

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA
COORDINACIÓN DE ENLACE OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN
GENERAL DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA AGROPECUARIA EN
BAJA CALIFORNIA**

**TRABAJO TERMINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA.**

**PRESENTA
SELENE VÁZQUEZ ACEVEDO**

**DIRECTORA DE TRABAJO TERMINAL
MTRA. BLANCA BASTIDAS VALDEZ**

MEXICALI, B. C.

Junio del 2012.

INDICE

Contenido	Número de página
Introducción.	
Delimitación y descripción del área de estudio seleccionada.	
Contextualización teórica del objeto de estudio.	
Instrumento para la recopilación de resultados de la evaluación de la gestión.	
Resultados de la evaluación de la gestión escolar.	
Recomendaciones.	
Proyecto de intervención.	
Enunciación de la hipótesis de acción.	
Propósito central del proyecto.	
Estructura general del proyecto.	
Cronograma o agenda a desarrollar.	
Planes de clase.	
Conclusiones.	
Referencias.	
Anexos.	

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA COORDINACIÓN DE ENLACE OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA AGROPECUARIA EN BAJA CALIFORNIA

INTRODUCCIÓN

La Educación Media Superior (EMS) durante los últimos años ha sufrido innumerables transformaciones, hace menos de una década no existía estructura administrativa en Sistema Educativo que planeara el desarrollo de actividades académicas u organizacionales en ese ámbito, las acciones que se impulsaban hacia los distintos subsistemas se concretaban a programas de becas para estudiantes de educación media superior.

El hecho de que no existiera dirección en el impulso de acciones a nivel medio superior originó que en ámbito nacional proliferaran los subsistemas y que cada uno trabajara en consecución de un mismo fin, pero de manera muy distinta. Uno de los resultados de esta situación es que actualmente existen 7 subsistemas y aproximadamente 25 tipos diferentes de instituciones, lo cual se provocaba hasta hace 2 años una dispersión de acciones, así como la falta de portabilidad de calificaciones.

En los últimos años también se generó un desmesurado incremento en la demanda del servicio educativo, que aunque se venía previendo y planeando desde una década antes, no ha sido atendido de manera adecuada por falta de infraestructura, recurso humano, entre muchas otras razones; por otro lado, el sector productivo, social, político, económico requieren de manera inmediata egresados competentes, que den solución a una innumerable cantidad de problemáticas, la sociedad misma exige un cambio en la convivencia social, que debe ser impulsada por las nuevas generaciones y para lo cual la educación media superior juega un papel fundamental.

Por último, en lo que respecta a la Educación Media Superior podemos afirmar que los resultados de la formación que se brinda a las nuevas generaciones distan mucho de ser los mínimos deseables; los resultados de las evaluaciones nacionales, según la SEP (2011) reflejan que el 45.7% de los alumnos de EMS obtuvieron un nivel de insuficiente y elemental en habilidad lectora, mientras que el 75.4% obtuvieron un nivel de insuficiente y elemental en habilidad matemática.

Reforma Integral en Educación Media Superior.

Estas circunstancias en su conjunto impulsaron a autoridades educativas en los años 2007 y 2008 a realizar un diagnóstico de la situación en EMS y una propuesta para solucionar el sin fin de problemáticas detectadas.

A ello respondieron con la propuesta de integrar el Sistema Nacional de Bachillerato a través de la implementación de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), la está compuesta de 4 ejes.

El primero es el establecimiento de un Marco Curricular Común (MCC) para la EMS, el cual es una estructura que se sobrepone a los Planes de estudio de las instituciones de EMS y permite su articulación independientemente del subsistema al que pertenezcan, a través de la definición de desempeños terminales en común expresados como competencias genéricas, disciplinares básicas y extendidas, y profesionales. Estas competencias constituyen el perfil de egreso que comparten todos los bachilleratos en México independientemente de los subsistemas a los que pertenezcan.

El segundo eje está constituido por la definición y regulación de todas las modalidades de oferta del servicio educativo en el nivel, lo que busca asegurar la calidad de los servicios en general, es decir regular las escuelas denominadas coloquialmente “patito”.

El tercer eje está constituido por el establecimiento de mecanismos de gestión que acompañan la reforma los cuales son indispensables para que este

esfuerzo reditúe en resultados. Constituyen un sustancial apoyo para que los planteles puedan llevar a sus aulas los elementos metodológicos y materiales para continuar con la implementación de la reforma, sin éstos la Reforma quedaría sólo en papel. Por lo que se considera indispensable mencionarlos, ya que constituirán el fundamento de la propuesta que se pretende realizar en este trabajo.

Los mecanismos de gestión para la implementación de la reforma son según el Acuerdo 442 (2008) los siguientes:

- Formación y actualización de la planta docente según los objetivos compartidos de la EMS. Este es uno de los elementos de mayor importancia para que la Reforma se lleve a cabo de manera exitosa. Los docentes deben poder trabajar con base en un modelo de competencias y adoptar estrategias centradas en el aprendizaje. Para ello se cuenta el Perfil del Docente constituido por un conjunto de competencias.
- Generación de espacios de orientación educativa y atención a las necesidades de los alumnos, como lo son los programas de tutorías, teniendo en cuenta las características propias de la población en edad de cursar el bachillerato.
- Definición de estándares mínimos compartidos aplicables a las instalaciones y el equipamiento. Se establecieron criterios distintos para distintas modalidades.
- Profesionalización de la gestión escolar, de manera que el liderazgo en los distintos subsistemas y planteles alcance estándares adecuados y esté orientado a conducir de manera satisfactoria los procesos de la Reforma Integral de la Educación Media Superior. Por lo que se ha capacitado directores de EMS en temas relacionados con liderazgo y gestión escolar.
- Flexibilización para el tránsito entre subsistemas y escuelas. Esto es una realidad ahora que se cuenta con las normas específicas para los planteles escolares 2010-2011, lo que permite la portabilidad de la educación entre subsistemas e instituciones de manera simplificada.
- Evaluación para la mejora continua. Se han establecido mecanismos para identificar áreas de oportunidad para la consolidación del SNB.

El cuarto eje lo constituye la certificación del Sistema Nacional de Bachillerato a los Planteles que así lo soliciten.

DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO SELECCIONADA.

Considerando lo expuesto anteriormente, podemos afirmar que los retos que enfrenta la EMS en México son variados, entre ellos podemos encontrar en primer lugar mejorar la calidad educativa de los servicios que se brindan, a través de planes y programas educativos pertinentes a las necesidades del contexto de cada región, que desarrollen las competencias genéricas, disciplinares y profesionales; disminuir la deserción escolar a partir de prácticas educativas eficaces y mejorar el logro educativo; promover la equidad en el acceso a los servicios educativos a través de la implementación de diversos programas de acompañamiento y compensatorios; incrementar la atención para así absorber la demanda del servicio que el nivel básico egresa, atender las necesidades de formación de jóvenes en un contexto de actualidad, en donde éstos forman parte del sector productivo, son padres de familia o futuros estudiantes universitarios, así como las necesidades de los diversos sectores de la sociedad.

Son muchos los retos para un subsistema con un ritmo de crecimiento acelerado, que opera con una estructura administrativa con una inercia que muchas veces suele resultar negativa, y una planta docente que en un 60% desconoce cómo desarrollar competencias a 3 años de la implementación de la RIEMS. Son más los retos para el personal directivo de los Planteles que deben operativizar la reforma a través de la implementación y desarrollo de distintos programas que llegan a la escuela para impulsar el crecimiento de la matrícula, la expansión de la infraestructura, la mejora de la acción tutorial y de orientación educativa, la formación y actualización docente, la autoevaluación y evaluación en pares, entre muchos otros, los cuales constituyen los mecanismos de gestión para la implementación de la RIEMS pero, que colocan al directivo en contraposición del docente, del personal administrativo.

En el marco de la implementación de la Reforma Integral de la Educación Media Superior se considera conveniente investigar cómo se desarrolla la gestión escolar a nivel medio superior, ya que ésta enmarca y condiciona los servicios educativos para el desarrollo de competencias, con todo lo que implica, así como la puesta en marcha de programas de acompañamiento académico que dan cuenta de los mecanismos de gestión que plantean sustentar el trabajo en el aula.

Por lo anterior se plantea como objetivo del presente documento: evaluar la gestión escolar que se desarrolla en la Coordinación Estatal de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria y en los Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario del Estado utilizando como parámetro el modelo de gestión de la calidad de instituciones de nivel medio superior.

Para efecto de desarrollar esta evaluación con base en el modelo de gestión de la calidad se va evaluar la gestión que realizan el Coordinador Estatal de Educación Tecnológica Agropecuaria en el Estado, los Jefes de las Áreas de Sistemas Administrativos, Vinculación, Apoyo Técnico y Planeación, así como los Directores y Subdirectores de los 2 Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario en el Estado.

CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA DEL OBJETO

Gestión Escolar.

En referencia al área de estudio seleccionada, se plantean algunas definiciones al respecto de la gestión escolar, según A.Barrientos y E.Tarracena (2008) gestión escolar hace alusión al gobierno del centro escolar y a la participación de diversos actores en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de acciones encaminadas a favorecer la formación de alumnos. La gestión escolar es entendida como el proceso directamente relacionado con el gobierno de la escuela que da lugar a una serie de reflexiones y acciones de los actores relacionadas con la formación de alumnos y con los objetivos institucionales.

Entonces la gestión escolar en la Educación Media Superior se refiere a la relación de los directivos y maestros en torno a la toma de decisiones e implementación de acciones para brindar el servicio educativo, lo que implica formas de comunicación y seguimiento de acciones en donde el liderazgo de los directivos es un elemento de vital importancia para la institución.

En este punto es indispensable distinguir dos referencias en relación a la gestión escolar, la primera tiene que ver con el liderazgo, Furlan, Landesman y Pasillas (2000) citado en Barrientos y E.Tarracena (2008) afirman que existen diferencias sustanciales en el estilo de gestión de los directores de cada escuela, que los estilos de liderazgo manifiestan características en la toma de decisiones y en la rigidez del rol desempeñado por directores y docentes dentro del quehacer pedagógico de la institución, lo que puede redundar en la puesta en práctica de estrategias y en su efectividad.

