clases, por otra parte él docente considera que a sus alumnos le da una gran libertad para que ellos tomen sus propias decisiones dentro de su materia.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “Ñ”

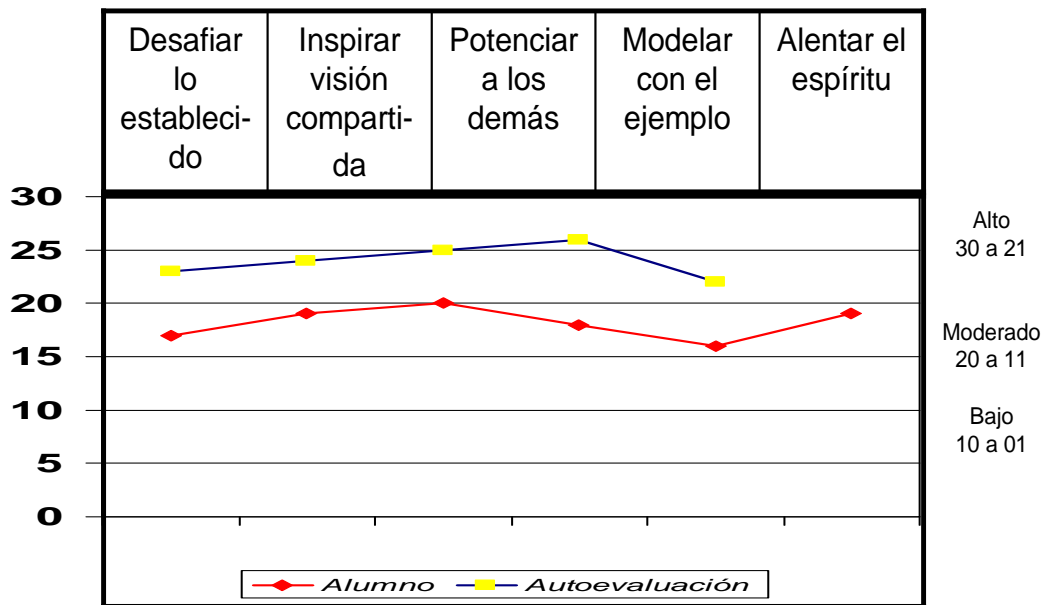


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	27	15
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	27	16
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	29	21
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	29	22
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	28	18

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

Es un docente que se arriesga, poco, pero que si motiva mucho a sus alumnos, sin embargo en su autocalificación él docente se considera una persona entusiasta, innovadora, que siempre esta buscando nuevas experiencias en la forma de dar clases.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “O”

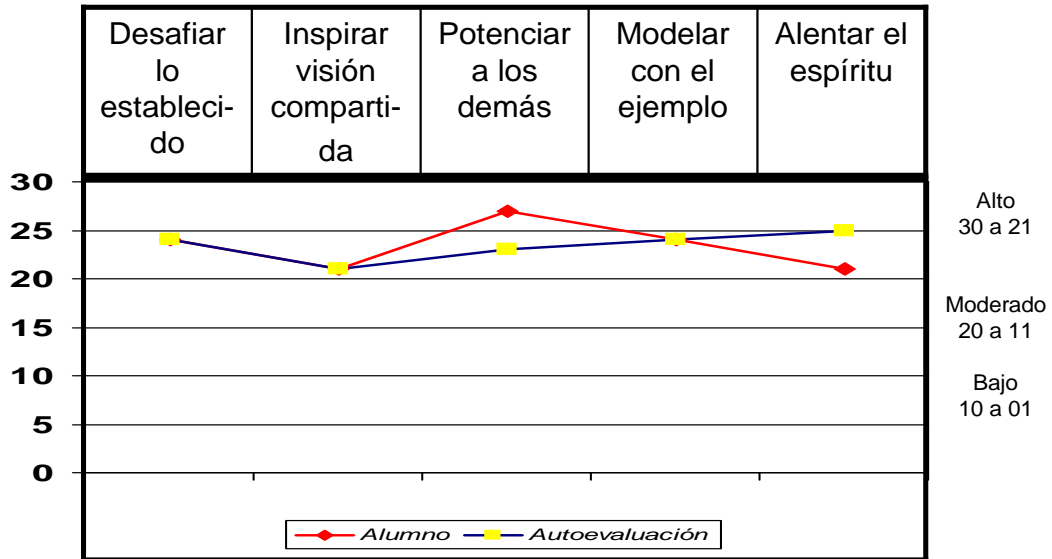


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	23	17
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	24	19
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	25	20
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	26	18
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	22	16

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

Al docente le falta tiempo para celebrar logros con sus alumnos, y es el rublo donde el maestro si considera que le falta motivar a sus alumnos.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “P”

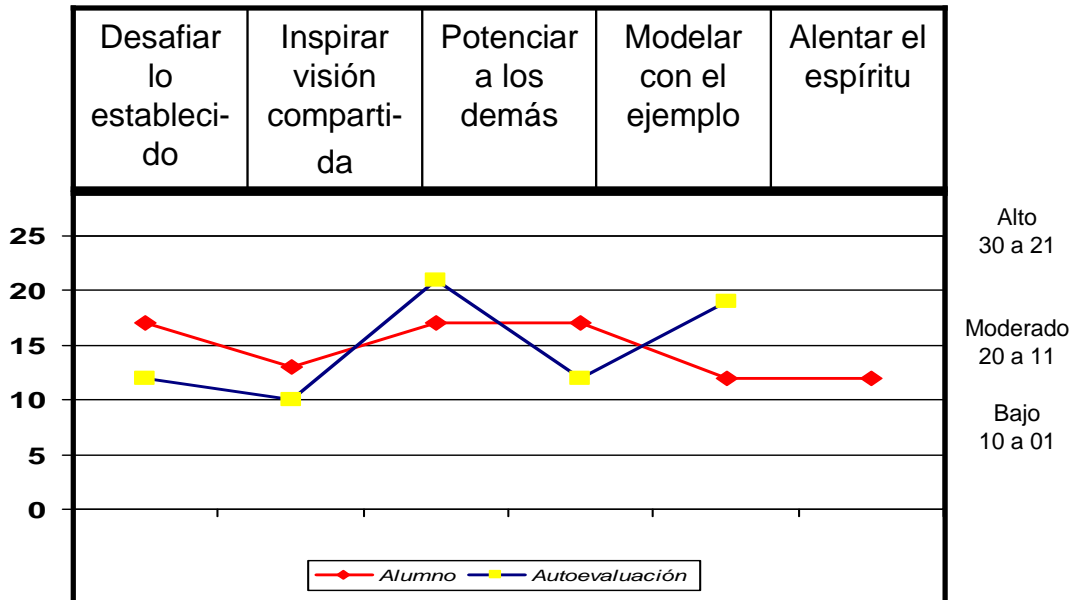


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	24	24
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	21	21
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	23	27
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	24	24
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	25	21

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

El docente le falta hablar claramente de sus ideales a sus alumnos, por su parte los jóvenes creen que el docente no celebra los pequeños logros que se alcanzan en un semestre.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN ALUMNO-DOCENTE “Q”

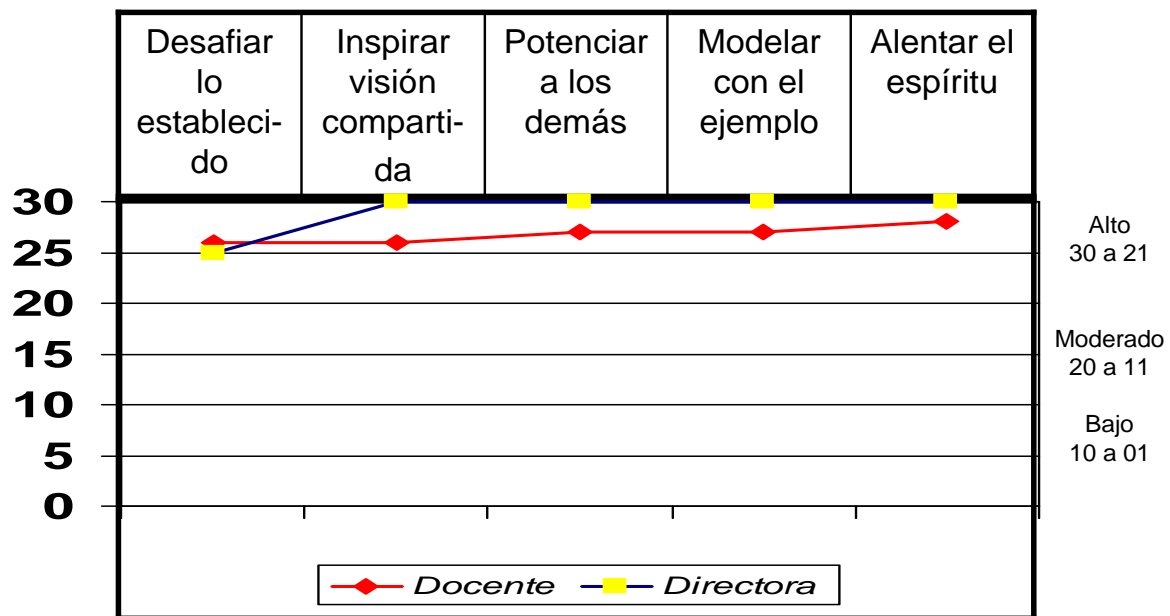


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	ALUMNO
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	12	17
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	10	13
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	21	17
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	12	17
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	19	12

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

El docente se arriesga poco, no comparte sus visión con sus alumnos, por lo tanto no comunica claramente sus ideas, por otra parte el alumnos esta convencido que le falta elogiar a su alumnos, cuándo alguno destaca.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN DOCENTE-DIRECTIVO “R”

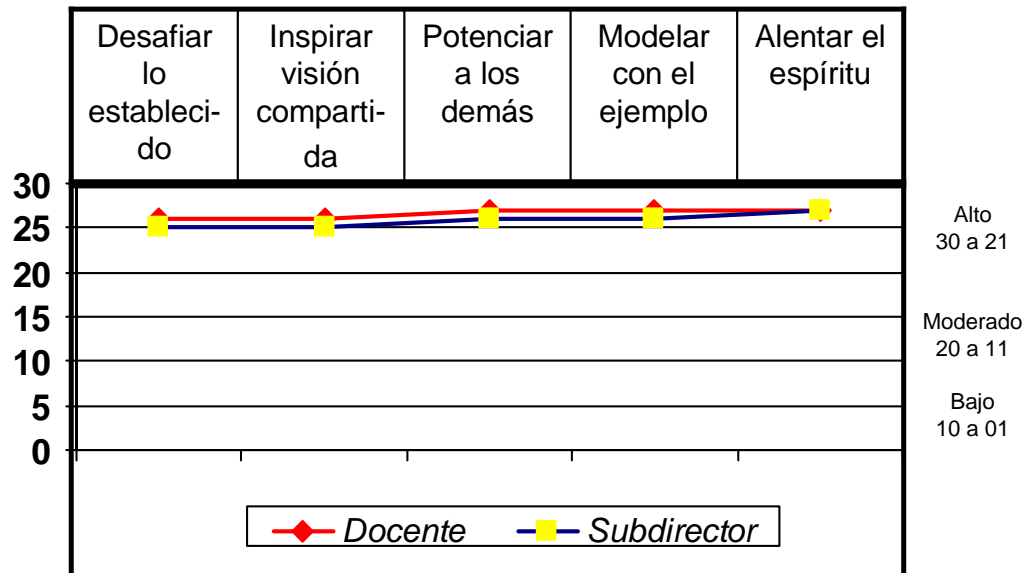


PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	DOCENTE
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	25	26
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	30	26
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	30	27
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	30	27
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	30	28

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

Podemos observar el alto porcentaje en la autocalificación del Directivo, minimamente bajo en la parte de mostrar todo su potencial como persona de manera general, por su parte el docente califica al Directivo en forma positiva en todas las variables.

COMPARATIVO PERCEPCIÓN DOCENTE-DIRECTIVO “S”



PRACTICA DE COMPORTAMIENTO	AUTO-EVALUACIÓN	DOCENTE
1.- DESAFIAR LO ESTABLECIDO	25	26
2.- INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	25	26
3.- POTENCIAR A LOS DEMÁS	26	27
4.- MODELAR CON EL EJEMPLO	26	27
5.- ALENTAR EL ESPÍRITU	27	27

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

Existe una uniformidad en cada uno de las variables, tanto del que califica como del Directivo que se autocalifica, lo cual se puede observar una congruencia esto es positivo para la Institución.

Estadística Descriptiva

Esta estadística se realiza por variables, se debe recordar que cada variable tiene seis preguntas, todas relacionadas, para examinar los compromisos que debe tener el líder educativo en su quehacer cotidiano. Ahora bien, se toma a los docentes (evaluados por sus propios alumnos de tutoría), mandos medios (Jefes de Departamentos, estos fueron evaluados por sus propios alumnos de tutoría) Administrativos (los alumnos por ser los que realizan algún trámite escolar); por otra parte los Directivos son Evaluados por sus docentes.

Estadística Descriptiva Autoevaluación, de Docentes/Mandos Medios/Administrativos/Directivos.

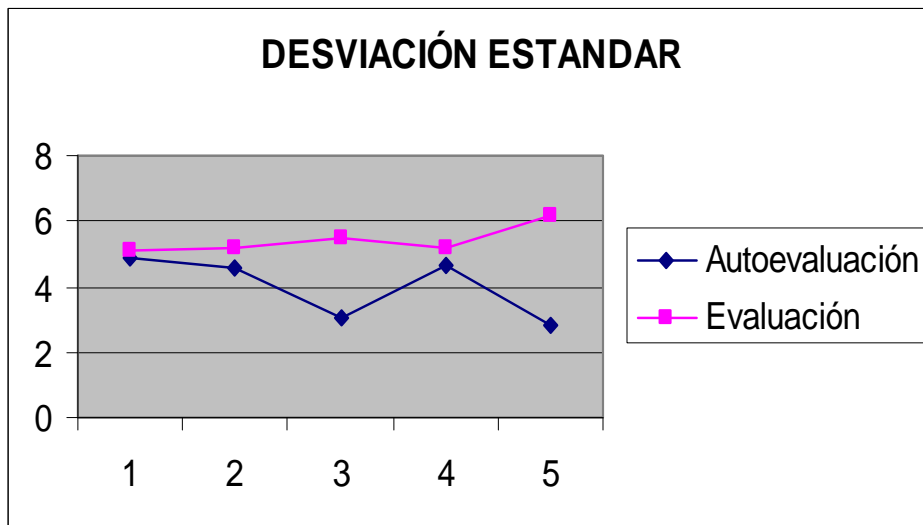
Variables	N	MIN	MAX	Suma	Prom.	Varianza	Desv. Estd
Desafiar lo Establecido	20	11	30	472	23.6	23.93	4.89
Inspirar Visión Compartida	20	10	30	480	24	20.84	4.56
Potenciar a los Demás	20	17	30	518	25.9	9.14	3.02
Modelar con el Ejemplo	20	12	30	495	24.75	21.67	4.65
Alentar el espíritu	20	19	30	507	25.35	7.81	2.79

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

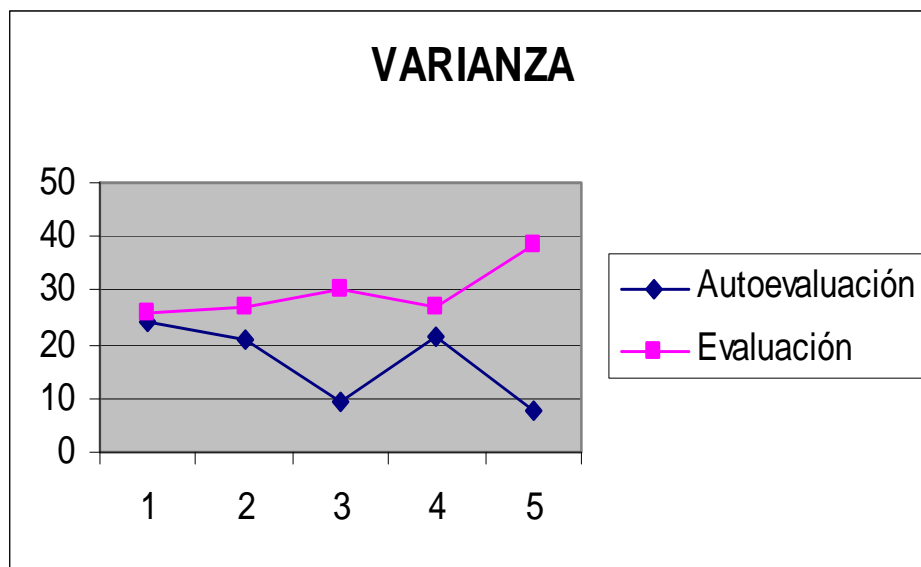
Estadística Descriptiva Evaluación por parte de Alumnos/Docentes a Docentes/Mandos Medios/Administrativos/Directivos.

Variables	N	MIN	MAX	Suma	Prom.	Varianza	Desv. Estd
Desafiar lo Establecido	60	11	30	1149	19.15	26.09	5.10
Inspirar Visión Compartida	60	9	30	1110	18.5	27.06	5.20
Potenciar a los Demás	60	8	29	1240	20.66	30.15	5.49
Modelar con el Ejemplo	60	9	30	1275	21.25	26.86	5.18
Alentar el espíritu	60	6	28	1104	18.4	38.34	6.19

Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.



Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.



Fuente: Elaborado por la tesista, con fundamento en la base de datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

CAPITULO 4

DIAGNÓSTICO.

La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica.

Aristóteles

La educación en el Siglo pasado y este que acaba de iniciar, se ha visto afectada por un conjunto de necesidades internas y externas que exigen cambios significativos. Esto se convierte en una necesidad a la que se deberá responder con buenos resultados, para satisfacer las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, esto lleva a las organizaciones educativa, a realizar grandes esfuerzos hacia el logro de la **Calida Total**, por lo tanto, debe adoptar nuevos conceptos y esquemas teóricos, orientados hacia la reestructuración funcional, así como a un cambio de estrategia en los bienes que maneja la escuela, especialmente, en el ámbito de los recursos humanos.

Sólo se puede obtener éxito en la organización educativa, si se logra descubrir la excelencia individual, de cada unos de los actores, ésto demanda destreza social como el Liderazgo, que capacite y movilice a un grupo de personas y con ello poder tener importantes logros a pesar de los obstáculos que puedan surgir, así, mismo mantener a las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por situaciones de burocratismo y luchas por el poder.

Por lo tanto, el diagnóstico que se elaboró después de analizar la importancia del liderazgo educativo en el desempeño docente, proporciona una referencia plena en el marco de la investigación de carácter descriptivo realizada. Es importante mencionar, que para el diseño de los instrumentos, se partió de la operación de las variables, esto se debe a una precisión de los indicadores, procedimiento que permitió la redacción de los correspondientes “ítems”, mediante los cuales, se obtuvo la información interna y colectiva que sirvió de base a la investigación para el

análisis y la consecuente emisión de conclusiones. Al respecto Isaías Álvarez menciona “El diagnóstico que se presenta constituye un proceso de análisis, fundamental para el desarrollo general de planificación que permite la naturaleza y magnitud de los problemas que afecta a una actividad, institución o sistema, así como sus perspectivas a futuro, si no cambia nada”.¹⁶

Existe un proceso de constante cambio de allí, que el diagnóstico analizó los requerimientos que necesita la escuela y con ellos lograr mejores expectativas para el ámbito educativo donde la calidad y los valores sean trascendentes en este proceso de transformación educativa para convertir el liderazgo educativo en el instrumento que valide las resoluciones para elevar la Calidad Educativa, disminuyendo la deserción escolar en el Bachillerato Tecnológico.

4.1.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN E INFORME DIAGNOSTICO:

De acuerdo con el análisis descriptivo que se realizó del resultado obtenido en la aplicación del instrumento al Docente-tutor, Tutor-mando medio, Administrativos y Directivos, como autoevaluación, y al alumno, como evaluador de cada uno de los autores educativo, cabe enfatizar que a los directivos los evaluaron los docentes, por ser ellos los que cotidianamente por cuestiones laborales tienen mayor contacto con los docentes.

Se puede observar que el Directivo, se autocalifica con un (14%), es decir, casi nunca o rara vez, cuestiona la forma en cómo se realizan las diversas tareas, en el CETIS, debido a que los Mandos Medios, tienen claras las actividades a realizar. Los Directivos con un (20%), se mantiene actualizado con las diversas novedades que surgen para el trabajo y está en constante búsqueda para el mejoramiento continuo. Se percibió a si mismo como una persona, que comunica de manera clara y positiva sus ideas a los docentes, así como, lo que espera del centro educativo, y el mejoramiento para la educación. Cabe señalar, que éste no comparte sus emociones personales, para transmitir los proyectos en los que se va a trabajar, todo esto lo hace de manera respetuosa y les da libertad a sus Docentes y Mandos

¹⁶Isaac Álvarez García, Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos. México, Limusa, 2002, Pág 35

Medios para actuar en clases. Considera que pone en práctica lo que predica y tiene sus propias ideas respecto al significado del liderazgo, en cuanto al trabajo que se desarrolla en el semestre delega esa función a los mandos medios. Considera que le falta tiempo para celebra los logros con su equipo, pero se esfuerza por encontrar algún espacio informal para hacerle saber al docente que sus logros son importantes para el Centro de Estudios Educativos.

Con base en los cuestionarios, aplicados a los docentes; estos refieren, que se cuestiona a los Directivos sobre la forma que llevan a cabo el trabajo un (40%), los consideran como conservadoras, ya que llevan acabo sus tareas como las conocen. La actualización que tienen los Directivos es percibida como alta por parte del docente con un (20%), existe la libertad formal para actuar en el desempeño docente, considera que sus ideales personales son propios y no se deben compartir, da a conocer sus expectativas para el siguiente semestre, se esfuerza por predicar con el ejemplo, los ideales y sueños de mejoramiento continuo que proyecta para el CETIS, los intentan trasmitir en una comunicación formal. Les falta mayor relación dentro del Centro de Estudio ya que los docentes consideran, que no se les reconoce de manera pública, pero esta consideración si se realiza de manera privada.

Lo que se observó y analizó en los datos proporcionados por el Docente/tutor fue que: sólo en pocas ocasiones, en un (16%) se hace la pregunta de el por qué y cómo se puede mejorar cuando las cosas no salen como se esperaba, asimismo, no cuestiona los procedimientos los hace, sin embargo, sí se mantiene actualizado de manera general, no comparte sus anhelos personales con sus alumnos; pero, por otra parte comunica una visión clara, respecto a la manera de cómo quisiera que fuera el futuro del CETIS No.32, no muestra a los demás los proyectos en los que va a trabajar en clases, pero sí crea un ambiente de confianza dentro del salón, él considera que pone en práctica con su ejemplo lo que predica. En conclusión el docente, se considera una persona congruente con sus ideas y sus actos en un (18%), no dedica tiempo a celebrar logros durante el semestre, sin embargo, de manera particular se esfuerza en dedicar tiempo y elogiar a sus alumnos.

Considerando que los alumnos, evaluaron a su profesor, se pudo observar en un (16%), que éste es poco innovador no busca nuevas ideas para impartir sus clases. En un (14%) el alumno no pone en duda la actualización docente, pero observa que no existe planeación para las clases. Un (19%) califica a su profesor como una persona respetuosa, que en ocasiones es como una barrera para lograr una mejor comunicación, sin embargo, al tener su propia idea de liderazgo se esfuerza por mantener los valores acordados dentro de la clase. Un (13%) asegura que la motivación hacia los jóvenes es poca y esta circunstancia se ve reflejada en el salón de clases y por ende en sus calificaciones.

Los Jefes de Departamento, que a su vez, son docentes, frente a grupo consideran que sí se mantienen actualizados, en menor medida, no como debieran y optan por la actualización muy raras veces, no busca nuevas formas de dar clases, por otra parte, prueba constantemente mostrar sus habilidades tanto dentro del salón de clases como en la oficina; un (13%) considera que es muy eventual que comparta sus sueños personales, pero sí, se emociona de forma contagiosa, la actitud positiva con que ve la vida y eso es agradable para la organización escolar, en este rubro la calificación fue del (19%). Se afirma que no involucra a sus alumnos en cuanto a la planeación de clases, lo hace de manera individual. Un (19%) acepta que da un trato digno y respetuoso a sus alumnos, aunque rara vez, se asegura de fijar metas claras durante el semestre, sin embargo, tiene clara su propia filosofía de liderazgo es consistente, en predicar con el ejemplo y dedica tiempo para cerciorarse que sus alumnos mantengan los valores acordados durante el ciclo escolar. Un (14%) dice que no dedica tiempo suficiente para celebrar logros durante el semestre.