Por otro lado Elstrom, Bush, Bolman y Deal, Sergiovanni citados por Antúnez (1998), señalan que la escuela es un escenario político y de conflictos donde sus miembros forman grupos y se comprometen a actividades en defensa de sus intereses en donde el liderazgo resulta fundamental.

El directivo por lo tanto tiene una posición especial en la escuela, pero su poder se encuentra con el poder informal del resto de los miembros de la institución, por lo tanto es ambiguo y debe recurrir a otros recursos para mantener estable a la escuela.

La participación constituye el segundo concepto referente a la gestión, según B. Contreras (2009) puede concebirse como un mecanismo para que las personas se involucren en los procesos de toma de decisiones e implementación de acciones. En esa misma línea, Amarante señala que cuando se participa en una estructura organizativa, se produce la asunción personal o grupal de una determinada cuota de poder que no debe estar más que al servicio de los

intereses comunes y objetivos institucionales, prescindiendo de los intereses individuales.

Distinguiendo además la calidad o grado de participación, López (López y Sánchez 1996) considera la participación como un continuo que refleja distintos grados de acceso a la toma de decisiones, también la entiende como una estrategia de intervención en la organización.

Los espacios en donde se puede dar la participación y donde es posible tomar decisiones que repercutan en el servicio educativo que se brinda son instancias formales e informales. Los espacios formales son conocidos por todos los miembros, pueden ser reuniones de trabajo, academias, comité, etc. Los espacios informales son los que de forma espontánea y voluntaria surgen, aunque no sean explicitados formalmente.

Para que los espacios de participación sean efectivos se requiere, por un lado que estén al alcance de las personas y por el otro, que apunten a los aspectos que a estas les interesa.

A su vez, a decir de Fernández y Guerrero (1996) el aprovechar los espacios de participación pasa por contar con un grado de compromiso y motivación que movilice a las personas a tomar parte del proceso o actividad a la que se está invitando a participar.

Gestión de la calidad.

En referencia al tema encontramos que Lepely (2001) propone un sistema de gestión de la calidad para la organizaciones educativas de nivel básico y medio superior, que viene a responder a la necesidades de realizar una gestión escolar que reditúe en un servicios educativo de calidad. El autor considera a la gestión de la calidad como un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Pero asume que para hacer las cosas bien la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan

importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores o clientes.

IPREM: El círculo de la calidad. Los elementos requeridos para establecer procesos de mejoramiento continuo que plantea el autor conducen a aumentos de calidad incluyen: la generación de ideas, -Idear-Planear-Realizar-Evaluar-Mejorar. Estos cinco elementos son la base práctica y operativa del modelo de gestión de calidad.

El marco al que se circunscribe esta propuesta puede resumirse de la siguiente forma según Lepeley (2001):

- La calidad no es un problema aislado, abarca toda la organización.
- El cliente, el consumidor, usuario o “cliente externo” es lo más importante.
- El bienestar de quienes trabajan en la organización, los “clientes internos”, es determinante de los resultados de la gestión de calidad.
- La satisfacción de las necesidades del cliente externo gobierna todos los indicadores importantes del proceso productivo y la organización.
- La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la gestión de calidad.
- El mejoramiento de largo plazo impera sobre la solución rápida de corto plazo
- La comunicación efectiva determina eficiencia y éxito
- Los hechos y datos son importantes, los supuestos o adivinanzas no lo son
- La preocupación principal es encontrar soluciones, no errores.

La gestión de calidad es un modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital, los elementos requeridos para establecer procesos de mejoramiento

continuo que conducen a aumentos de calidad incluyen: la generación de ideas, - Idear-Planear-Realizar-Evaluar-Mejorar. Estos cinco elementos son la base practica y operativa del modelo de gestión de calidad.

La propuesta de gestión de la calidad se desarrolla a través de principios que según Lepeley (2001) incluyen:

1. Liderazgo,
2. Atención de las necesidades de los clientes, en este caso los alumnos,
3. Desarrollo de las personas y la organización (profesores y administradores que participan en la producción de los servicios educacionales),
4. Planificación estratégica para la calidad en educación,
5. Información y análisis,
6. Gestión de calidad en procesos de apoyo a la educación,
7. El impacto de la institución educacional en el ambiente externo y el medio ambiente.

Liderazgo para la calidad.

El primer principio que propone el autor es definido como la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde la personas son el principal factor de cambio.

Esta definición considera el clima laboral positivo como una condición necesaria para conseguir aumentos de productividad y competitividad ya que cuando las personas que trabajan en una organización y se sienten contentas con la función que desempeñan, el compromiso aumenta y los resultados mejoran.

Según Lepeley (2001) El líder de calidad concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza,

tiene visión de largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidad y poder de decisión, da mas importancia a lo que los colaboradores hacen bien y educa en lo que es posible hacer mejor.

El liderazgo de calidad funciona en el marco de un clima favorable para el desarrollo de las personas, la organización debe entonces adotar una estructura plana que se ajusta a otras formas de convivencia y producción. En la estructura matricial o plana una persona dirige y es responsable de los resultados generales y el desempeño de la organización, pero colabora estrechamente con colegas inmediatos que asumen funciones coordinadas y complementarias.

De acuerdo a Lepeley (2001) El líder de calidad debe concentrarse en el desarrollo de cualidades en siete áreas específicas: facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, atento a escuchar las necesidades de los demás.

- Facilitador es una persona que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales, intereses de trabajo y fortalezas personales. Un facilitador tiene alta capacidad para discutir problemas, ayudar a identificar planes de largo plazo y mostrar apoyo para avanzar objetivos profesionales.
- Evaluador es la persona capaz de entregar retroalimentación honesta y objetiva que facilite el desempeño de sus colaboradores tanto en su función como en la imagen personal. Comparte y comunica claros estándares de desempeño con los cuales serán evaluados. Sabe escuchar a la gente en términos del desempeño actual y el interés de mejorarlo en el futuro. Da importancia a la relación que existe entre desempeño personal y objetivos profesionales, sabe sugerir acciones para complementarios y mejorarlos.

- Visionario es quien prevé el futuro y tiene capacidad de entregar información objetiva sobre la organización, las tendencias observadas en la profesión y la industria. Una persona visionaria ayuda a sus colaboradores a ubicar fuentes de información que faciliten la realización de planes de largo plazo. Puede identificar y comunicar nuevos desarrollos que tengan potencial de afectar las expectativas profesionales de su gente y los ayuda a entender la realidad cultural y política de la organización, comunicando con claridad la misión y dirección estratégica a todos los miembros de la organización.
- El consejero ayuda a la gente a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar la carrera profesional y la gestión que desempeñan en la institución. El consejero está dispuesto para asistir a la gente para aclarar y avanzar sus proyectos profesionales y personales y a mostrarles tanto los obstáculos como las oportunidades, para integrarlos en forma efectiva con los objetivos y la misión de la institución.
- El motivador ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar o planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización. Promueve los contactos entre personas dentro de la organización, en la industria, y con otras áreas de actividad en la comunidad nacional e internacional. El motivador conecta a la gente con los recursos necesarios para avanzar los propósitos personales, profesionales y de la organización.
- Asertivo es la persona que tiene claridad de objetivos y la forma como conseguirlos para obtener beneficio propio y dar beneficio a los demás. Cabe mencionar en el otro extremo a la persona agresiva, que conoce el interés propio, pero carece de tacto y sensibilidad para no herir a los demás mientras persigue sus intereses.
- El líder de calidad sabe escuchar y determinar las necesidades de otras personas. Pero nunca intenta “convencer” a los demás, porque sabe que nadie

puede convencer a nadie, a menos que exista una necesidad que motive a actuar.

Liderazgo y calidad en educación.

Según la propuesta calidad no es solo una característica de un producto o servicio, es el resultado de un proceso integral que abarca toda la organización. La calidad comienza en el liderazgo e incluye el compromiso y la responsabilidad de cada persona que interviene en un proceso productivo para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes.

Aquí es donde aparece el concepto de consumidor o cliente que es fundamental pues cualquier institución u organización sin consumidores o compradores de sus productos o servicios, no tiene razón social o económica para existir, particularmente en educación, las instituciones existen porque existen los alumnos que requieren servicios, de ahí que los alumnos sean “los clientes directos” de la educación.

Evaluación de necesidades de los alumnos

En referencia a lo que plantea Lepeley (2001) la gestión de calidad en educación tiene fundamento en conocer a los alumnos, sus características y sus necesidades personales, intelectuales y espirituales. Identificar a los alumnos por su nombre, iniciar los cursos preguntándoles el interés que tienen en materias que están por comenzar y hacerlos pensar en forma creativa e independiente, es de gran utilidad para ellos, pues los incentiva a pensar y les despierta el interés en la materia y en un profesor o profesora interesado en ellos.

Hoy día el rol del profesor no es solo traspasar información sobre una materia, pero es importante desarrollar la espontaneidad y creatividad de los alumnos para relacionar el tema de la asignatura con las necesidades de los alumnos y la relevancia de esa asignatura en su vida. En esencia, la satisfacción

de necesidades de los alumnos resulta en mayor aprendizaje y mejora la calidad de educación.

La practica pedagógica anterior no requiere rediseñar el curso para cada nueva clase, pero implica hacer ajustes congruentes con el desarrollo de habilidades y capacidades de los alumnos, para hacer la clase mas amena e interesante para los alumnos y el profesor.

Identificación de necesidades.

A continuación se identifican instrumentos y técnicas de uso común para recopilar información sobre características, necesidades y expectativas de los alumnos. El uso varia de acuerdo al tipo de información y la preferencia del encuestador y se sugiere crear o ajustar técnicas que faciliten la actividad de evaluación en congruencia con los recursos disponibles.

- conversaciones personales
- grupos de discusión
- encuestas
- política de puerta abierta (accesibilidad)
- buzón de sugerencias
- programa de liderazgo y equipos de calidad con propósitos específicos

Desarrollo de las personas que participan en el proceso educativo.

Los clientes internos de la educación son los profesores, administradores de instituciones educativas y personal de apoyo. Se los identifica como clientes internos porque, al igual que los clientes externos, son personas que tienen necesidades y deben satisfacerlas.