El alumno, al evaluar a su, Docente/Tutor /Mando Medio, enfatiza que no busca nuevas habilidades en el salón de clases y en este rubro la calificación fue del (12%), prefiere mantener su zona de confort, aún cuando busca mejorar en la oficina. Los alumnos dan un (23%) al Docente/Tutor/Mando Medio en el sentido de que si les comunica su visión positiva en relación con el CETIS, lo que demuestra que el profesor está comprometido con su trabajo y se esfuerza por compartir. Sin embargo, consideran que es un actor educativo alejado de sus alumnos, por que muestra falta de comunicación y planeación en las clases, es respetuoso, pero no reconoce a los

alumnos por sus logros de manera pública, lo que demuestra que da poca importancia a estas situaciones lo que genera poca motivación y desconfianza en los jóvenes estudiantes.

El (11%) asegura que el personal administrativo rara vez cuestiona los resultados si éstos son negativos y no vuelve a tocar el tema. Sin embargo, siempre esta en la búsqueda permanente para mejorar los procesos en el área de su competencia, pero no tienen un horizonte claro en cuanto a los que debe aspirar en el campo laboral y un (8%) de los evaluadores considera que sus deseos de superación son pocos.

Es inusual que el personal administrativo de a conocer sus ideas acerca de la mejor forma de conducir el Centro de Estudios Tecnológicos, sin embargo tienen clara su propia filosofía de liderazgo y se cercioran de poner en práctica lo que predicán, establecen un monólogo con los alumnos desde la ventanilla para hablar positivamente de su lugar de trabajo, pero no los involucran en los diversos planes que se realizan en el CETIS No.32, por otra parte, ellos consideran que dan un trato digno y respetuoso, que tratan de proyectar todo el tiempo creando un ambiente de camaradería. Pero no dedican tiempo a celebrar los logros de los alumnos, únicamente se concretan a realizar trámites. Su actitud cambia cuando algunos de los alumnos sale beneficiado con una beca o reconocimiento de diploma por alto promedio o cuando se titula como técnico en alguna de las especialidades, en esas circunstancias elogian al alumno de manera individual, aunque este trabajo corresponde a la Oficina de Orientación Educativa y Control Escolar. Así que la calificación fue del (20%) en cuanto a motivación por parte del administrativo.

Tal como se muestra en los datos arrojados por el instrumento aplicado, se puede observar que los actores educativos:

- No les gusta correr riesgos.
- Prefieren el proceso conocido, ahogan su creatividad.
- No les gusta equivocarse, pero se sabe que lo único que se mueve es el cambio constante hacia lo desconocido.

- La visión que se tienen a futuro es personal y prefieren no compartirla lo que denota que no tienen un propósito global de lo que se espera en el futuro educativo.
- Aún cuando algunos acepta que si se predica con el ejemplo, no todos lo hace especialmente los administrativos.
- Al tener una definición propia de liderazgo crean un ambiente de poca interacción informal con los jóvenes.
- A su vez ellos consideran que de parte del actor educativo no existe una motivación, esto es una limitante para el joven que la considera un factor indispensable para lograr un mejor desempeño escolar.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

"La Calidad empieza con Educación y termina con Educación"

Kaouro Ishikawa

5.1. MARCO JURÍDICO INHERENTE A LA PROPUESTA.

En la actualidad la sociedad está orientada con base a principios ideológicos culturales comunes, que la convierten en un macrosistema social, a partir del cual se constituye en un momento determinado de la historia. Por su parte, el Estado expresa el orden legal y legítimo de una sociedad. El Estado posee sus órganos de administración: que el gobierno, sea central o descentralizado. Sus instituciones públicas o privadas, como escuelas, universidades, medios de comunicación entre otros.

En el artículo 3^a Constitucional se menciona que el Estado desarrollará armónicamente todas las facultades del ser humano para poder incursionar dentro de la sociedad en términos de solidaridad internacional con independencia y justicia.

La Política Educativa muestra la decisión del Ejecutivo Federal de encabezar un gran proyecto a favor de la Educación y transformarla en el eje del Desarrollo Nacional, se trata de encauzar los esfuerzos hacia una educación de vanguardia que conozca de su entorno, que introduzca nuevas tecnologías y alcance estándares de calidad y efectividad, que sean equivalentes a los de países desarrollados, se puede observar que no sólo es importante terminar un grado de estudios sino, que esto debe ser con calidad, para con ello lograr mejorar el nivel de vida de cada joven que egrese del sistema de Educación Tecnológica, que estén preparados para entender la tecnología, como instrumento clave en el desarrollo social, darles la base para realizar estudios superiores, actualizar y enriquecer su formación.

En el acuerdo secretarial No.77 establecido en 1982, se menciona que al Bachillerato Tecnológico corresponde la formación tecnológica, que capacite a los estudiantes para el desempeño de una actividad productiva como técnicos.

En el artículo 21 de la Ley General de Educación, se menciona al educador como un promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo y, continúa diciendo, que se deberá lograr un servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente.

Uno de los retos que menciona el Programa Nacional de Desarrollo 2001-2006, en el apartado de Educación Media Superior, es diseñar y operar un programa de formación de profesores de carácter Nacional que permita a estos últimos actualizar sus conocimientos y desarrollar nuevas competencias y habilidades para propiciar experiencias de aprendizaje significativo que susciten el mayor interés y la participación de los estudiantes¹⁷

Dentro del Programa Nacional de Educación 2001-2006 el Gobierno Federal Mexicano, resalta la necesidad de avanzar en la consolidación de la educación en todos los niveles, se considera a la educación como la "columna vertebral" de las acciones del Gobierno, es hacer de la educación un gran proyecto Nacional, si se considera que ésto conseguirá ampliar los horizontes para que los ciudadanos logren mejores niveles y Calidad de Vida.

En los puntos mencionados anteriormente, está implícito el Impulso que se le debe dar a la preparación de todos los actores educativos, para fortalecer su Liderazgo y contribuir al procesos de transformación educativa, donde el joven encuentre el mejor ambiente para el desarrollo de sus habilidades y, que a la vez, obtenga el entusiasmo por parte del docente y pueda ser motivado para lograr concluir sus estudios de nivel Medio Superior.

5.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

La globalización como se ha visto en otros puntos es un requerimiento urgente para el quehacer educativo, que enfatiza exigencia de rentabilidad, eficacia, eficiencia,

¹⁷ Programa Nacional de Educación 2001-2006. Pág. 167.

productividad y utilidad de la educación todo ello con tintes de perspectiva empresarial.

5.2.1 TEORÍA CURRICULAR:

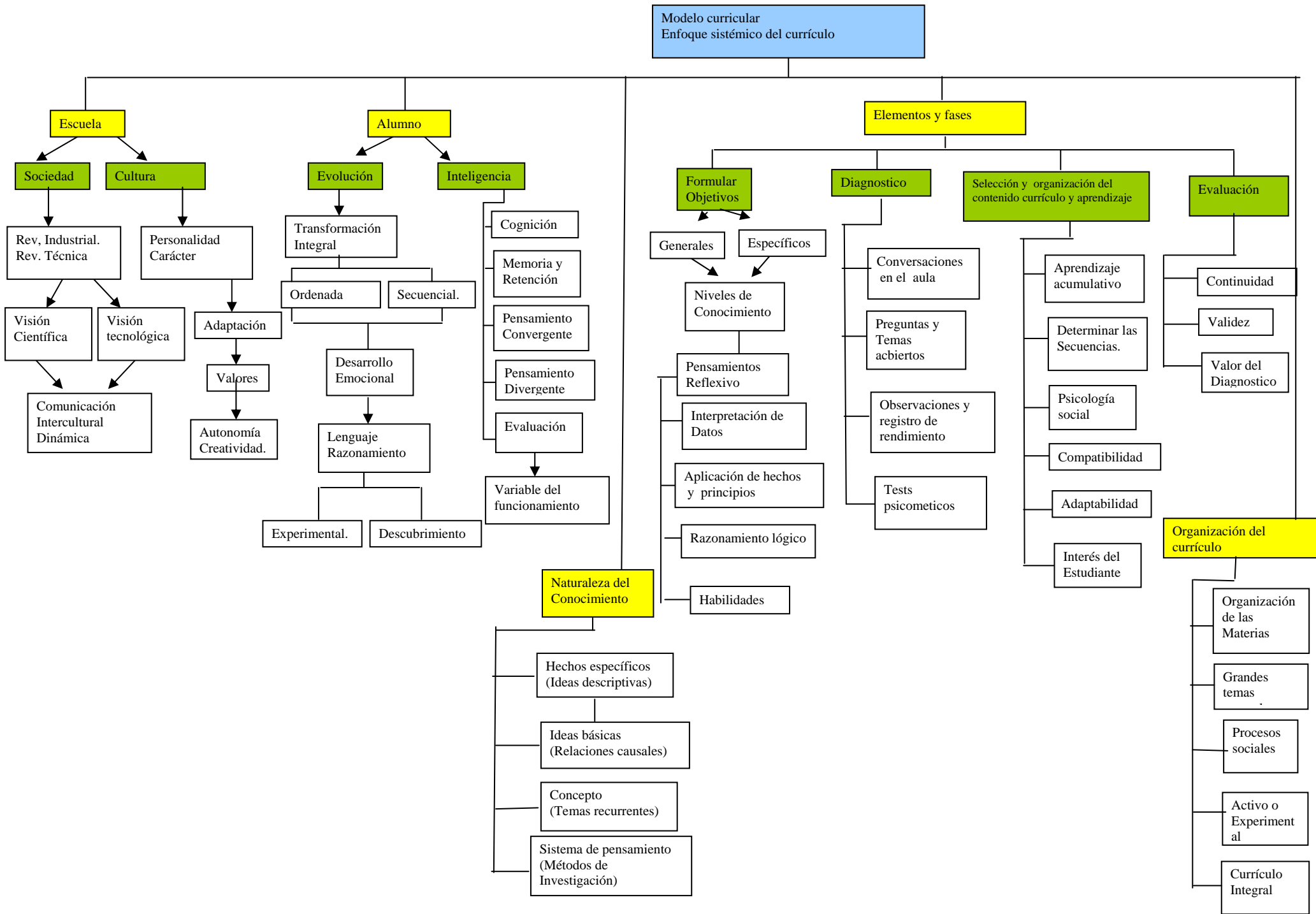
Desde el punto de vista sistémico, donde todo proceso tiene entradas y salidas, se tiene lo que menciona Tyler,¹⁸ que antes de realizar un currículo se debe de consultar las siguientes fuentes, “los alumnos”, para detectar sus expectativas tanto académicas como personales; “la sociedad”, para detectar trascendencias y posibles roles futuros, así como “expertos” que delínen perfiles de competencias y egresos de los jóvenes, la importancia de formular objetivos, planear lo que desea alcanzar la escuela, cuáles son esas experiencias de aprendizajes, así como la mejor manera de alcanzarlas y por ultimo, corroborar si esos objetivos planeados fueron realizados por medio de una evaluación.

Ralph Tyler, plantea la forma de operar de la Tecnología de la educación, producto de los estudios científicos de la psicología, lo que a su vez, convierte a los profesores en técnicos –operarios- que dependen de los tecnólogos., pero no expresa el papel de los grupos poderosos en la toma de decisiones del currículo. Stenhouse señala que, el problema central del estudio del currículo es el vacío existente entre las ideas y aspiraciones y los intentos por hacerlas operativas.

El currículo debe ser muy dinámico y participativo, ya Ibarrola, habla de analizar todo “el contexto social de la escuela” y “las características propias del estudiante”; los autores, como Ralph. Tyler e Hilda. Taba, quienes conciben la elaboración del currículo desde la perspectiva del análisis de bases referenciales que permitan establecer los objetivos, bien a partir de un diagnóstico de necesidades (Taba) o de fuentes y filtros aplicados para su elaboración (Tyler).

Estos modelos, centrados en los objetivos conductuales, han tenido una amplia divulgación y aplicación, sin embargo, entra en conflicto cuando se logra comprender nuevas teorías democráticas en donde el joven es más participativo y no se está abierto a los nuevos cambios.

¹⁸Tyler, Ralph W. Principios Básicos del Currículo, Buenos Aires, Editorial Troquel, , 1973, pp.109



Fuente: Elaboración personal con base en el libro de...Hilda Taba, Elaboración del currículo, Argentina, ED, Troquel, 1962.

Si se desea aplicar el Modelo de Liderazgo Participativo, se necesita primeramente conocer los rasgos de líder, con los que cuente cualquier institución, que participe activamente en la cotidianidad de la escuela.

El perfil del docente¹⁹ ha cambiado a través del tiempo, por ejemplo se tiene un enfoque Conductista (antes de los 70), se toma al docente como un técnico, su fundamento es la concepción tecnocrática del currículo, basado en la disciplina y sus organizadores son objetivos mensurables, habilidades de trabajo, control conductual y de los medios para la efectiva producción del aprendizaje en los alumnos. La formación del docente se entiende en términos de competencia y actuación.

Otro enfoque que aún permea nuestros Centros Educativos es el, Enfoque Humanista (desde los 70); reconoce que los docentes están dotados de motivación y recursos internos para promover y mejorar el ambiente educacional. Se basa en una concepción curricular de experiencias que se centran en el desarrollo personal y la satisfacción de necesidades. Se considera que es individualista y no toma en cuenta el carácter social de la educación y las experiencias que en ella se dan.

En el enfoque Desarrollista; se ve la formación docente en términos de formar un líder, un solucionador de problemas, un individuo con capacidad de tener reflexión innovadora de los procesos educativos. Su fuerte es el pensamiento progresista.

El docente se perfila como un creador, un transformador de la realidad, en fin, como un negociador. En la actualidad y dada la complejidad de la sociedad, que sufre momentos de crisis y de transformaciones profundas, éste perfil docente no sería satisfactorio, con lo que se hace necesario replantear la formación docente.

De esta manera surge un perfil más amplio, que incluye el desarrollo personal, actitudes, comunicación, orientación, liderazgo, toma de decisiones, mejoramiento personal, dimensión social e intelectual. De manera general se puede decir que un nuevo perfil docente debe incluir la capacidad del docente, la fuente de la filosofía que lo inspira y el impacto que éste tenga en la educación de los alumnos.

El ámbito educativo, durante el sexenio que acaba de terminar, toma en cuenta tres elementos íntimamente unidos: calidad, equidad y valores, que son las condiciones

¹⁹ <http://www.monografias.perfil-docente>. 18julio2006

necesarias y trascendentales que acompañan cualquier cambio o proceso de transformación educativa.

El Modelo de Liderazgo Participativo, tendrá valores, lineamientos y directrices para establecer retos y objetivos ambiciosos que contrarresten la deserción escolar y la reprobación y con ello elevar la eficiencia terminal a través de estudios relacionados con la gestión escolar, con el propósito de diseñar un modelo de gestión colegiada que apoye la eficiencia terminal y con esto elevar la Calidad Educativa en el Centro Educativo del CETIS. No.32.

5.2.2 LA CALIDAD EDUCATIVA

El concepto de calidad educativa es complejo y entraña diversas dimensiones que lo articulan en una unidad verdaderamente integral. En la última década la calidad se ha convertido en un elemento citado por las principales instituciones públicas y privadas se ha convertido en una meta que se busca de manera completa, la calidad cubre las expectativas del cliente. La calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto terminado o un proceso, asimismo puede ser un servicio, que invariablemente satisface las necesidades del cliente final. Este concepto de la calidad se utilizó primeramente en el ámbito de la economía y área industrial, hoy en día la competitividad se presenta cada vez más en las empresas y de esta manera se someten a los estándares internacionales de calidad, de ahí que este concepto de calidad educativa invariablemente sea utilizado como un elemento que sirve de palanca al cambio del país y como el medio principal para la generación de empleos.

La calidad es considerada como un concepto dinámico, donde se determina el mejoramiento continuo, fundamentándose en acciones que tienden a observar los cambios provocados en los procesos educativos con los miembros que desarrollan dichas funciones: estudiantes, maestros y directivos.

El Informe “Delors” de la UNESCO, publicado en 1996, subraya que la educación tiene como fundamento cuatro grandes pilares o aprendizajes: “aprender a conocer,

aprender a hacer, aprender a convivir con los demás, y aprender a ser”²⁰. Todo esto significa que la calidad educativa no resulta de los logros de excelencia de una sola de sus áreas. Esta al incidir en la comunidad escolar, la calidad y el liderazgo adquieren particular relevancia como atributos indispensables, aunque diferenciados conceptualmente, de la gestión educativa

Estos términos de corte empresarial: Calidad y el Liderazgo en el contexto de la globalización, pasan a integrar los nuevos parámetros en la relación productiva y el conjunto de las actividades sociales

En los últimos años se ha introducido en el mundo empresarial un nuevo concepto de calidad denominado calidad total, para poder hablar con propiedad de gestión de calidad total (Total Quality Management=TQM)²¹.

Su primera característica pone énfasis en la satisfacción del “cliente” que en nuestro estudio será el alumno, con sus demandas tanto explícitas como ocultas, que pueden llegar a ser descubiertas y satisfechas con una oferta inteligente. La calidad total exige, en segundo lugar, el mejoramiento continuo de la gestión empresarial y sus procesos. Unida a esta exigencia está, en tercer lugar, la necesidad de una Participación gratificada y gratificante de todos los agentes de la producción empresarial. Ya no se trata, como era antes, de una gestión específica del departamento de calidad de la empresa.

Ahora todos, “desde el presidente hasta el último empleado, están involucrados en el mejoramiento de la calidad, para lo cual deben asumir una función de creciente Liderazgo Participativo que se sustenta en la competencia y la motivación, que no están exentas de valores”²².

La calidad total educativa, pone énfasis en el destinatario, que es ante todo el educando, este sustituye la denominación que se da al cliente en el ámbito empresarial. Tal posición central del educando que es el sujeto importante dentro del

²⁰ Jacques Delors, *La Educación encierra un tesoro*, México, Correo de la UNESCO, S. A. 1996, Cap 4.

²¹ Joseph Jablonsky, *Joseph. T.Q.M. como implantarlo* México. Ed. CECSA. 1995. Pág. 72

²² López Rupérez señala tres valores centrales a modo de racimos éticos que acompañan la calidad total empresarial. Estos son la *adhesión personal a un ideal de perfección, la consideración del otro en tanto que persona* y la *identificación con un proyecto colectivo*. *Cit.*, pp. 63-64.

ámbito escolar coincide con los adelantos que se tienen en pedagogía, sin descuidar el rol del docente ni el de los contenidos educativos.

La escuela necesita tener bien claro su proyecto educativo, sus propuestas Didáctico-Pedagógicas, Estructuras Institucionales y sus propios procesos de Gestión. Las reformas en Calidad Total son de naturaleza continua y deben ser llevadas con constancia por toda la Comunidad Educativa. “Vale más una acción continua que muchas esporádicas”. Esto implica, tener en cuenta la Participación de todos los Docentes (Liderazgo Participativo), de un Centro Educativo y de todos aquellos que son parte de la comunidad: Directivos, Mandos Medios y Administrativos. Se debe de tener cuidado cuando se considera mantener una matrícula sin la calidad mínima, ya que esto lejos de beneficiar pone en una situación grave el avance de la Calidad Educativa.

“Esa concepción global e integral de la noción de calidad escolar, remite, necesariamente a la correspondiente aproximación de cómo gestionarla para lograr este objetivo globalizador. Ya que su actitud sistémica permite ver a la escuela como un todo unido a su medio socioeconómico incidiendo sobre las personas, los recursos, los procesos y los resultados, promueve sus acciones recíprocas y orienta el sistema, en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza las instituciones educativas excelentes”²³, la escuela puede ser considerada como una organización compleja en la que se debe reconocer una concepción global de la noción de calidad de la educación.

La OCDE (1991), debate sobre la necesidad de elevar la calidad en la educación, basada en el dialogo recíproco Escuela–Sociedad, considerando la obligación de caminar hacia la Calidad, aspecto secundado por la UNESCO (1993).

Por su parte, el Liderazgo es el agente clave de la calidad no puede darse Calidad sin Liderazgo, “los líderes tiene que definir y describir una misión para su organización, motivar a otras personas para que compartan esa misión, y estimular la acción para realizarla” ²⁴

²³ López Ruperéz, La Gestión de la Calidad en Educación, Madrid, La Muralla, 1994, Pág. 38.

²⁴ Gerstner, L V, Reinventando la Educación, Barcelona, Paidós, 1996, Pág. 69

Ante esto el líder educativo deberá de poseer un conjunto de capacidades reconocidas por los integrantes del grupo de referencia, no puede remitirse al simple ejercicio de la autoridad, debe tener presente el carácter democrático que conlleva el rol, la habilidad para crear y facilitar espacios para la participación y el cambio, tan mencionado en este sexenio.

Por otra parte tiene el poder de la información que ha pasado ha ser un bien de consumo, donde la Calidad, Gestión y velocidad han sentado un precedente, en la Sociedad del Conocimiento, como factor clave de Competitividad.

El líder que manifieste ser competente e innovador debe generar cambios y promover que las cosas se hagan de otra manera, dentro de la Cultura Institucional. Son las personas que piensan y actúan diferente, generan ideas y poseen una gran creatividad, esto no es fácil de desarrollar, si se toma en cuenta que la Escuela Pública es por naturaleza conservadora.

Al Liderazgo le interesa la promoción activa de valores que proporcionen significados compartidos, en los procesos de Enseñanza-Aprendizaje y no puede aislarse de los que se llevan a cabo en la organización en la que se desarrolla, porque la eficiencia del aprendizaje de los alumnos, esta condicionada por el clima que prevalece en el Centro Educativo, de ahí la importancia de las acciones de mejorar la Calidad, que promueva el Trabajo en Equipo ejerciendo un Liderazgo Participativo.

El Liderazgo tiene seguidores en vez de subordinados, entendiendo que el Líder pueda tener o no un puesto directivo.

Diferencia entre Directivos y Líderes²⁵

GESTORES O DIRECTORES	LIDERES
Administran el centro.	Innovan en el centro.
Copian de otros.	Son originales
Mantienen el centro.	Desarrollan el centro
Confían en los controles	Inspiran confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo

²⁵ Bennis, W, Dirigir personas es como adiestra gatos, sobre liderazgo, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2000, Pág.19

Preguntan cómo y cuándo.	Pregunta qué y por qué
Le interesan los resultados.	Vista puesta en el horizonte
Aceptan el status quo.	Desafían el status quo
Son el clásico buen soldado	Son su propia persona
Hacen correctamente bien las cosas	Hacen las cosas correctas
Gestión es eficiencia : cómo	Liderazgo es eficacia: para qué
Sustento en el control, las políticas y las estructuras organizativas	Sustentado en la confianza.

Tabla 1 Diferencias entre directivos y líderes.

El líder manifiesta rasgos más cercanos a los artistas, científicos y creadores, su autoridad no esta explícita, la ejerce de un modo informal, y no tiene porque ocupar un puesto jerárquico elevado en la organización, para “Bennis”, la diferencia entre Directivos y Líderes es que estos ponen el énfasis en los recursos emocionales y espirituales de la organización y se orientan al cambio, mientras que los Directivos se orientan a los recurso físicos, materiales, financieros, tecnológicos, se dedican a la administración y gestión. Los líderes son esenciales, “El Liderazgo se refiere al espíritu, que esta compuesto por personalidad y visión. La gestión no se refiere a la mente y se preocupa más por la corrección de los cálculos, la estadística, los métodos, los programas y la rutina”²⁶

5.2.3 CONCEPTO DE LIDERAZGO:

Se observarán en este apartado los conceptos más genéricos de liderazgo y los más aplicados a la educación.

Etimológicamente liderazgo (leadership), se deriva del verbo ingles “to lead”, que significa conducir, guiar mostrar el camino, ir a delante, etcétera.

Según el Diccionario de la Lengua Española (2001), “El Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”.

²⁶ Ibidem. Pág.57

El Diccionario de la Conducta (1986), lo define como “Las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

En estos dos conceptos se define ya como una dirección, de las metas que se deben alcanzar en educación, además el diccionario de la conducta, menciona las cualidades del líder.

En el Diccionario de Sociología (1949), “El liderazgo se define como un proceso en que una persona, en merito a su capacidad real o supuesta para resolver los problemas cotidianos en la vida de un grupo, encuentra seguidores que se someten a su influencia. En una situación de Liderazgo, la personalidad de sus seguidores es tan importante como la del Líder. El liderazgo puede basarse en cualidades personales (aspecto físico, valor, simpatía, etcétera.), en el prestigio que otorga la posesión de ciertos conocimientos y cualidades, o de posiciones sociales elevadas, o por una combinación de varios elementos”²⁷

Se puede decir que el liderazgo denota influencia y toda influencia provoca un cambio, la influencia entre seguidores y líder debe ser recíproca, sin olvidar que el líder será la persona que más influya en el grupo, no se debe de olvidar que la sensibilidad y creatividad, esta impregnada en la concepción de liderazgo al unísono con comunicación y respeto.