Los clientes internos trabajan, producen y ofrecen servicios educativos que la institución entrega, o vende, a clientes externos, para satisfacer sus necesidades.

La satisfacción de necesidades de las personas que participan en el proceso productivo, en este caso de los profesores y administradores, es de gran importancia en el modelo de la gestión de calidad porque en extensas medida determina el clima en la organización y los resultados educacionales.

Según Lepeley (2001) En el modelo de gestión de calidad un ambiente de trabajo grato, donde las personas estén contentas y trabajen tranquilas, es condición necesaria para conseguir altos estándares de productividad laboral y calidad educacional. La evaluación y consideración de las necesidades de los profesores no han sido una prioridad en el desarrollo de la gestión escolar, y en este sentido, este punto hace la diferencia entre la gestión institucional tradicional y el modelo de gestión de calidad pues este modelo tiene fundamento en la preocupación por las personas, sus necesidades y la optima sincronización e integración de lasa necesidades de las personas con las demandas de la función y de la organización.

Identificación de Necesidades

La selección de métodos para identificar las necesidades de los profesores, tanto como los programas, técnicas, instrumentos y la estructura organizacional, dependerá del tipo de institución que realice la evaluación, del tamaño, el estado de avance de la gestión y las capacidades de liderazgo de la dirección, los profesores y la administración.

Los métodos utilizados comúnmente para identificar necesidades son las reuniones personales, grupos de discusión, encuestas, foros, buzón de sugerencias. Una vez identificadas las necesidades de las personas que trabajan en la organización es necesario diseñar planes y programas para satisfacer esas necesidades.

Planificación es el camino que guía hacia la calidad.

La planificación estratégica es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible. (Lepeley, 2001) Planificar es guiar a la organización por el camino indicado en un periodo determinado (un año, cinco años o diez años), es diseñar cada uno de los pasos para alcanzar la meta y es un imperativo en cualquier organización.

Calidad, información y análisis de datos.

Cada institución educacional debe utilizar el equipo computacional y los programas de software que se ajusten a sus necesidades y sean congruentes con el presupuesto institucional.

La consideración general es que tanto el equipo como los programas tengan capacidad para cubrir las operaciones de la institución en el desarrollo del proceso educativo y permitan manejar las áreas principales de la gestión educacional en sincronía con las áreas de apoyo. En la actualidad el uso intensivo y extensión de computadores y tecnología informática es una necesidad crítica e inevitable en el sector educacional.

El uso de la computación ofrece utilidad para manejar y evaluar la gestión educacional y obedece al creciente imperativo de integrar a profesores y alumnos al mundo de la tecnología informática de la instrucción.

Proceso de apoyo a la Educación.

De acuerdo a Lepely (20001) la gestión de la calidad requiere de la implementación sistemática de efectivos procesos de apoyo para asegurar la efectividad y mejoramiento de los programas o servicios entregados. Los servicios de apoyo incluyen la gestión de economía y finanzas, computación, biblioteca, recursos humanos y planta física.

Articulación en educación.

La gestión de la calidad asigna especial importancia a la interdependencia entre organizaciones, la sociedad, economía y medio ambiente , ya que determina resultados y desempeño en la organización. Es decir, es de suma importancia considerar que se comparte una relación con las instuciones de nivel básico que proveen de insumos (alumnos a las institución y con instituciones de educación superior que reciben los productos (egresados) de la institución educativa, con diversos sectores sociales y económicos para los que puede desarrollar prouyectos en beneficio de grupos con necesidades especiales y en particular poniendo especial atención a las politicas y acciones en relación al cuidado del medio ambiente.

Diagnóstico: Evaluación de la Gestión Escolar.

De acuerdo al objetivo de este trabajo, se evaluará la gestión escolar utilizando el siguiente instrumento diseñado por Lepeley (2001) en donde se valoran 6 áreas de gestión con base en un puntaje total que se describe a continuación: 1000 a 751 puntos representan optima capacidad para conducir el proceso de gestión de la calidad, 750 a 501 puntos buen potencial para conducir efectivamente esta área, pero necesita evaluar y documentar acciones con datos verificables que muestren mejoramiento continuo, 500 a 251 puntos tiene potencial para conducir efectivamente esta área de gestión de calidad, pero necesita perseverar para realizar las ideas, evaluar acciones, documentar con datos verificables que muestran mejoramiento continuo, 250 a 1 el plan es el primer paso en el camino al éxito. Necesita perseverar para realizar, evaluar y documentar acciones con datos verificables que muestren mejoramiento continuo y 0 puntos toda idea tiene un comienzo. Va por el camino correcto hacia la calidad si está esta haciendo este ejercicio.

INTRUMENTO PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA FACULTAD DE PEDAGOGÍA E INNOVACIÓN EDUCATIVA MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Existe una gran necesidad de formar líderes de calidad con sensibilidad para implementar el Modelo de Calidad. El objetivo del cuestionario que se presenta a continuación es desarrollar la sensibilidad y capacidad para evaluar cada una de las áreas de la gestión de calidad desde una perspectiva personal.

Cada una de las siete áreas del modelo de calidad está representada en 10 preguntas

Puntos	Escala
0	Usted no había pensado en esta idea antes
25	La idea está en sus planes, pero no la ha realizado.
50	Ha realizado la idea, pero no ha evaluado resultados con propósito de mejorarlos.
75	La idea ha sido realizada, evaluada y mejorada.
100	La idea ha sido realizada, evaluada y mejorada en observaciones consecutivas y tiene información válida y datos confiables para demostrar mejoramiento continuo.

personales. Es recomendable responder este cuestionario en un ambiente tranquilo y en forma objetiva y realista, asignando a cada pregunta los puntos que correspondan de acuerdo a su desempeño:

Liderazgo para la calidad.	Puntaje otorgado				
	0	25	50	75	100
1. Comparto la dirección de mis proyectos con otros miembros de la institución.					
2. Incentivo a las personas que trabajan conmigo a que sean creativas e innovadoras.					
3. Me reúno regularmente con "clientes externos" (alumnos, padres y apoderados, personas del gobierno, de la industria y el comercio relacionados con la misión de mi institución) para asegurarme que están realmente contentos con los servicios educacionales que ofrecemos.					
4. Me reúno regularmente con "clientes internos" (colegas, profesores, administradores y personal) para asegurarme que están realmente contentos con los servicios educacionales que ofrecemos en nuestra institución.					
5. Me reúno regularmente con miembros de la comunidad para ofrecerles y prestarles servicios y asegurarme que tienen una excelente imagen de nuestra institución.					
6. Demuestro respeto y afecto por la gente, utilizo el sentido del humor y me esfuerzo por mantener relaciones cordiales con la gente en toda la organización.					
7. Reconozco los méritos de la gente que trabaja conmigo y los premio (colegas, profesores, alumno, personal administrativo).					
8. Recibo y promuevo críticas constructivas que contribuyen a mejorarme a mí y el ambiente en la institución.					
9. No hago discriminación a las personas en base a género, edad, estado					

económico, social o físico, y me preocupo que esto sea respetado en toda la organización.					
10. Me preocupo de comunicar las ideas en forma concreta y clara verbalmente o por escrito y me aseguro que la gente entendió lo que yo intentaba comunicar.					
Calidad y satisfacción del usuario.	Puntaje otorgado				
	0	25	50	75	100
1. La calidad de un producto o servicio la determino yo, como cliente, de acuerdo con mis necesidades y expectativas. Yo hago valer y respetar mis derechos de cliente y consumidor al adquirir un servicio o producto y merezco recibir atención de alta calidad por mi confianza de cliente.					
2. Nuestros alumnos son mis clientes y yo tengo trabajo porque tengo consumidos del servicio que yo soy capaz de producir y ofrecer: la educación.					
3. Los padres de mis alumnos son mis clientes indirectos y yo debo satisfacer sus inquietudes como componente importante de mi responsabilidad profesional.					
4. Las necesidades y expectativas de los alumnos son el elemento más importante para diseñar y desarrollar los servicios educacionales que ofrecemos.					
5. Mantengo contacto permanente con organizaciones y fuentes externas a mi institución con el propósito de estar siempre al día para educar y desarrollar en nuestros alumnos las capacidades que van a requerir el futuro.					
6. ¿Quiénes son mis alumnos?¿Cuáles son sus características?¿Qué motivos tienen para estar en esta institución?					
7. ¿Existen alternativas educacionales para mis alumnos?¿Son estas alternativas comparativamente de mejor calidad que la educación que yo puedo ofrecerles?					
8. La institución educacional donde trabajo, utiliza un sistema efectivo para promover, evaluar y reconocer el mérito de calidad de servicio y me premia de algún modo cuando se ofrece un servicio de excelencia a los alumnos.					
9. Evalúo regularmente el grado de satisfacción de los alumnos. Utilizo: conversaciones colectivas, conversaciones personales, encuestas, grupos de discusión, política de puerta abierta.					
10. Me preocupo del futuro de los alumnos después que terminan los estudios en mi institución y me agrada mantenerme en contacto y conocer sus éxitos.					
Calidad y desarrollo de profesores y administradores.	Puntaje otorgado				
	0	25	50	75	100
1. Disfruto y busco adquirir nuevos conocimientos que me permiten mejorar mi vida personal y la de mi familia.					
2. La condición de un mundo educacional en cambio constante me motiva a buscar oportunidades de perfeccionamiento profesional regularmente.					
3. Mi desarrollo profesional está profundamente relacionado con mi desarrollo personal.					
4. Es parte de mi responsabilidad informar a los directores de la institución educacional donde trabajo acerca de mis necesidades personales y profesionales con el propósito de mejorar mi productividad.					
5. Es parte de mi responsabilidad profesional presentar soluciones creativas e ideas innovadores que contribuyan a mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos.					
6. Es parte de mi responsabilidad fomentar y formar equipos de trabajo					