5.2.3.1 ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando se habla de estilos de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos que caracterizan a las personas encargadas de guiar a los miembros de una organización.

De manera tradicional, “Max Weber” menciona al liderazgo como autoridad, y distingue tres tipos de autoridad, estas se refieren básicamente en el orden político. La Autoridad Racional: aplicada en leyes y normas impersonales el derecho que tienen de mandar. La Autoridad Tradicional, basada en la aceptación de las tradiciones y costumbres que legitiman la posición de mandar y ser obedecido.

²⁷Thomas R. Elliot, “Liderazgo”, Diccionario de Sociología, México-Buenos Aires, editado por Henry Pratt Fairchild, Fondo Cultura Económica, 1949, Pág173.

(Monarquías tradicionales). La Autoridad Carismática, se basa en la devoción y el respeto a una persona por su carisma.

Esta confusión de Liderazgo-Autoridad, no es responsabilidad de “Weber” sino de sus seguidores, que así, lo han interpretado, ya que la palabra de liderazgo se empieza a estudiar años después de las publicaciones de “Weber”.

Con el tiempo el Liderazgo se aborda desde diferente perspectiva, una de las más conocidas es la ofrecida por “Lippit y White”,²⁸ según estos autores los líderes se dividen en:

- Autoritario o autocrático.
- Democrático o participativos.
- Burocrático o Laissez-Faire (dejar hacer).

El Líder Autoritario o Autocrático, decide y dispone todo por sí mismo sin contar con los demás. Los miembros son meros ejecutores de las órdenes de la autoridad, y por ende, suelen ser apáticos y pierden su iniciativa y responsabilidad. Este líder impone las normas y controla que se cumplan. El grupo termina disolviéndose o cayendo en un mero formalismo.

El Líder Democrático o Participativo, deja a los miembros del grupo un amplio margen de iniciativa, respeta a las personas, consigue la cooperación del grupo por su competencia, paciencia, tolerancia y honestidad. No da órdenes. Da ejemplo, estimulando la auto-orientación. En lugar de reprender, procura que el personal piense y reflexione. Sabe obtener el máximo de productividad por medio del máximo de buena voluntad. Hay una idea clara de los objetivos y medios para conseguirlos. Hay libre intercambio de ideas y de discusión abierta, permitiéndose la autocrítica.

El líder “Laissez-Faire” o Burocrático, confía todo a la mera espontaneidad de los miembros del grupo. No asigna tareas. Permite al grupo la determinación y distribución de ellas, provocando confusión, desorganización y fricciones entre sus miembros. Este líder no evalúa, ni sanciona. Es inseguro y por eso es permisivo.

²⁸ Lourdes Munich Galindo, Mas allá de la Excelencia y la Calidad Total, México, Trillas, Agosto 1998, Pág.228

5.2.3.2 TEORÍAS DE LIDERAZGO

TEORÍA DE LOS RASGOS:

Esta teoría menciona en forma significativa la influencia de los rasgos universales que deben tener los líderes, en los términos de carisma, entusiasmo y valentía, “Las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes, de los no líderes.”²⁹ Sin embargo estos rasgos no siempre garantizan el éxito de un buen líder, esta teoría no ha tenido gran aceptación, ya que básicamente pasa por alto los factores motivacionales que rodean al líder. Esto significa que los líderes tienen rasgos innatos que poseen o no poseen, aunque no se ha encontrado rasgos o cualidades universales que distingan a los supervisores y directivos más eficientes, así como pasar por alto las necesidades de los seguidores.

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO:

La forma en que se comporta el Líder en cuanto a su conducta, aquí se examinan las conductas y su impacto sobre el rendimiento y la satisfacción de los subordinados, sin embargo, esto lleva a que si los estudios de comportamiento hubieran sido determinantes y críticos del Liderazgo se podrían entrenar personas para que fueran Líderes. Esta teoría dice: la conducta específica, en la cuál se podría capacitar a las personas para que fueran líderes, si esto funciona se puede tener una oferta infinita de Líderes eficaces.

ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO STATE

En esta universidad, a finales de la década de los 40, después de la segunda guerra mundial, se investigaron las dimensiones independientes del comportamiento del líder, las categorías se redujeron a dos dimensiones y son las siguientes:

Estructura de inicio: se concreta como la medida en la cual es probable que un líder defina y estructure su papel y el de los subordinados en búsqueda del logro de la meta. Supone una conducta según la cuál el líder organiza y define las relaciones en

²⁹Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Prentice-Hall, 1996, Pág 414.

el grupo, aquí los líderes enfocan su atención a los resultados, por lo tanto, asignan la tareas particulares a los miembros del grupo, esperan que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño, enfatiza el cumplimiento de las fechas límites. Orientadas básicamente a la producción.

Consideración: Se enfoca en la confianza mutua que el Líder debe tener con las ideas de sus subordinados, mostrando preocupación por la comodidad, status y bienestar de los mismos en sus problemas personales, es decir, los trata de igual a igual, enfatiza la amistad, "Orientado básicamente a la gente".

Se encontró que el líder con altos índices de estructura de inicio y consideración tiende a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos que califican bajo.

ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN.

Al igual que el estudio de Ohio State, deseaba investigar las características de los estilos de Liderazgo, éstos también encontraron dos parámetros, y son los siguientes:

- El líder orientado a los empleados, realiza una supervisión muy próxima a los empleados, cuida las relaciones interpersonales, pone énfasis en el interés por el personal. Ayuda a los trabajadores a satisfacer sus necesidades, crea un entorno de trabajo de apoyo mutuo.
- El líder orientado al trabajo, pone énfasis en la producción, centrado en los aspectos técnicos para el logro de las tareas del grupo. Este tipo de líder se vale de la coerción, las recompensas y el poder legítimo para influir en la conducta y rendimiento de los subordinados.

Las conclusiones a que se llegó básicamente, es que los líderes favorecían el comportamiento, orientado al empleado y con ello logran una mayor productividad y alta satisfacción en el trabajo, "Rensis Likert" comenzó sus estudios en 1961, estas aportaciones de las universidades descubrieron algunos principios de liderazgo, sin embargo, no consideraron las variables situacionales para lograr un mejor comportamiento del subordinado.

Se realizaron estudios sobre la “Matriz Gerencial”, sus autores: “Blake y Mouton”, desarrollaron una representación gráfica de un punto de vista bidimensional del estilo de Liderazgo, propusieron “La Matriz Gerencial, basados en los estilos de preocupación por la gente y preocupación por la producción, que se inicio en Ohio Staten, o las dimensiones de orientación hacia el empleado y orientación a la producción de Michigan.”³⁰

Este “Grid” muestra en total (81), diferentes posiciones, para que se pueda ubicar el estilo del líder que se busca, sin embargo, solo predominan, 5 estilos básicos de liderazgo, al analizar estos estilos se menciona que el (9.9) es el estilo de Líder de Excelencia donde se incrementa la productividad y Calidad Total sin perder de vista la creatividad y el trabajo en equipo.

I n t e r é s p o r l a s p e r s o n a s	1.9 Administración Proteccionista, tipo club campeste (Paternalista) énfasis a las necesidades de los individuos para tener relaciones calidas y amables a un ritmo de trabajo aceptable							9.9 Administración por excelencia (Líder transformador)El trabajo se realiza, por personas comprometidas que interactúan a través de un objetivo común dentro de la organización.
		5.5 Administración ejecutiva Hombre-Organización (Demócrata) Un adecuado desempeño de la organización, solo es posible cuando se encuentra el equilibrio entre el trabajo y la moral de las personas a un nivel satisfactorio.						
	1.1 Administración en decadencia, Laissez-Faire (burócrata) Es una relación de hombre- organización con esfuerzos mínimos para el logro de su trabajo suficiente que lo acredite como miembro de la organización.							9.1 Administración por Obediencia (Autócrata) la eficacia de la organización se logra a través del arreglo en las condiciones de trabajo en donde el factor humano interfiere minimamente en los procesos de producción.

Fig 1 : Matriz Gerencial. Blake y Mouton

Interés por la Producción.

³⁰ Robert Blake y Jane Mouton, El Modelo de cuadro organizacional Grid., México Fondo Educativo Interamericano, 1972 pág. 86

El principal aporte de lo anterior, es demostrar que las variables estudiadas interactúan mutuamente, y lo principal es trabajar con personas comprometidas y motivadas, el reto es la Excelencia en un Liderazgo Participativo que ayude a obtener resultados de mayor Calidad Educativa.

"En el siguiente cuadro se especifica los estilos de liderazgo y sus características."³¹

El líder deberá encontrar su propia dimensión de acuerdo a las necesidades de la empresa, aplicando sus conocimientos, criterios:

Estilo de Liderazgo / Característica de supervisor	9.1	1.9	1.1	5.5	9.9
Comunicación	La necesaria vía jefe hacia abajo	Frecuente y amable.	Es callado y muy concentrado, no conversa.	Concede igual importancia a la comunicación tanto formal como informal.	Acuerdo común.
Instrucciones	Claras y directas	No exige es indirecto.	Pasa los problemas a sus subordinados.	Explica objetivos se asegura que sus subordinados estén de acuerdo	Objetivos y metas creados y compartidos en equipo.
Equivocaciones y errores.	Nunca deja pasar errores	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie.	No ve las equivocaciones trata de libarse de la responsabilidad	Crea ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo. Los manda a cursos	Comprende aviso de los errores
Quejas	Considera como debilidad o incapacidad. se ignora	Se une al grupo y acepta las quejas	Evita mostrarse abierto a las quejas	Responde a las quejas a puertas abiertas	es algo significativo, aprende por medio de la crítica
Reacción ante sentimientos hostiles	Frustración y hostilidad	Amabilidad evade el antagonismo.	No actúa como jefe	Trata de establecer ambiente de tranquilidad	No hay hostilidad, las tensiones se resuelven a cada paso.
Evaluación de la actuación	Fija estándares de desempeño y lo exige	Evade la evaluación de la actuación	Trata todo su personal por igual.	Se prepara para la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo	Jefe y subordinado realizan la evaluación analizando puntos fuertes y débiles.

Tabla 2 : Estilos de Liderazgo Blake y Mouton.

³¹ Lourdes Munich Galindo, Mas allá de la Excelencia y la Calidad Total, México, Trillas, Agosto 1998, Pág.231

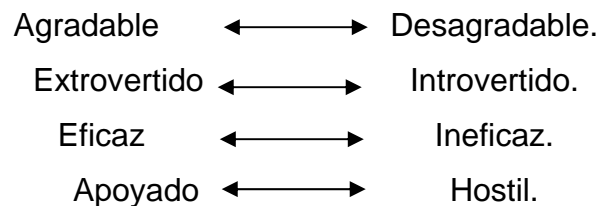
5.2.3.3 MODELOS DE LIDERAZGO.

MODELO DE LA CONTINGENCIA DE FIEDLER.³²

Esta teoría trata de conciliar e integrar la gran diversidad de rasgos de líderes, pero desde una perspectiva diferente, "FIEDLER" explica que mientras mejor sean las relaciones líder/miembros con el trabajo y éste sea realmente estructurado, más fácil será el poder del puesto y el líder tendrán mucho control sobre el personal, ya que reflejará la confianza y respeto de sus subordinados hacia el líder.

Este autor describe un modelo llamado de Contingencia, que es la interrelación del líder con sus empleados y el grado en que la situación le da el control y la influencia. La aplicación de un cuestionario llamado "cuestionario del compañero menos preferido CMP", pretende medir, lo que piensa la persona de sus demás compañeros de trabajo, el cuestionario contiene 16 pares de objetivos contrastantes, el autor menciona que con esto se puede determinar el estilo básico de liderazgo y decir, si una persona esta orientada a la tarea o a la relación.

Estos son los parámetros contrastantes que el autor utiliza para la aplicación del cuestionario.



Inmediatamente después que se evalúa el estilo básico del liderazgo por medio del cuestionario CMP, se torna importante ligar al líder con la situación que manifiesta la organización y son las siguientes:³³

1. RELACIONES LÍDER MIEMBRO: el grado de confianza y respeto que los subordinados tienen en su líder, la evaluación de la situación son buenas o malas.

³² Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Prentice-Hall, 1996, Pág. 425.

³³ Ibídem Pág. 422

2. **ESTRUCTURA DE TAREA:** el grado al cual las asignaciones de trabajo se realizan de acuerdo con un procedimiento (estructurado o no estructurado). En la evaluación de las situaciones es alta o baja.
3. **PODER DEL PUESTO:** el grado de influencia que el líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de sueldo. La evaluación de la situación es fuerte o débil.

El autor comenta que si las relaciones son buenas entre el líder/miembros, el trabajo este altamente estructurado y el poder del puesto sea fuerte, mayor será el control e influencia que tenga el líder y esto no será otra cosa que una excelente relación donde el líder es respetado y sus subordinados le tienen una gran confianza y todas las actividades la realizarán de común acuerdo, y el puesto le proporcionará una gran libertad para recompensar o sancionar al personal.

5.2.3.4 TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.

“Paul Hersey y Ken Blanchard”, desarrollaron un modelo de liderazgo que cuenta con un buen grupo de seguidores, los autores mencionan que las personas son las que acepta o rechazan al líder, independientemente de lo que el líder haga: Hablan de una preparación adecuada, mencionan que la gente tiene capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica, ellos también hacen referencia autor Fiedler. El comportamiento esta enfocado a la tarea y a las relaciones, pero ellos identifican cuatro comportamientos específicos más y estos son los siguientes:³⁴

1. - "Hablar, falta, tarea / baja relación) El líder define los papeles e indica a la gente de qué, cómo, cuándo, y dónde llevar a cabo diversas tareas, enfatizar el comportamiento directivo
2. - Vender (alta tarea / alta relación) El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo.
3. - Participar (baja tarea / alta relación) El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, donde el papel principal del líder es la facilitación y comunicación.
4. - Delegar (baja tarea / baja relación) El líder proporciona poca dirección o apoyo"

³⁴Ibidem pág 425

Después “Herswy y Blanchard” mencionan cuatro etapas.

1ª etapa: A la gente no le gusta asumir responsabilidades, no es competente ni tiene confianza en ella misma.

2ª etapa: La gente esta dispuesta ha realizar tareas pero sólo las necesarias al puesto, esta motivada pero carece de habilidades.

3ª etapa: La gente es muy capaz, pero no le gusta cooperar con el líder.

4ª etapa: Analizando lo anterior, cuando los seguidores tienen un nivel de preparación, el líder corresponde de la misma manera y lo hace reduciendo el control sobre las actividades de sus subordinados, por lo tanto, su comportamiento es más cordial.

Esta teoría tiene similitud con el cuadro de “Matriz Gerencial de Blake y Mouton”, ya que el cuadro da énfasis a la productividad y a la gente, así mismo, con la teoría situacional no existe gran diferencia.

Existen otros modelos, pero se debe pensar que los modelos de liderazgo siempre serán excelentes, independientemente de la situación en que se encuentren. Por otro lado se puede considerar que si el subordinado tiene experiencia y capacitación, puede desplazar la necesidad, por lo tanto el comportamiento no siempre tendrá un impacto importante en la organización.

5.2.4 LIDERAZGO , NUEVOS ENFOQUES

Los autores “Víctor Vroom y Philip Yeton”³⁵ desarrollaron un Modelo de Participación del líder, relacionada con el comportamiento y la colaboración del mismo, este modelo proporciona una guía a los directivos para escoger el estilo de liderazgo más apropiado para diferentes situaciones, éste tiene más sentido si se habla de situaciones autocráticas o participativas, en relación con líderes autocrático o participativos.

³⁵ Vroom, V.H. y Jago, A. G. El Nuevo Liderazgo, dirección de la participación en las organizaciones. Madrid, Ed Díaz Santos.1990Pág 40

Estilos de liderazgo posibles en el modelo participación de líder de Vroom-Yetton

Autocrático I (AI):	Usted resuelve el problema o toma una decisión empleando la información disponible en el momento.
Autocrático II (AII):	Obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces usted decide la solución al problema. Tal vez diga o no a los subordinados cuál es el problema al no tener información de ellos. el papel de sus subordinados en la toma de decisión es proporcionarle claramente la información necesaria en lugar de general o evaluar soluciones alternas.
Consultivo I (LCI):	Comparte el problema con sus subordinados importantes en lo individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como un grupo. Luego usted toma la decisión que pueda o no reflejar la influencia de sus subordinados.
Consultivo II (CII):	Comparten el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
Grupo I(GII):	Comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas e inventan llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución.

Tabla 3 : Estilos de Liderazgo

LIDERAZGO CARISMÁTICO

La teoría del Liderazgo Carismático se considera como una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias a su guía cuando observan ciertos comportamientos: Es común que el concepto de líder se vincule con el de héroe, en la medida en que se trata de un individuo cuyas acciones tienen tal impacto social, que hace que sucedan cosas que de otra forma no hubieran ocurrido Según "Weber",

carisma es una palabra de origen griego que significa «regalo, inspirado en lo divino», dotado».

“Warren Bennis”, tras un estudio de 90 líderes exitosos de los Estados Unidos concluyó que poseían cuatro aptitudes en común:³⁶

- Tenían una visión o sentido del propósito apremiante.
- Podían comunicar esa visión en términos claros que sus seguidores pudieran identificar rápidamente.
- Demostraban consistencia y enfoque en la realización de su visión.
- Conocían sus propias fortalezas y las capitalizaban.

Estos líderes siempre pretenden realizar grandes cambios, centrarán su atención en el cambio porque es un elemento fundamental para alcanzar su cometido, su visión. Pero no siempre es bueno ni apropiado un líder carismático, porque existe la probabilidad de que la organización no necesite cambiar; un líder carismático puede no ser siempre el adecuado, por que las transformaciones que desea realizar se acercan más a su meta, esto es peligroso si el resultado final es beneficiarse a sí mismo y no a la organización.

En conclusión, propone que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia la meta, ya que son capaces de poner en claro y establecer la visión organizacional, son personas dispuestas a asumir riesgos, poseen altas expectativas de desempeño y logran transmitir mediante palabras o acciones un nuevo conjunto de valores.

³⁶ Warren Bennis (1990),

UN MODELO CARISMÁTICO DE LIDERAZGO³⁷

Conducta del Líder	Efecto en los conceptos de sí mismo de los seguidores	Mecanismos motivacionales	Resultados personales
El líder presenta una visión	Motivación del seguidor, orientación para el logro y búsqueda del objetivo.	Mayor valor intrínseco del esfuerzo y de los objetivos.	Compromiso personal con el líder y su visión
El líder establece expectativas de alto rendimiento y demuestra confianza en sí mismo y en la capacidad colectiva para realizar su visión	Identificación del seguidor tanto como el líder como con, los intereses colectivos de los miembros de la organización.	Mayores expectativas de esfuerzo-rendimiento	Conducta de autosacrificio Compromiso con la organización Significación de la tarea y satisfacción con la misma
El líder modela los valores, rasgos, creencias y conductas deseadas que son necesarias para realizar la visión	Autoestima y autoeficacia del seguidor.	Mayor valor intrínseco del logro de los objetivos	Aumento del rendimiento

Tabla 4 Liderazgo Carismático

LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Todos los líderes que se han analizado hasta el momento, excepto el carismático, son Líderes Transaccionales, porque su liderazgo consiste en realizar una transacción, es decir, determinar que es necesario para que los individuos consigan los objetivos de la organizaciones: “El empleado hace un esfuerzo •> El líder le da lo que necesita”. Por otro lado el Líder transaccional, guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea, al trascender sus propios intereses por el bien de la organización, es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores. El líder ayuda a los seguidores a identificar lo que deben hacer para alcanzar los resultados deseados. Al ayudar a los seguidores a identificar lo que debe hacerse, el líder tiene

³⁷ Kreitner/Kinicki, Comportamiento de las Organizaciones, España, Mc Graw Hill, 1998, Pág. 483

en cuenta el concepto que el individuo tiene sobre sí mismo y sobre su necesidad de autoestima.

Los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional son:

1. Influencia idealizada (Liderazgo carismático): es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión, que se ganan el respeto, confianza, seguridad y que adquieren una identificación individual fuerte con sus seguidores.

2. Consideración Individualizada o individual: los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores.

3. Estimulación intelectual: los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos y problemas; fomentan la creatividad. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionarlos. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras.

4. Liderazgo de inspiración: los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo, entusiasmo y comunican sus visiones del futuro que puede ser realizado con fluidez y seguridad, estimulando el logro de altos niveles de desempeño y desarrollo.

Este modelo está en gran medida relacionado con la Calidad y Mejora Continua, aspectos relevantes en nuestro estudio. En los Centros educativos el Liderazgo adquiere un rublo diferente como una organización de aprendizaje, se cree que el Liderazgo Escolar proviene de la variedad de sus agentes y manifestaciones, como prácticas distribuidas, más democráticas, dispersas en el conjunto de la organización, en lugar de algo exclusivo de los líderes formales

EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO.

Cuando se habla de desafíos, en el Liderazgo de una manera se cree, que los líderes deberán, hacer cosas extraordinarias en la organización, pero son las personas que pertenecen a ella llámense, maestros, alumno o administrativos los que pueden modificar cada día lo que se hace, sin embargo, los cambios que se viven a diario son tan amenazantes que se pone en duda si se puede lograr a través de ellos algo

significativo hacia el futuro dentro de la comunicad educativa, pero habrá que intentarlo.

Al entrar en la globalización la interconexión es con el mundo donde todo es instantáneo, en un ambiente tan acelerado el conocimiento se vuelve un valor, que puede adquirirse en cualquier momento y con ello puede poseer mejores ingresos y más oportunidades, ya que las organizaciones se muestran cada día más independientes han dejado en gran medida de ser manejadas, debido en gran parte a la tecnología, el ser humano se ha visto forzado a trabajar por su cuenta ya sea por elección o a la fuerza, por lo tanto la lealtad y seguridad de tener un trabajo estable o permanente es cada vez menos factible.

Por lo tanto, se ve la necesidad de buscar nuevos desafíos que lleven a entender este mundo cambiante, las personas se preocupan por el legado de valores que están dejando a su paso, a las nuevas generaciones; cómo puede el docente manejar estos cambios sin escepticismo y lograr que los jóvenes se involucren en el proceso y logren terminarlo con éxito, de ahí que el líder debe marcar la diferencia en su comunidad, con una personalidad individual llena de convicciones y en la búsqueda de una innovación constante en el quehacer educativo .

En este desafío se investigaron “cinco prácticas de liderazgo, y en cada una de ellas se examinaron diez compromisos de liderazgo y son:³⁸

- Desafiar el proceso
- Inspirar visión compartida.
- Habilitar a otros para actuar.
- Servir de modelo.
- Brindar aliento.

³⁸ Jim Kouzes y Barry Posner, El Desafío del Liderazgo, Argentina, Granica, 2005, pág. 24.

DIEZ COMPROMISOS DEL LIDERAZGO	
PRACTICAS	COMPROMISOS
DESAFIAR EL PROCESO	1.- Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar. 2.- Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.
INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA	3.- <i>Imaginar</i> un futuro edificante y ennoblecedor. 4.- <i>Reunir</i> a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.
HABILITAR A OTROS PARA ACTUAR.	5.- <i>Fomentar</i> la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. 6.- <i>Fortalecer</i> a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.
SERVIR DE MODELO.	7.- <i>Dar ejemplo</i> comportándose en forma coherente con los valores compartidos. 8.- <i>Obtener</i> pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromisos.
BRINDAR ALIENTO	9.- <i>Reconocer</i> las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto. 10.- Celebrar los logros del equipo en forma regular.

Tabla 5 El compromiso del liderazgo

Los compromisos por variables son los siguiente, cabe destacar que el Liderazgo Participativo, producto de esta trabajo se tuvo que ajustar a estas, practicas durante en trabajo se les denomino variables cada una de ellas se adaptaron de una organización empresarial, un Centro Educativo, ya que el compromiso del liderzazo es indispensable para todos aquellos organismos que deseen marcar su propio rumbo. Por otra parte en el capitulo 3 de este trabajo de investigación, se menciona el significado de cada variable. Lo que se observa en la tabla anterior básicamente son los compromisos que deberá adquirir el Líder Participativo en el Centro Educativo, donde se llevó a cabo la investigación.