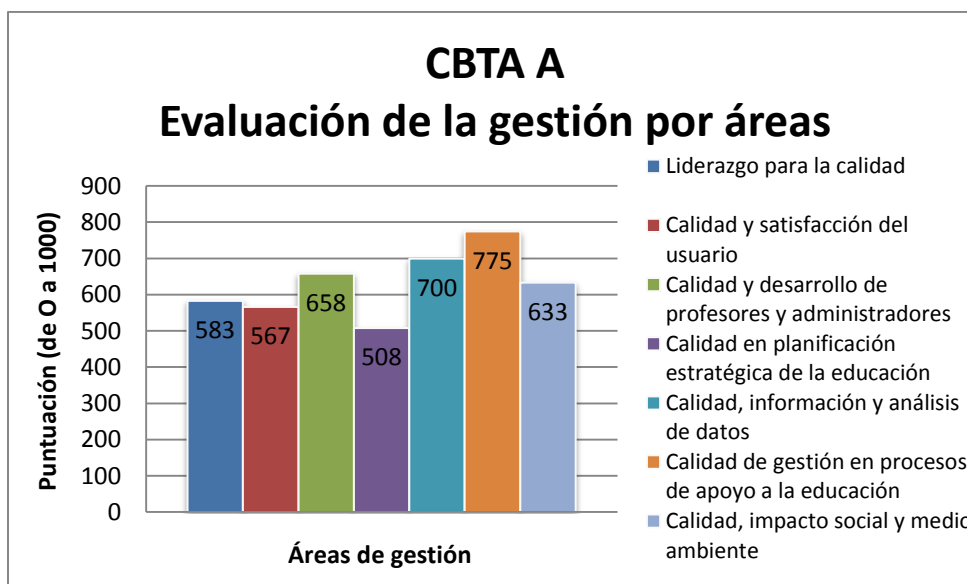
altamente productivos, donde mis colegas estén contentos de participar y contribuir.					
7. Es parte de mi responsabilidad preocuparme que en la institución educacional donde trabajo no haya ningún tipo de discriminación a personas debido a género, edad, estado civil, social, económico o nacionalidad.					
8. Es parte de mi responsabilidad promover y mantener óptimas relaciones laborales como elemento esencial del bienestar en la gente que trabaja conmigo y armonía en la organización.					
9. Me complace cuando mis colegas y la gente de mi organización obtienen éxitos, de inmediato y explícitamente les ofrezco mi reconocimiento.					
10. Es mi responsabilidad contribuir para que toda la gente y mi institución avancen en ofrecer un servicio de excelencia a los alumnos.					
Calidad en planificación estratégica de la educación.	Puntaje otorgado				
	0	25	50	75	100
1. Tengo una mente organizada y planificadora.					
2. Planificar es parte regular de mi vida diaria.					
3. Cada año nuevo hago una lista de resoluciones para realizar durante el año.					
4. Tengo metas en mi vida y me esfuerzo en conseguirlas.					
5. Apoyo a los miembros de mi familia y a otras personas para que aprendan a planificar y a disfrutar del tiempo libre que deja el orden.					
6. Utilizo un método para planificar mi trabajo.					
7. El método que utilizo para planificar mi trabajo es mejor que el de mis colegas.					
8. Conozco la misión de mi institución educacional y me identifico con ella.					
9. La institución donde trabajo cuenta con un plan estratégico que conozco a cabalidad y apoyo para avanzar el desarrollo institucional.					
Calidad, información y análisis de datos.	Puntaje otorgado				
	0	25	50	75	100
1. Pienso que la calidad es un camino, no un destino.					
2. Sé que mi personalidad la forman tres visiones distintas A) la visión que tengo de mí, B) la visión que otras personas tiene de mí, C) una visión intermedia entre mi visión y la que tienen los demás.					
3. Me esfuerzo en desarrollar la sensibilidad necesaria de evaluar objetivamente a las personas, sus ideas, acciones y reacciones sin perjudicarlas.					
4. Tengo sensibilidad para hacer críticas constructivas a otras personas y agradezco las críticas constructivas que me hacen otras personas.					
5. Cada semestre reviso las encuestas de evaluación de las clases que deben completar los alumnos con propósito de mejorar el contenido y formato.					
6. Cada semestre reviso el contenido y formato de encuestas de evaluación sobre colaboración y trabajo en equipo que deben completar los colegas para ayudarme a mejorar.					
7. Poseo una computadora y uso un programa para llevar mis finanzas personales.					
8. Tengo acceso a Internet y permanentemente obtengo información para avanzar mi profesión y las actividades que desempeño con el propósito de mejorarlas.					
9. Me preocupo de mantenerme en actualización constante en tecnología informática.					
10. Me preocupo de mantenerme en actualización constante en tecnología de instrucción.					

Calidad de gestión en procesos de apoyo a la educación.	Puntaje otorgado				
	0	25	50	75	100
1. Quien sueña, avanza.					
2. Tengo mente creativa.					
3. Me gusta innovar.					
4. Constantemente busco oportunidades para innovar mi trabajo.					
5. Me da satisfacción conversar con los alumnos y "soñar" sobre un mundo mejor impulsado por el trabajo que realizo.					
6. La información que se entrega a los alumnos puede quedar obsoleta, pero las habilidades y capacidades que desarrollan en las clases las utilizarán para siempre.					
7. Incentivo en los alumnos el deseo de aprender a emprender.					
8. La calidad se aprende y se transmite.					
9. El servicio que ofrecen a los alumnos, los administradores y el personal es tan importante para el bienestar de la institución como el que ofrecen los profesores en los salones de clase.					
10. Los alumnos entienden qué es calidad y pueden enseñar a otros claramente este concepto.					
Calidad, impacto social y medio ambiente.	Puntaje otorgado				
	0	25	50	75	100
1. Todas las organizaciones en una sociedad están relacionadas.					
2. La educación tiene relación con todas ellas.					
3. Conozco las características de las instituciones educativas de donde provienen los alumnos y esto facilita conocer sus necesidades y expectativas.					
4. Conozco las características de las instituciones educativas o fuentes laborales donde continuarán estudiando o trabajando los alumnos, y esto facilita satisfacer sus necesidades de conocimiento y expectativas.					
5. Lo que se enseña a los alumnos tiene relación con el mundo actual.					
6. Lo que se enseña a los alumnos es de utilidad para que progresen y contribuyan en nuestra sociedad.					
7. Me preocupo por representar a la institución participando en actividades que ayudan al progreso de la comunidad y del país.					
8. Me preocupo de evaluar la imagen que la comunidad tiene de la institución.					
9. Mantener el medio ambiente es responsabilidad de todos.					
10. Los alumnos conocen y promueven la protección del ambiente en la institución y participando en actividades externas.					

Gracias por su apoyo.

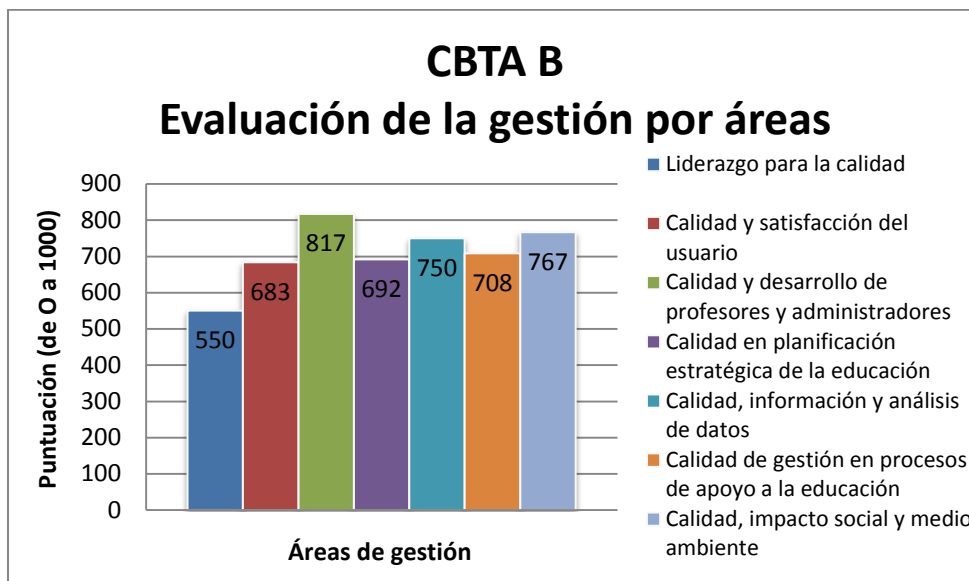
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR

A continuación se presentan los puntajes obtenidos en cada área de gestión de las diferentes unidades evaluadas iniciando por el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario A



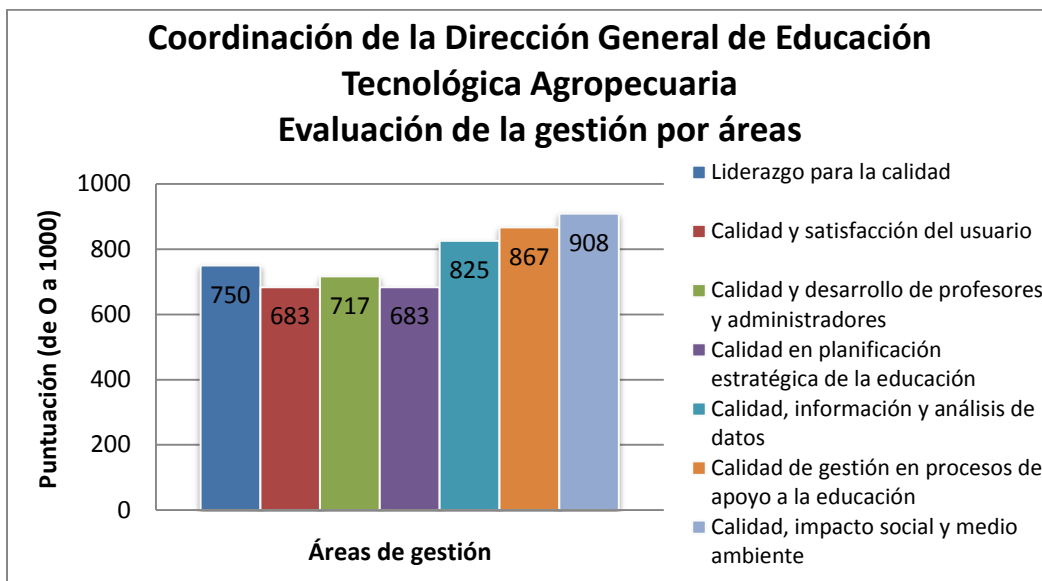
En el cbta A encontramos en óptima capacidad para conducir el proceso de gestión el área de calidad de gestión en procesos de apoyo a la educación con 775 puntos; en el rango de buen potencial para conducir efectivamente el área pero necesita evaluar acciones que muestren mejoramiento continua las áreas de calidad, información y análisis de datos con 700 puntos, calidad y desarrollo de profesores y administradores con 658 puntos, calidad, impacto social y medio ambiente con 633 puntos, liderazgo para la calidad con 583 puntos, calidad y satisfacción del usuario con 567 puntos y calidad y planificación estratégica con 508.

En el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No. B se obtuvieron los siguientes resultados por área de gestión:



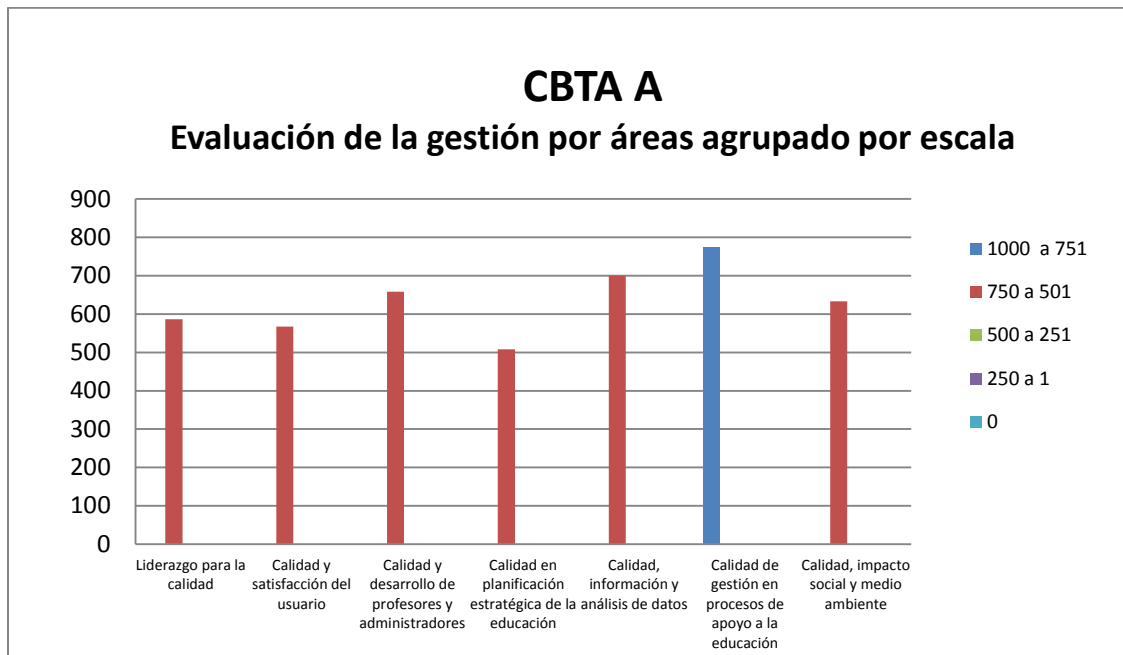
Encontramos en óptima capacidad para conducir el proceso de gestión las áreas de calidad y desarrollo de profesores y administradores con 817 puntos y calidad, impacto social y medio ambiente con 767 puntos; mientras que en el rango de buen potencial para conducir efectivamente en esta área pero necesita evaluar acciones que muestren mejoramiento continuo se encuentran las áreas de calidad, información y análisis de datos con 750 puntos, calidad de gestión en procesos de apoyo a la educación con 708 puntos, calidad en planificación estratégica de la educación con 692 puntos, calidad y satisfacción del usuario con 683 puntos y por último encontramos el área de liderazgo para la calidad con 550 puntos.

Por último se presentan los resultados de la Coordinación de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria por área de gestión:



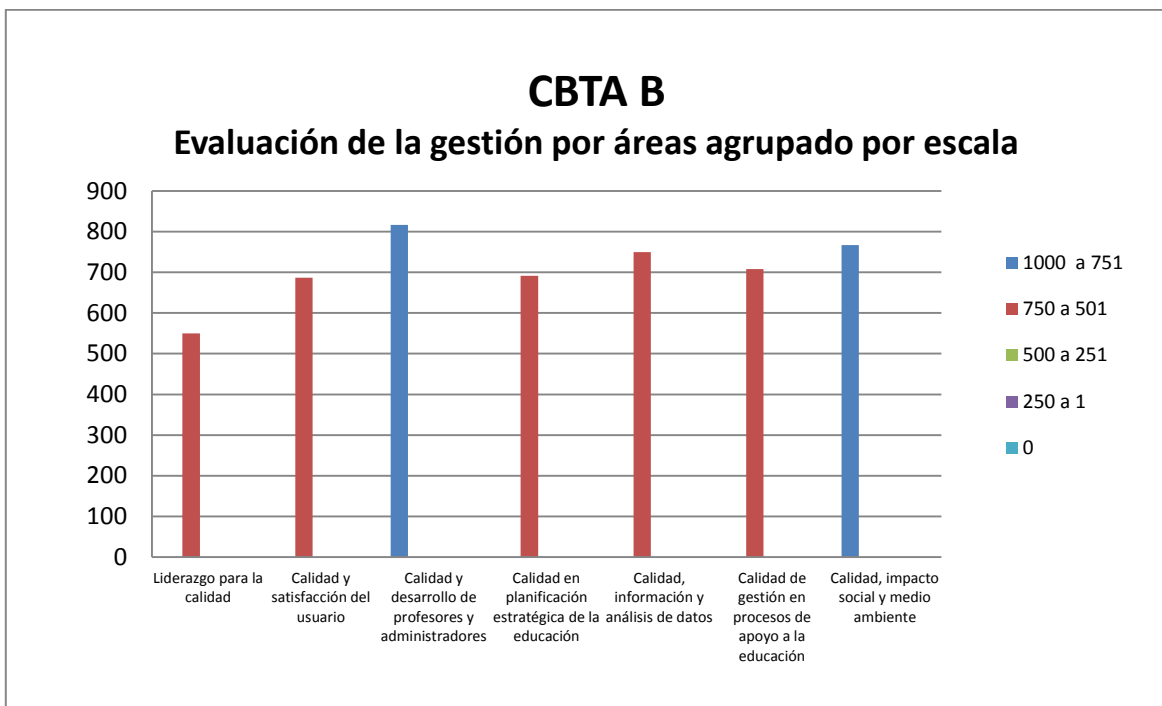
Después de aplicar los instrumentos a nivel coordinación, se encontró en capacidad óptima para conducir procesos de gestión las áreas de calidad e impacto social con 908 puntos, calidad de gestión en procesos de apoyo a la educación con 867 puntos, calidad, información y análisis de dtos 825; mientras que en el rango de buen potencial para conducir el área de gestión, pero con necesidad de evaluar y documentar acciones que muestren mejoramiento continuo se encontraron las áreas de liderazgo para la calidad con 750 puntos, calidad y desarrollo de profesores y administradores con 717 puntos y las áreas de calidad y satisfacción del usuario y planificación estratégica de la educación con 683 puntos.

Si analizamos la puntuación obtenida agrupada por la escala del instrumento encontramos los siguientes resultados en el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario A.



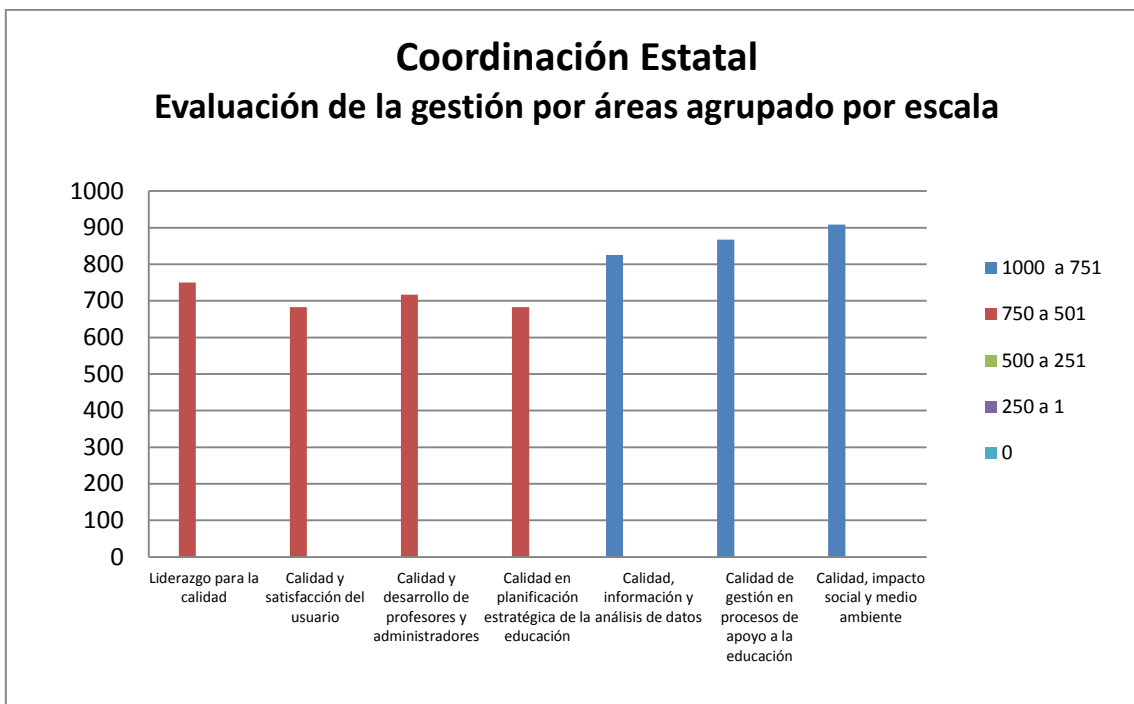
Podemos observar que excepto el área de calidad de gestión en procesos de apoyo a la educación que obtuvo el puntaje de 775 correspondiente al rango más alto de la escala, el resto de las áreas de gestión obtuvieron puntaje que se encuentra en el segundo rango de la escala con un puntaje de de 501 a 750 puntos. Cabe mencionar que el área de gestión que obtuvo el puntaje más bajo fue calidad en planificación estratégica de la educación.