Por otra parte, los elementos esenciales de la primera variable (desafiar el proceso) tres son: “despertar la motivación intrínseca, equilibrar la paradoja de las rutinas y

mirar alrededor en busca de estímulo e información”³⁹. Para la variable de (inspirar la visión compartida) tiene como elementos esenciales: imaginar el ideal e intuir el futuro, lo que llevará a nuestra visión que se debe tener para el Centro Educativo, en la tercera variable (habilitar a otros para actuar), tiene la capacidad de desarrollar metas cooperativas, buscar soluciones integradoras y generar relaciones basadas en la confianza⁴⁰, como se ve en la cuarta variable (servir de modelo), los elementos más importantes son: practica lo que predica, sus actos son coherentes con sus palabras y sobre todo, hace lo que dice que hará.⁴¹ En la última variable, (brindar aliento) en esta es donde se practica básicamente la confianza y sus elementos esenciales son: generar confianza propia a través de las grandes expectativas, vincular el desempeño con las recompensas, ser positivos y optimistas.

Finalmente tenemos el concepto de **Educación**. En su definición general; la Educación es el proceso mediante el cual la sociedad reproduce, actualiza y garantiza de una manera determinada los valores y principios, que contiene el paradigma organizativo que sustenta a la sociedad donde se inserta en el momento de su devenir. Un paradigma puede ser convencional, cuando sólo se interesa por su reproducción. Es dinámico cuando desde su interior busca constantemente cambios. Y es revolucionario cuando es opuesto al convencionalismo y aspira a suplantarlo radicalmente.

Se entiende por **deserción escolar** el proceso que culmina con el abandono de la institución por parte del estudiante, la reprobación y la simple no acreditación de las materias.

A pesar de la expansión de la matrícula, subsiste el problema de la baja eficiencia terminal (que, dependiendo de la modalidad que se considere, oscila entre (40%) en el Bachillerato General hasta más del (50%) en las modalidades Tecnológicas y Bivalentes). Los desertores se quedan con una formación trunca y no pueden aspirar sino a un salario precario. En la deserción influye un sin número de factores estudiados en diversas temáticas y sin duda, uno de ellos es el motivacional, del

³⁹ *Ibíd.* Pág. 77

⁴⁰ *Ibíd.* Pág. 223

⁴¹ *Ibíd.* Pág. 295

que los jóvenes en plena adolescencia carecen, por parte de su familia, por lo tanto, necesitan encontrarlo en la escuela y es aquí, donde el Liderazgo Participativo, de cada uno de los actores educativos deberá ser el soporte, para que el joven termine sus estudios, El gran reto para la política educativa es replantear una Educación Media Superior que dé respuesta a la actual demanda masiva y heterogénea y satisfaga las complejas exigencias, tanto del sistema productivo como de las instituciones académicas de nivel superior. Asumiendo que en todas las opciones que se ofrezcan la Educación debe procurar ser de Calidad.

5.3 OBJETIVOS GENERALES

El diseño curricular tiene características específicas, las cuales se abordaran en el curso y esta será una alternativa de formación permanente en el Centro de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios No. 32.

5.3.1 OBJETIVO GENERAL.

El Modelo de liderazgo Participativo que se pretende llevar a cabo en el CETIS No. 32 se tomará como una alternativa para la formación permanente del docente. El Modelo de Liderazgo Participativo, tendrá valores, lineamientos y directrices para establecer retos y objetivos ambiciosos, que contrarresten la deserción escolar y la reprobación y, con ello elevar la eficiencia terminal a través de estudios relacionados con la gestión escolar, el propósito de diseñar un Modelo de Liderazgo Participativo, que apoye la eficiencia terminal disminuyendo, así la deserción y la reprobación, elevará la Calidad Educativa en el Centro de Trabajo.

5.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- ❖ Analizar los beneficios del trabajo en equipo.
- ❖ Conocer y aplicar los beneficios de la motivación grupal.
- ❖ Encontrar métodos alternativos y originales para conducir a la Eficiencia y Eficacia Terminal.
- ❖ Conocer la forma de conducirse dentro de la Institución Educativa.

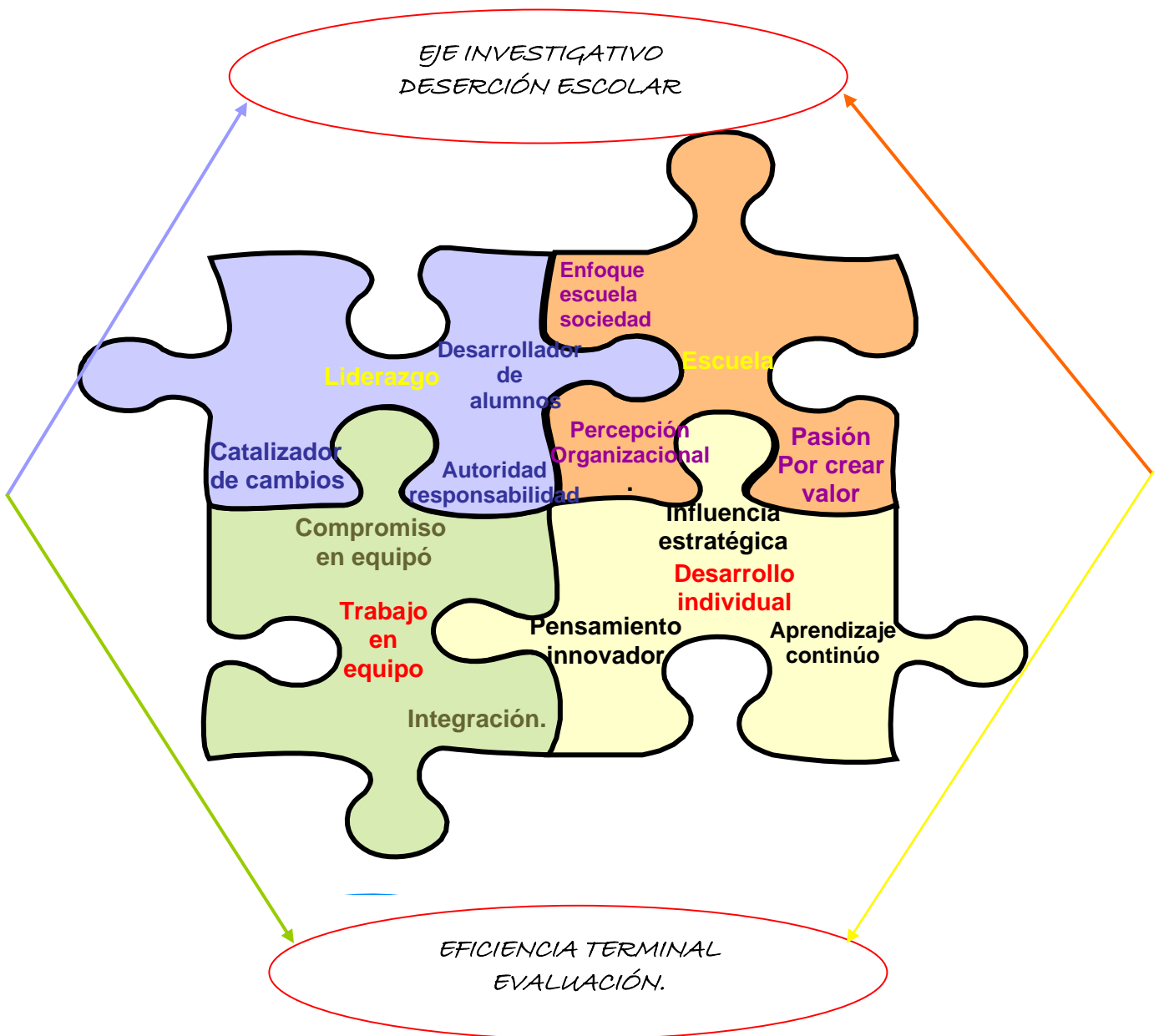
5.4 DISEÑO GENERAL DEL MAPA CURRICULAR.

MODULO	CONTENIDOS A TRATAR	OBJETIVO PARTICULAR	Hrs	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
I	<p>LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catalizador de cambios • Desarrollador de alumnos. • Autoridad-Responsabilidad. 	Lograr que el líder, conozca las teorías motivacionales, sea quien motive a los alumnos, y logre ser una palanca de cambio de actitudes hacia los estudios, donde el líder defina bien la autoridad-responsabilidad.	12	<p>Presentación, de cada uno de los integrantes del curso.</p> <p>Lluvia de idea</p> <p>Síntesis</p> <p>Contexto nacional educativo</p>	Presentación power point.	Puntualidad Expresión Actitud.	<p>1.-Sistema de Gestión de la Calidad, Secretaria de Educación Publica, México, Limusa 2004</p> <p>2.- MUNCH GALINDO, Lourdes. <u>Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total</u>. México. Ed. Trillas, 1998, 315pp.</p>
II	<p>ESCUELA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque escuela sociedad • Percepción organizacional. • Pasión por crear valor. 	Conceptualizar a la escuela como un factor, donde el líder educativo debe tener una Percepción Organizacional, adecuada y enfocada a la sociedad donde resalte los valores universales	08	<p>Mapa mental.</p> <p>Exposición debate</p> <p>Creatividad en obra de teatro</p>	<p>Presentación</p> <p>Power point.</p> <p>Uso de Rotafolios.</p> <p>Cartulina.</p> <p>Pinturas y materiales para realizar personajes</p>	Puntualidad Respeto Creatividad Innovación	<p>3.-.....Estructura del Bachillerato Tecnológico, COSNET, Reforma Curricular de la Educación Media Superior Tecnológica, 2004</p> <p>4.- DELORS, Jacques, <u>La Educación encierra un tesoro</u>, México, Correo de la UNESCO, S. A. 1996, 302pp</p>

MODULO	CONTENIDOS A TRATAR	OBJETIVO PARTICULAR	Hrs	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
III	<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso en equipo • Integración en el aula. 	Rescatar aspectos que ayuden al Líder a trabajar de manera colectiva no sólo con los jóvenes sino, con toda la comunidad educativa, logrando con ello una integración efectiva	12	<p>Formación de equipos</p> <p>Mapa conceptual.</p> <p>Resumen.</p> <p>Dinámica</p> <p>Juego contra reloj, buscar la armonía , a través de encontrar (pistas)</p>	<p>Presentación de película.</p> <p>Tarjetas de colores</p> <p>Hojas de rotafolio.</p> <p>Carteles creativos</p>	<p>Puntualidad</p> <p>Creatividad</p> <p>Interacción personal.</p> <p>Dinamismo</p> <p>Entusiasmo.</p>	<p>5.- Rees Fran. <u>Equipos de trabajo</u>. México. Pearson Educación. 1998. 202pp.</p> <p>6. Rees Fran. <u>El liderazgo en los grupos de trabajo</u>. México. Panorama, 1995. 157pp.</p>
IV	<p>DESARROLLO INDIVIDUAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento innovador. • Influencia estratégica. • Aprendizaje continuo 	Potenciar la Influencia estratégica, que deberá tener el líder educativo, así como un pensamiento innovador, mismo que lo lleva a un aprendizaje continuo.	8	<p>Investigación</p> <p>Técnicas de enseñanza-aprendizajes.</p> <p>Creatividad</p>	<p>Presentación</p> <p>Power point.</p> <p>Presentación de técnicas de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Puntualidad</p> <p>Creatividad</p> <p>Dinamismo.</p> <p>Proactivos</p>	<p>7.- HENRY, Jane E., <u>Teoría y aplicaciones en equipo</u>, México. ED Oxford. 1999. 244pp</p> <p>8.- ALMAGUER SALAZAR, Teresa E., <u>Fundamentos sociales y psicológicos de la educación</u>, México. Ed. Trillas, , 2003.125pp</p>

DISEÑO DE OPERATIVIDAD DEL MAPA CURRICULAR.

La temática del curso que se impartirá, será con enfoques que logren integrarse de manera estratégica, con uno de los factores del proceso educativo, y así tener resultados satisfactorios permanentes.