En el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario B se obtuvieron los siguientes resultados por área de gestión y por escala.



Las áreas de gestión calidad y desarrollo de profesores y administradores y calidad, impacto social y medio ambiente, obtuvieron puntaje que se encuentra dentro del rango superior de la escala, el resto de las áreas de gestión resultaron con un puntaje dentro del segundo rango de la escala, cabe mencionar que el área de gestión que obtuvo menores resultados fue liderazgo para la calidad.

En la coordinación de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria se presentaron los siguientes resultados por área de gestión y escala.



Las áreas de gestión que resultaron evaluadas dentro del rango superior de la escala fueron varias: calidad, información y análisis, calidad de la gestión en procesos de apoyo a la educación y calidad, impacto social y medio ambiente. El resto de las áreas obtuvieron puntaje dentro del segundo rango de la escala. Cabe mencionar que el área de gestión que obtuvo un menor puntaje fue calidad en planificación estratégica de la educación.

RECOMENDACIONES.

Después de realizar la evaluación de la gestión escolar de la Coordinación de Enlace Operativo de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria y de dos planteles los Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario A y B podemos concluir que existen dos áreas de gestión que deben fortalecerse de manera inmediata:

El área de gestión de calidad en planificación estratégica de la educación a través del diseño y desarrollo de un proceso de planeación estratégica. Este se puede desarrollar a través de un taller sobre Planeación Estratégica dirigido a Directivos de las diferentes unidades administrativas evaluadas.

El área de liderazgo para la calidad la cual puede trabajarse a través de un taller sobre liderazgo y/ desarrollo humano.

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Enunciación de la hipótesis de acción

El desarrollo de un programa de liderazgo a directivos de planteles de la Dirección de Educación Tecnológica Agropecuaria en Baja California mejora el clima laboral positivo en los planteles a su cargo.

Propósito central del proyecto

El propósito del proyecto es impactar de forma positiva en la forma de conducir la institución educativa a una situación comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor para el logro del cambio para mejorar el logro de la calidad del servicio educativo.

Estructura general del proyecto.

El proyecto consiste en el diseño, instrumentación y desarrollo de un programa de liderazgo que se abordará con directivos de los Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuarios del Estado de Baja California.

Conjunto de actividades a desarrollar

1. Diseño de programa Liderazgo para Directivos de EMS.
2. Instrumentación del programa.
3. Diseño e integración de material didáctico y antología del programa.
4. Invitación de directivos al programa.
5. Organización de la logística del evento.
6. Conducción del programa con participantes.
7. Evaluación del programa.

Cronograma o agenda a desarrollar

Actividad a desarrollar	Fecha de ejecución
Diseño de programa Liderazgo para Directivos de EMS.	Febrero –Abril 2012.
Instrumentación del programa.	Febrero-Abril 2012.
Diseño e integración de material didáctico y antología del programa.	25 de Abril – 21 de Mayo de 2012.
Invitación de directivos al programa.	21 y 22 de Mayo de 2012
Organización de la logística del evento.	21 y 22 de Mayo de 2012.
Conducción del programa con participantes.	28 al 31 de Mayo de 2012.
Evaluación del programa.	31 de Mayo de 2012.

Narración cronológica del proceso de aplicación de la propuesta.

Taller dirigido a: directivos de los Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario en Baja California

Lugar:

Fecha: Del 28 al 31 de mayo de 2012.

Horario: de 9:00 a 14:00 hrs.

Duración: 20 hrs.

PLAN DE CLASE

Liderazgo para Directivos de Educación Media Superior

PRIMER SESIÓN

Pista 1	Actividades
Pista 2	Propósito
Pista 3	Estrategias didácticas
Pista 4	Herramientas y recursos

9:00 – 9:30	Encuadre			
9:30 – 10:00	Presentación del curso Propósito: Dar a conocer la finalidad del curso a los directivos e identificar las expectativas que tienen en relación al mismo.			
10:00 – 12:00	Actividad 1: Estilos de liderazgo y el efecto Pigmalión.	Propósito: Amplía la información con que cuenta acerca de liderazgo, de manera que le permita al directivo acercar su comportamiento al modelo más adecuado en cada situación y circunstancia.	Instrucciones: Se inicia la sesión con la exposición del coordinador del grupo. Se abordarán las actividades que realiza el líder, la diferencia entre mandar, dirigir y liderar y el porqué no se puede elegir un estilo de dirección.(30 minutos) Se continúa la sesión solicitando a los participantes que den lectura al documento de Luis Puchol y respondan cuatro cuestionamientos en relación al mismo. Al finalizar la lectura compartirán opiniones y respuestas a través de uno o varios dibujos que integrarán por equipo. (60 minutos). Continuando con las actividades se solicitará a cada participante que responda el instrumento de McGregor para definir si es un Jefe X o Y, posteriormente se concluirá haciendo énfasis en cómo las expectativas y creencias de los jefes provocan un efecto Pigmalión en sus colaboradores, dando ejemplos al respecto. (30 minutos)	Documentos: Puchol, L. Capítulo 11. El liderazgo. Pag. 293-295. Instrumento de MC Gregor, Jefes X, Jefes Y.
12:00 – 12:20	Receso			
12:20 – 14:00	Actividad 2: La toma de decisiones y la autonomía del Jefe.	Propósito: Analiza y reflexiona acerca de la relevancia del proceso de toma de decisiones y del establecimiento de una comunicación efectiva para generar mayor participación y compromiso en los colaboradores.	Instrucciones: Se revisa la propuesta de Tannenbaum, R. y Shmidth, W. que plantea que el liderazgo se establece como una resultante de el grado de libertad que el jefe permite a sus colaboradores en la toma de decisiones y la que se autopermite en cada situación, presentando los diversos escenarios que propone. Se realiza el ejercicio sobre estilos de dirección de manera individual y posteriormente se comparten resultados. (60 minutos) Se retoman las opiniones de los participantes, concluyendo con lo que significa ser buen líder. (30 minutos)	Documentos: Ejercicio sobre estilos de dirección según Tannenbaum y Scmidth, pag 304 – 307.

SEGUNDA SESIÓN

9:00 – 9:30	Recapitulación sobre estilos de liderazgo y toma decisiones.			
9:30 – 12:00	Actividad 3: La toma de decisiones	Propósito: Explicita su punto de vista en relación al proceso de toma de decisiones y a los problemas y situaciones que enfrenta su institución.	Instrucciones: Se continúa la sesión abordando el proceso de toma de decisiones, la priorización de actividades, posteriormente se solicita a los participantes que clasifiquen según importancia y urgencia los problemas a los que se enfrentan dadas sus responsabilidades. Se da tiempo para realizar la actividad y se solicita la participación voluntaria de los integrantes del grupo, se enfoca la actividad en la diferencia entre urgencia e importancia y en la delegación. (60 minutos) Se retoma la exposición abordando cuándo se debe tomar una decisión, solicitando a los participantes que identifiquen algunos problemas cotidianos en el plantel, posteriormente se abordan los pasos del proceso de toma de decisiones y las situaciones que se pueden presentar en los planteles. Para cerrar se da lectura al documento ella logra que las cosas se hagan (60 minutos)	Documentos: Lectura ella logra que las cosas se hagan.
12:00 – 12:20	Receso			
12:20 – 14:00	Actividad 2: El trabajo en equipo y la toma de decisiones.	Propósito: Identificar las características de un equipo de trabajo de alto rendimiento para valorar la forma en que se coordina las acciones del equipo de cada institución.	Instrucciones: Se continúa la sesión realizando el siguiente ejercicio: se solicita al grupo dividirse en dos equipos, cada equipo elige un líder que sale de la sala para dar instrucciones. A cada equipo se le brinda una cuerda, se solicita que el líder de cada equipo forme un cuadrado con esa cuerda, pero el líder deberá tener los ojos cubiertos y no podrá ver el espacio en el que se encuentra al entrar la sala. El líder debe seguir las instrucciones de su equipo para localizar la cuerda que estará en la sala y además para formar el cuadrado en el suelo de la misma. Se da tiempo a cada equipo para realizar la actividad, al finalizar el cuadrado el líder se quita la venda de los ojos y observa el trabajo realizado por él y el equipo, analizando aciertos y desaciertos. Se concluirá haciendo énfasis sobre la importancia de la participación en la toma de decisiones para solucionar problemas y lograr objetivos que se plantea la institución. (60 minutos). Se solicita a los participantes que den lectura a qué es	Documentos: Una cuerda de 4 metros de longitud. Ongallo, C. Capítulo 20. Dirección de equipos de trabajo. Pag. 548 a 553.

			un equipo de trabajo de la página 548 a la 553,, respondiendo cuatro cuestionamientos, posteriormente deberán comentar al grupo sus respuestas (60 minutos)	
--	--	--	--	--

TERCER SESIÓN

9:00 – 9:30		Recapitulación sobre la toma decisiones y trabajo en equipo.			
9:30 – 12:00		<p>Actividad 4: Potenciar el trabajo en equipo y encausar problemáticas.</p>	<p>Propósito: Utiliza estrategias de comunicación efectiva y de solución de problemas con la intención de prevenir confrontaciones entre sus colaboradores.</p>	<p>Instrucciones: Se inicia el tema exponiendo por parte del instructor sobre la preparación para trabajar en equipo y sus ventajas. (20 minutos) Se continúa la sesión solicitando a los participantes que formen dos equipos, el primero deberá dar lectura al tema técnicas para potenciar el trabajo en equipo páginas 560 – 563, el segundo equipo dará lectura al tema la solución de diferencias en el grupo y condiciones para ponerse a trabajar en equipo páginas 563 - 566. (40 minutos) Posteriormente se solicita a los equipos que preparen una exposición sobre el tema leído, para ello utilizarán hojas de rotafolio (30 minutos) para finalizar con la presentación del tema al grupo (30 minutos) Pueden variar los recursos para exponer de acuerdo a su elección pueden usar una hoja de rotafolio con información, una fotografía de internet o un caso que hayan experimentado. Se cierra la sesión abordando estrategias para minimizar los problemas que se presentan al trabajar en equipo. (20 minutos)</p>	<p>Documentos: Ongallo, C. Capítulo 20. Dirección de equipos de trabajo. Pag. 558 a 569. Hojas de rotafolio. Plumones</p>
12:00 – 12:30		Receso			
12:30 – 14:00		<p>Actividad 5 Herramientas de comunicación interpersonal</p>	<p>Propósito: Utiliza técnicas de comunicación interpersonal para promover la comunicación con sus colaboradores.</p>	<p>Se continúa la sesión formando parejas, una vez que se haya organizado el grupo se solicita realizar un ejercicio sobre cómo dar órdenes orales y de escucha activa. Se solicita primero leer el documento de Luis Puchol y prepararse para presentar una dramatización de cada uno de los temas, breve no mayor a 5 minutos por pareja. (45 minutos) Se continúa con la dramatización, realizando retroalimentación. (40 minutos) Se concluye solicitando la intervención de los</p>	<p>Documentos: Puchol, L. Capítulo 1. Herramientas de comunicación interpersonal. Pag. 6 -9.</p>

			participantes para establecer la importancia del tema y algunas recomendaciones (25 minutos)	
--	--	--	--	--

CUARTA SESIÓN

9:00 – 9:30		Recapitulación sobre herramientas de comunicación interpersonal.			
9:30 – 12:00		<p>Actividad 4: Herramientas de comunicación interpersonal.</p>	<p>Propósito: Utiliza estrategias de comunicación efectiva y de solución de problemas con la intención de prevenir confrontaciones entre sus colaboradores.</p>	<p>Instrucciones: Se inicia la actividad solicitando a los participantes que se preparen para dramatizar técnicas de comunicación interpersonal en parejas. Se le entrega a cada pareja una técnica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la intervención del otro, cortar o cerrar la conversación y dar información 2. Mensajes y/o empatizar y pedir mejoras ligeras en el comportamiento. 3. Pedir cambios profundos en el comportamiento y hablar eficientemente por teléfono 4. Denegar peticiones, gratificar y presentar peticiones a los superiores 5. Recibir críticas, cómo manejar situaciones en las que el interlocutor está en un estado emocional afectado y persuadir. <p>Se solicita que se preparen para explicar cada herramienta y para dramatizarla frente al grupo, para ello podrán pedir ayuda a un compañero (50 minutos) Se inician las exposiciones y dramatizaciones, dando seguimiento a la actividad y retroalimentando. (100 minutos)</p>	<p>Documentos: Puchol, L. Capítulo 1. Herramientas de comunicación interpersonal. Hojas de rotafolio Plumones</p>
12:00 – 12:30		Receso			
12:30 – 14:00		<p>Actividad 5: La asertividad</p>	<p>Propósito: Mejora la capacidad para expresar ideas de forma apropiada.</p>	<p>Instrucciones: Se continúa la sesión solicitando a los participantes que respondan el test sobre asertividad de manera individual, se da tiempo para realizar la actividad y posteriormente se solicita a los participantes que voluntariamente comuniquen sus resultados. (15 minutos) Posteriormente el instructor abordará qué es asertividad y qué no lo es, porque es importante, pasos básicos de la asertividad, explicando el tema y solicitando la participación del grupo. (40 minutos) Posteriormente se solicitará a los participantes que den lectura a una técnica asertiva, la de su elección y</p>	<p>Documentos: Test sobre Asertividad. Nuñez, A. La asertividad, pag 157.</p>

			la comenten al grupo Pag.146. (45 minutos) Se continuara con una técnica de cierre solicitando a los participantes que escriban en una hoja que trajeron y quede llevaron de este curso. Se finaliza escuchando las opiniones de los presentes. (20 minutos)	
13:45 – 14:00		Cierre de sesión Propósito: Evaluar a través de la aplicación de un instrumento el impacto del curso en la mejora de la conducción de los servicios educativos en los Planteles. (15 minutos) Se solicita a los presentes contestar el instrumento de evaluación del curso y se agradece su participación.		

CONCLUSIONES

La idea de realizar la presente intervención educativa surge de la observación de los cambios y resistencias que se gestan en los planteles educativos de varios subsistemas de educación media superior, ante la Reforma Integral de la Educación Media Superior que se inicia en el año 2008. Durante este proceso se han realizado grandes acciones que promueven el desarrollo de competencias en los bachilleres, acciones que tienen relación con la formación docente, el crecimiento en infraestructura, establecimiento de programas y sistemas de tutorías, integración de tecnologías al aula, mecanismos de planeación sistematizados, normas de servicios escolares, entre muchos otros; lo anterior ha resultado en beneficio de los alumnos y también en grandes dificultades al interior de los planteles, en donde los directivos no logran consolidar la Reforma y en donde en ocasiones se presenta desorientación y acciones divergentes en relación a un mismo tema, que en general impactan en las estrategias didácticas que se utilizan en el aula.

Esta situación llevo a la idea de realizar un diagnóstico sobre la gestión escolar en los planteles educativos de la DGETA en BC, para poder identificar de acuerdo a la metodología planteada en este trabajo las áreas de la gestión escolar que presentarán deficiencias, el diagnóstico se desarrolló a través de la aplicación de un instrumento a los directivos de la Coordinación Estatal y 2 planteles educativos, los resultados y recomendaciones se presentan en este mismo

documento y plantean la necesidad de fortalecer el área de gestión de Liderazgo, es por ello que se desarrolló el programa del Curso Liderazgo para Directivos de Educación Media Superior como una intervención educativa que viene a resolver las necesidades detectadas en el mencionado diagnóstico.

La intervención educativa se realizó entonces en la sala de capacitación de la DGETA, dos días 28, 29, 30 y 31 de mayo de 2012, con la asistencia de 16 participantes, 7 jefes de departamento, 6 subdirectores y 2 directores.

Durante el curso se pudo observar que los participantes mostraron una actitud participativa, se presentaron discusiones en torno a temas de comunicación efectiva, responsabilidades y delegación de funciones. Se mostraron abiertos a participar e interesados en los documentos revisados, se presentaron problemas en el momento de realizar las lecturas, pues algunos participantes no tienen la costumbre de leer, por lo tanto resultaban ser tardadas, pero con el trabajo grupal se pudo abordar de manera conveniente el tema, por lo que se concluyó con el curso de acuerdo a lo planeado.

En el proceso de aplicación de la estrategia se pudo observar cómo los participantes analizaron los estilos de liderazgo identificando vicios, lo que resultó en comentarios de crítica, entre directores, ya que podían identificar claramente algunas conductas negativas, durante el trabajo de los temas de toma de decisiones y trabajo en equipo el trabajo resultó más ameno y participativo, se pudo llegar a conclusiones positivas, mientras que en los temas de herramientas de comunicación interpersonal y asertividad las actividades resultaron más ligeras y participativas.

El principal obstáculo al que nos enfrentamos con la propuesta fue la disponibilidad de los participantes, ya que el evento fue retrasado en dos ocasiones y además no participaron todos los directivos de los tres planteles.

Se llegó a conclusiones individuales expresadas que dan cuenta del interés por mejorar la conducta, la comunicación y la toma de decisiones en consideración con lo abordado en el curso; los participantes expresaron que por costumbre en muchas ocasiones se cometen errores en la comunicación y en la delegación de funciones que generan problemas y que es importante conocer estrategias para resolverlos, por lo tanto los temas revisados en el curso serán utilizados por los participantes en los planteles.

Al finalizar el curso se aplicó un instrumento de evaluación que muestra los siguiente resultados:

En relación a la asistencia y puntualidad del facilitador durante el curso encontramos que el 88% de los participantes expresaron que fue excelente, mientras que el 12% que fue buena.

El grupo manifestó en relación a conocimiento y dominio del tema por parte del facilitador que fue excelente en un 81%, bueno en un 12%, mientras que un 6% se expresó que fue regular. La conducción del curso por parte del facilitador fue considerada como excelente en un 88%, mientras que el 12% expresó que fue buena; los asistentes expresan que el facilitador permitió la participación de los mismos de manera excelente en un 94% y buena en un 6%; en lo que se refiere al cumplimiento de las expectativas sobre este curso fueron en un 69% excelente, 19% bueno, mientras que un 12% expresó que fue regular. Por otro lado, los contenidos temáticos curso fueron considerados excelentes por el 94% de los participantes y por el 6% como buenos; las estrategias didácticas fueron consideradas como excelentes en un 81%, mientras que un 18% expresó que fueron buenas.

Cabe señalar que en relación con la utilidad del curso en relación con sus actividades en el Plantel los conocimientos obtenidos en el curso fueron en 88% excelentes, mientras que el 12% expresó que fueron buenos. El manual,

materiales y enlaces utilizados para la comprensión de los temas fueron 69% excelentes, 12% buenos y 7% regulares.

Considerando las aportaciones de los participantes durante la intervención así como el instrumento aplicado a su término podemos concluir que el curso desarrollado fue de utilidad y le permitirá a los asistentes aplicar estrategias que mejorarán la comunicación, toma de decisiones y el trabajo en equipo lo que impactará en una mejora del liderazgo y con ello el ambiente de trabajo en los planteles a los que están adscritos, motivo de este trabajo terminal.

REFERENCIAS

- ACUERDO número 442 (2008). *Por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad*. DOF.
- ACUERDO número 444 (2008). *Por el que se establecen las competencias que constituyen el marco curricular común del Sistema Nacional de Bachillerato*. DOF.
- S., Antunez (1998). *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. Barcelona: ICE Universidad de Barcelona. Horsori.
- A. Amarante, (2000) *Gestión directiva. Módulos de perfeccionamiento docente 1a/4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- A. Barrientos y E. Tarracenta (2008). *La participación y estilo de gestión escolar en directores de secundaria, estudio de caso*. RMIE, Volumen 13, número 16.
- B., Contreras. (2009). *Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela*, Educación Col. XVII, Num 31.
- G. Fernández, y G. Guerrero (1996). *Espacios de participación en la escuela: desde la reflexión a la acción*. Chile.
www.reduc.cl/educa/educa.nsf/0/57e637b057372f2f8e04256a25005bce42
- J., López y M., Sánchez. (directores) (1996). *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso Libros.
- M. Lepeley (2001). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. Mc Graw Hill.
- SEP (2011) *Resultados de la prueba ENLACE 2011, Educación Básica y Media Superior*, consultado en

http://enlace.sep.gob.mx/content/gr/docs/2011/ENLACE2011_versionFinalSEP.pdf el 27 de septiembre de 2011.