PROGRAMAS DE ESTUDIO: LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Semana: 1°

Titulo: Liderazgo y Escuela

Objetivo Particular:

Al término de la sección, los participantes conocerán las necesidades e importancia, de las funciones de Liderazgo, así como de las necesidades de la escuela

Tema Numérico	Temas	Competencias	Hr s.	Clave Bibliografía
1.1	Percepción Organizacional.	Define claramente el Camino (visión)	4	1 2
1.2	Enfoque a la escuela y sociedad	Orientar a las necesidades del estudiante, calidad expectativas del alumno	4	1 2
1.3	Desarrollador de alumnos	Promueve el desarrollo de los demás.	4	2
1.4	Catalizador del cambio	Comunicador claro y concreto, demanda racionalmente con madurez	2	3
1.5	Autoridad-responsabilidad	Delega autoridad a los subordinados, reconoce a quien lo merece.	2	1
1.6	Pasión por crear valor	Ágil oportuno en la toma de decisiones entusiasta frente a los retos y con los demás.	4	3 4

PROGRAMAS DE ESTUDIO: LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Semana: 2°

Titulo: Trabajo en equipo y desarrollo individual

Al concluir los participantes comprenderán la importancia del liderazgo, aplicado a todos los ámbitos y en todas las circunstancias de la vida.

Tema Numérico	Temas	Competencias	HRS	Clave Bibliografía
2.1	Pensamiento innovador.	Promotor abierto al cambio, busca simplificar.	4	5
2.2	Integración	Modelar con el ejemplo	4	6
2.3	Aprendizaje continuo	Capacidad en su trabajo, nuevos conocimientos.	4	7
2.4	Influencia estratégica	Lograr los objetivos en común y tener acuerdos con las partes.	4	8
2.5	Compromiso en equipo	Colaborar con los demás, calidad en las relaciones interpersonales, escuchar con empatía.	4	9

Plantel: Escuela Cetis No. 32

Dirección: Antiguo Lecho de Río Churubusco s/n, Col Adolfo López Mateo, Delegación

Venustiano Carranza, México, D.F C.P. 15670, Tel 55-59-40-04

Área de formación: Docentes, Directivos, Administrativos y Mandos Medios.

Curso: Hacia una Participación Proactiva en la Educación.

Temporalidad: Curso Intersemestral.

Tipo de curso: Teórico-Practico.

Validez: Diploma de Participación con 40hrs.

Clave: D. Pers 07 (Desarrollo del Personal 07)

BIBLIOGRAFÍA

- 1.-Sistema de Gestión de la Calidad, Secretaria de Educación Publica, México, Limusa 2004
- 2.- MUNCH GALINDO, Lourdes. Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total. México. Ed. Trillas, 1998, 315pp.
- 3.- Taba Hilda. Elaboración del currículo. Argentina. Troquel. 1962, 662pp
- 4.-.....Estructura del Bachillerato Tecnológico, COSNET, Reforma Curricular de la Educación Media Superior Tecnológica, 2004
- 5.- Rees Fran. Equipos de trabajo. México. Pearson Educación. 1998. 202pp.
6. Rees Fran. El liderazgo en los grupos de trabajo. México. Panorama, 1995. 157pp.
- 7.- DELORS, Jacques, La Educación encierra un tesoro, México, Correo de la UNESCO, S. A. 1996, 302pp
- 8.- HENRY, Jane E., Teoría y aplicaciones en equipo, México. ED Oxford. 1999. 244pp
- 9.- ALMAGUER SALAZAR, Teresa E., Fundamentos sociales y psicológicos de la educación, México. Ed. Trillas, , 2003.125pp

5.6 PERFIL DE INGRESO

El curso va dirigido a los Docentes, Mandos Medios, Administrativos y Directivos que se encuentran laborando en el Centro de Estudios Tecnológico Industrial y de Servicios No. 32, como es un modelo dinámico no requiere ningún grado de estudios previos, excepto una buena disposición y entusiasmo por aprender.

El perfil que tendrán los actores educativos, una vez que haya concluido el curso, será de una mayor capacidad de Liderazgo para conducir en términos de Calidad a los alumnos del Centro de Estudios Tecnológico Industrial y de Servicios No.32, conocerán los aspectos vanguardista de la Mejora Continua, que los conducirá a ser actores Educativos críticos, reflexivos capaces de llevar un mejoramiento constante en términos de Calidad Educativa y entenderán la eficiencia terminal como un logro supremo de constante superación, mismo que los llevará día a día, a ser personas positivas y entusiasta comprometidas con el desarrollo del país y entendiendo que la eficiencia terminal con Calidad conducirá a mejorar su nivel de vida.

5.7 DURACIÓN DE LOS ESTUDIOS.

Los profesores se integrarán al curso en el periodo íntersemestral, ya que el Centro de Estudios, se maneja por semestres, tiene dos períodos de receso para la capacitación: el primero en el mes de enero y el segundo en el mes de agosto, por lo tanto, si se considera la evaluación diagnostica el curso se proyectará de manera íntersemestral con una duración de 40 horas. Este modelo de Liderazgo Participativo se llevará acabo en el periodo íntersemestral de agosto, cuando los actores educativos vuelven de su receso vacacional, se dará en dos semanas con duración de 20 horas por semana, con secciones de 4 horas por día.

5.8 CRITERIOS DE EVALAUACIÓN Y ACREDITACIÓN.

En esta propuesta la evaluación se realizará al inicio de la presentación del Modelo, con un diagnóstico, que permita conocer, los conocimientos previos, de los diversos conceptos que se abordarán en el curso.

Otro aspecto que se tomará en cuenta será la asistencia, puntualidad, así como las participaciones, activas, dinámicas, creativas e innovadoras, de los actores

educativos, en el transcurso de las diversas actividades, la realización de síntesis, resumen, opinión personal, crítica, elaboración de mapas mentales y conceptuales, así como, la exposición de debates, con una actitud de respeto y autenticidad en el grupo, a través de todos estos elementos podrá acreditar el curso. Por último, cabe señalar que la evaluación será continua.

CONCLUSIÓN

Se ha observado a lo largo de este trabajo investigativo, que si bien los puntos medulares que debe tener el líder educativo, los docentes del CETIS, no carecen de ellos, en su totalidad, si les hace falta fortalecer ciertas debilidades, como son: la motivación, que el docente debe dar a sus alumnos, si se considera que los jóvenes se encuentran en la etapa de adolescencia y este factor, para ellos es fundamental, por otro lado, la comunicación en ocasiones es bastante formal lo que se traduce en poca confianza del joven hacia el docente.

En cuanto a la planeación de clases los jóvenes detectan que no existe, esto provoca en ellos, poca confianza, en cuanto a su preparación y enseñanza, aún cuando los líderes educativos mencionan, que si se actualizan de manera constante, no se ve reflejado en el aula, en este punto se considera importante reforzar, aún más los valores de ética y lograr con ello una Calidad Educativa.

Al líder se le ve como maestro, modelo y ejemplo de excelencia. Para Naisbitt, “la manera más sencilla y discreta de ganarse la lealtad de la gente es administrando con honradez y rectitud, ciñéndose a la ética, siendo abierto, delegando autoridad, inspirando...”. El líder debe guiar siempre con el ejemplo, más que con la palabra. Paraphraseando al gran maestro: José Manuel Estrada, que decía: “la lección del ejemplo es más elocuente que las palabras: porque las palabras mueven pero los ejemplos arrastran”.

Una parte relevante del Proceso de Mejora Continua es el desarrollo de competencias, que se obtienen normalmente por medio de la implantación de acciones como “El Modelo de Liderazgo Participativo” aplicado a las personas llamadas a ser protagonistas del proceso. Si todos participan en equipos de trabajo que faciliten la comunicación y desarrollo de capacidades y técnicas, se solucionarían muchos problemas educativos haciendo propia la Mejora

Continúa y el manejo de las habilidades en la práctica docente. Son las instituciones escolares, parte fundamental para disminuir los índices de deserción o reprobación y así elevar la eficiencia terminal de los jóvenes de un Bachillerato Tecnológico.

BIBLIOGRAFÍA

ACLE TOMASINI, Alfredo, Retos y riesgos de la Calida Total, México. Ed. Grijalbo. 1994. 253pp

ALMAGUER SALAZAR, Teresa E., Fundamentos sociales y psicológicos de la Educación, México. Ed. Trillas, , 2003.125pp

ÁLVAREZ GARCÍA, Isaías. Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos. México. Ed. LIMUSA 2000. 122PP.

_____Articulo 3^a constitucional y ley general de educación. México . 199. SEP. 94pp

ASTI, VERA, A. Metodología de la Investigación. Madrid. Edit. Cincel. 1972.

BARNES, Tony, Como lograr un Liderazgo Exitoso, Colombia. Ed Mc Graw Hill. 1997. 151pp

BLAKE Robert y MOUTON Jane, El Modelo de cuadro organizacional Grid., México Fondo Educativo Interamericano, 1972

BORGHINO, Mario, El arte de dirigirse y dirigir, México, ED. Grijalbo. 2004. 254pp.

CANE, Sheila, Como triunfar a traves de las personas, Colombia. Mc Graw Hill. 1997. 201pp.

DELORS, Jacques, La Educación encierra un tesoro, México, Correo de la UNESCO, S. A. 1996, 302pp.

DEMING, W. Edwards. Calidad, productividad y competitividad. Madrid. Díaz Santo. 1989. 391 pp

DÍAZ. Frida. Diseño Curricular. México. Trillas. 2005. 175 pp.

.....Estructura del Bachillerato Tecnológico, COSNET, Reforma Curricular de la Educación Media Superior Tecnológica

.....Estructura del Bachillerato Tecnológico. 2004, Consejo del Sistema Nacional de Educación tecnológica.

GRUNDY, Shirley. Producto o praxis del Curriculum. Madrid. Morata. 1998. 279 pp.

HENRY, Jane E., Teoría y aplicaciones en equipo, México. ED Oxford. 1999. 244pp

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill. 1998. 501pp

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Que es el Control Total de Calidad?. Colombia. Ed. Norma. 1991. 209pp

JABLONSKY, Joseph. T.Q.M. como implantarlo México. Ed. CECSA. 1995. 223pp

JURAN, J.M: Juran y el Liderazgo para la Calidad. México, Ed. Diaz Santos, S:A. 1990. 363pp

KOUZES, Jim y POSNER, Barry, El Desafío del Liderazgo, Argentina, ED. Granica, 2005, 524pp

KREITNER, Robert y KINICKI Angelo. Comportamiento de las Organizaciones. España, ED. McGraw Hill Interamericana, 1998. 661 pp.

L V, Gerstner Reinventando la Educación, Barcelona, Paidos, 1996, 200pp

LÓPEZ RUPERÉZ, La Gestión de la Calidad en Educación , Madrid, La Muralla, 1994,

.....MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLOGICOS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS, Marzo 1999, S:E:P

MUNCH GALINDO, Lourdes. Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total. México. Ed. Trillas, 1998, 315pp.

NELSON, Bob, 1001 formas de motivar a los empleados, Bogota Colombia, 1998. 210pp.

ORNELAS, Carlos. El sistema educativo mexicano, la transición de fin de siglo. México. Ed. Fondo de Cultura Económica. 1995. 371pp

PADÚA., Jorge, Técnicas de Investigación aplicada a las ciencias sociales. México. Fondo de Cultura Económica. 1993.

PROGRAMA NACIONAS DE EDUCACIÓN 2001-2006
México, 2001 septiembre. 269pp

R. Elliot, Thomas “Liderazgo”, Diccionario de Sociología, México-Buenos Aires, editado por Henry Pratt Fairchild, Fondo Cultura Económica, 1949, Pág173.

RALPH, W. Tyler. Principios Básicos del Currículo. Editorial Troquel, Buenos Aires, 1973

REES, Fran. Equipos de trabajo. México. Pearson Educación. 1998.209 pp.

REES, Fran. El liderazgo en los grupos de trabajo. México. Panorama, 1995. 157pp.

RUIZ CANTISANI, Maria Ileana, Sistema de Planificación para Instituciones Educativas, México. Ed. Trillas 2003.101pp

SENGE, Peter, La Quinta Disciplina en la Practica, España, Ed. Granica, 1997, 593pp

.....Sistema de Gestión de la Calidad, Secretaria de Educación Publica, México, Limusa 2004

STEPHEN P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Ed. Prentice-Hall, 1996, 750pp.

TABA, Hilda. Elaboración del currículo. Argentina. Troquel. 1962,662pp.

ULRICH, Dave. SENGER, Jack. Liderazgo Basado en Resultados , Bogota Colombia, Ed Norma, 1999. 260pp

VANJ DALEN, Deobold, Manuel de técnica de la investigación educacional. México. Ed Paidos. 1986. 535pp

VROOM, V.H. y Jago, A. G. El Nuevo Liderazgo, dirección de la participación en las organizaciones. Madrid, Ed Díaz Santos.1990Pág 40

W, Bennis Dirigir personas es como adiestra gatos, sobre liderazgo, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2000, 127 pp