L., Puchol y C.Ongallo (2010) *EL libro de las habilidades directivas*. Diaz de Santos. México.

ANEXOS

Sesión 1, 28 de mayo de 2012

Se inicia la sesión con retraso de 25 minutos dando la bienvenida a los participantes, se procede a dar la bienvenida de parte de las autoridades de la DGETA Se inicia la sesión con la exposición del coordinador del grupo. Se abordarán las actividades que realiza el líder, la diferencia entre mandar, dirigir y liderar y el porqué no se puede elegir un estilo de dirección.(30 minutos)

Se continúa la sesión solicitando a los participantes que den lectura al documento de Luis Puchol y respondan cuatro cuestionamientos en relación al mismo. Al finalizar la lectura compartirán opiniones y respuestas a través de uno o varios dibujos que integrarán por equipo. (60 minutos).

Continuando con las actividades se solicitará a cada participante que responda el instrumento de McGregor para definir si es un Jefe X o Y, posteriormente se concluirá haciendo énfasis en cómo las expectativas y creencias de los jefes provocan un efecto Pigmalión en sus colaboradores, dando ejemplos al respecto. (30 minutos)

Instrucciones:

Se revisa la propuesta de Tannenbaum, R. y Shimidith, W. que plantea que el liderazgo se establece como una resultante de el grado de libertad que el jefe permite a sus colaboradores en la toma de decisiones y la que se autopermite en cada situación, presentando los diversos escenarios que propone. Se realiza el ejercicio sobre estilos de dirección de manera individual y posteriormente se comparten resultados. (60 minutos)

Se retoman las opiniones de los participantes, concluyendo con lo que significa ser buen líder. (30 minutos)

Sesión 2, 29 de mayo de 2012

Se continúa la sesión abordando el proceso de toma de decisiones, la priorización de actividades, posteriormente se solicita a los participantes que

clasifiquen según importancia y urgencia los problemas a los que se enfrentan dadas sus responsabilidades. Se da tiempo para realizar la actividad y se solicita la participación voluntaria de los integrantes del grupo, se enfoca la actividad en la diferencia entre urgencia e importancia y en la delegación. (60 minutos)

Se retoma la exposición abordando cuándo se debe tomar una decisión, solicitando a los participantes que identifiquen algunos problemas cotidianos en el plantel, posteriormente se abordan los pasos del proceso de toma de decisiones y las situaciones que se pueden presentar en los planteles. **Para cerrar se da lectura al documento ella logra que las cosas se hagan (60 minutos)**

Instrucciones:

Se continúa la sesión realizando el siguiente ejercicio: se solicita al grupo dividirse en dos equipos, cada equipo elige un líder que sale de la sala para dar instrucciones. A cada equipo se le brinda una cuerda, se solicita que el líder de cada equipo forme un cuadrado con esa cuerda, pero el líder deberá tener los ojos cubiertos y no podrá ver el espacio en el que se encuentra al entrar la sala. El líder debe seguir las instrucciones de su equipo para localizar la cuerda que estará en la sala y además para formar el cuadrado en el suelo de la misma.

Se da tiempo a cada equipo para realizar la actividad, al finalizar el cuadrado el líder se quita la venda de los ojos y observa el trabajo realizado por él y el equipo, analizando aciertos y desaciertos. Se concluirá haciendo énfasis sobre la importancia de la participación en la toma de decisiones para solucionar problemas y lograr objetivos que se plantea la institución. (60 minutos).

Se solicita a los participantes que den lectura a qué es un equipo de trabajo de la página 548 a la 553,, respondiendo cuatro cuestionamientos, posteriormente deberán comentar al grupo sus respuestas (60 minutos)

Sesión 3, 30 de mayo de 2012.

Se inicia el tema exponiendo por parte del instructor sobre la preparación para trabajar en equipo y sus ventajas. (20 minutos)

Se continúa la sesión solicitando a los participantes que formen dos equipos, el primero deberá dar lectura al tema técnicas para potenciar el trabajo en equipo páginas 560 – 563, el segundo equipo dará lectura al tema la solución de diferencias en el grupo y condiciones para ponerse a trabajar en equipo páginas 563 - 566. (40 minutos)

Posteriormente se solicita a los equipos que preparen una exposición sobre el tema leído, para ello utilizarán hojas de rotafolio (30 minutos) para finalizar con la presentación del tema al grupo (30 minutos)

Pueden variar los recursos para exponer de acuerdo a su elección pueden usar una hoja de rotafolio con información, una fotografía de internet o un caso que hayan experimentado.

Se cierra la sesión abordando estrategias para minimizar los problemas que se presentan al trabajar en equipo. (20 minutos)

Se continúa la sesión formando parejas, una vez que se haya organizado el grupo se solicita realizar un ejercicio sobre cómo dar órdenes orales y de escucha activa.

Se solicita primero leer el documento de Luis Puchol y prepararse para presentar una dramatización de cada uno de los temas, breve no mayor a 5 minutos por pareja. (45 minutos)

Se continúa con la dramatización, realizando retroalimentación. (40 minutos)

Se concluye solicitando la intervención de los participantes para establecer la importancia del tema y algunas recomendaciones (25 minutos)

Sesión 4, 31 de mayo de 2012.

Se inicia la actividad solicitando a los participantes que se preparen para dramatizar técnicas de comunicación interpersonal en parejas. Se le entrega a cada pareja una técnica:

1. Ampliar la intervención del otro, cortar o cerrar la conversación y dar información
2. Mensajes y/o empatizar y pedir mejoras ligeras en el comportamiento.

3. Pedir cambios profundos en el comportamiento y hablar eficientemente por teléfono
4. Denegar peticiones, gratificar y presentar peticiones a los superiores
5. Recibir críticas, cómo manejar situaciones en las que el interlocutor está en un estado emocional afectado y persuadir.

Se solicita que se preparen para explicar cada herramienta y para dramatizarla frente al grupo, para ello podrán pedir ayuda a un compañero (50 minutos)

Se inician las exposiciones y dramatizaciones, dando seguimiento a la actividad y retroalimentando. (100 minutos)

Instrucciones:

Se continua la sesión solicitando a los participantes que respondan el test sobre asertividad de manera individual, se da tiempo para realizar la actividad y posteriormente se solicita a los participantes que voluntariamente comuniquen sus resultados. (15 minutos)

Posteriormente el instructor abordará qué es asertividad y qué no lo es, porque es importante, pasos básicos de la asertividad, explicando el tema y solicitando la participación del grupo. (40 minutos)

Posteriormente se solicitará a los participantes que den lectura a una técnica asertiva, la de su elección y la comenten al grupo Pag.146. (45 minutos)

Se continuara con una técnica de cierre solicitando a los participantes que escriban en una hoja que trajeron y quede llevaron de este curso. Se finaliza escuchando las opiniones de los presentes. (20 minutos)

INSTRUMENTO ES USTED UN JEFE X O UN Y?

A continuación encontrará una serie de afirmaciones dispuestas en dos columnas, cuando esté más de acuerdo con la afirmación de la columna izquierda marque A. cuando esté más de acuerdo con la afirmación de la columna de la derecha marque una B. No es necesario que esté completamente de acuerdo con una de las afirmaciones, basta con que esté más de acuerdo que con otra.

Columna A	Columna B	A o B?
El ser humano común es por naturaleza vago, y sólo trabaja porque no tiene otro remedio o porque se le obliga.	El ser humano común disfruta haciendo cosas.	
La gente trabaja sólo por dinero.	La gente encuentra en su trabajo muchas compensaciones, a parte del dinero.	
El temor al despido o a la sanción es lo que mantiene a la gente productiva.	Lo que mantiene a la gente productiva es su deseo de conseguir metas personales y sociales.	
Las personas normales en el trabajo necesitan tener jefes que les digan lo que tiene que hacer, les enseñen a hacerlo y si lo hacen o no.	Las personas normales pueden trabajar con poca supervisión y vigilancia.	
La gente prefiere que otros decidan lo que hay que hacer y cómo hay que hacer el trabajo	La gente prefiere decidir por sí mismos lo que hay que hacer y cómo hay que hacer el trabajo.	
Los jefes son los que, por su superior preparación, son capaces de diagnosticar los problemas y hallar la solución adecuada.	Los trabajadores, por su cercanía al trabajo, son los que están más capacitados para diagnosticar los problemas y encontrarles solución.	
A los empleados hay que tratarlos con educación y cortesía.	A los empleados hay que tratarlos con respeto como personas y como profesionales.	
La gente resiste naturalmente a los cambios. Prefieren seguir la rutina que les es familiar.	La gente se cansa de los rutinario, quieren hacerlas cosas de otra manera mejor.	
La gente se forma en la niñez. De mayores cambian poco.	La gente puede aprender cosas en cualquier momento de su vida.	
Los trabajadores necesitan que los movilicen, los empujen y los arrastren.	Los trabajadores necesitan que los dejen en libertad, los estimulen y los ayuden.	

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN EDUCATIVA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DOCENTE

Instrucciones: Marque en el recuadro la categoría que considere más adecuada, según su apreciación, sobre lo que a continuación se pregunta.

Criterios.	Excelente	Muy satisfactorio	Regular	Poco Satisfactorio	Ineficiente
La asistencia y puntualidad del facilitador durante el Curso fue:					
El conocimiento y dominio del tema por parte del facilitador fue:					
La conducción del Curso por parte del facilitador fue:					
El facilitador permitió la participación de los asistentes:					
El cumplimiento de las expectativas sobre este Curso fueron:					
Los contenidos temáticos del Curso fueron:					
Las estrategias didácticas realizadas en este Curso fueron:					
La aplicación a mis actividades de los conocimientos obtenidos en el curso fueron:					
El manual, materiales y enlaces utilizados para la comprensión de los temas fueron:					
La duración del Curso:					

Se agradecen sus comentarios y sugerencias abajo.

MATERIAL DIDÁCTICO