

XII CONGRESO INTERNACIONAL DE LA ACADEMIA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS A. C.

**“El perfil del liderazgo de los directivos de instituciones de educación
media superior”**

Mesa 2: Administración de la Educación

María Trinidad Cerecedo Mercado

tricermer@yahoo.com.mx

Berenice Maldonado Hernández

bere.m.h@hotmail.com

Oswaldo Ortega Reyes

oswwaldoo@yahoo.com.mx

Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, IPN

Sección de Estudios de Posgrado e Investigación

Prolongación de Carpio No. 471, Col. Plutarco Elías Calles,

Distrito Federal, México. C. P. 11340

Tel: 57 29 63 00 Ext. 61669

CETYS Universidad de Baja California. 13, 14, 15 y 16 mayo de 2008

RESUMEN

RESUMEN

El propósito fundamental de esta investigación consistió en llevar a cabo un análisis de las prácticas de liderazgo de los directivos de educación media superior tecnológica. A fin de comparar la práctica con la teoría y cualificar sus resultados

El corte metodológico de esta investigación fue cualitativo, para su consecución se realizó una revisión documental de las teorías de liderazgo existentes. Se decidieron adoptar con base en su pertinencia las teorías: de Bass y Kouzes y Posner.

Se entrevistaron a 24 personas: expertos, directivos, exdirectivos y actores, se analizaron las contribuciones de los informantes a través de la herramienta del Atlas ti. Se codificaron las citas relacionadas con los modelos teóricos estudiados y se realizó un cuadro en función de la presencia o ausencia de las ideas relativas a cada elemento de dichos modelos.

Los resultados de este estudio explican la falta de motivación del personal docente y administrativo y su relación con el ejemplo del líder y sugieren la necesidad de fomentar una cultura organizacional en la que predomine el principio del mérito.

Introducción

La educación media superior (EMS), constituye el último nivel de educación formal al que tendrá acceso la mayoría de los jóvenes en este país., por lo que es un asunto estratégico el proporcionarles los conocimientos básicos para la vida y más particularmente, para la obtención de un trabajo que no únicamente garantice su subsistencia, sino que también le permita utilizar las competencias y habilidades técnicas adquiridas en dicho nivel de estudios. Esta finalidad sólo puede ser alcanzada si los objetivos que persiguen los directivos, docentes y administrativos están alineados con la misión institucional. Por lo anterior, esta investigación pretende describir el impacto que los estilos de liderazgo generan en el proceso de la gestión escolar y que son utilizados por los directivos del nivel medio superior del sistema de educación tecnológica en México Para lograr este propósito se han planteado los siguientes objetivos:

- Realizar una revisión documental de las teorías de liderazgo existentes.
- Comparar las prácticas de liderazgo empleado por los directivos con los planteamientos de la teoría de Bass y Kouzes & Posner.
- Analizar los logros que tuvieron de acuerdo con la práctica de liderazgo ejercida durante su gestión.

Realizar estudios relacionados con la Educación Media Superior (EMS) significa referirse a jóvenes de entre 16 y 18 años con expectativas, sueños, encuentros y desencuentros cuyo perfil demográfico en México, representado por seis millones de jóvenes, reviste una gran importancia para el conjunto de la población mexicana. La EMS es, en la actualidad, un espacio estratégico en el que se forman un número cada vez más creciente de jóvenes que en el corto plazo deberán asumir diversas responsabilidades en la transformación social, económica, política y cultural del país.

Por otro lado, son escasos los estudios que dan cuenta del desarrollo y las características cualitativas y cuantitativas de este nivel educativo. Mucha de la información de los diferentes aspectos educativos y administrativos es incompleta y, en muchos casos, confusa.

Dentro de las estadísticas que describen la situación del sistema de educación media superior se pudo identificar que para el periodo escolar correspondiente al 2005 – 2006 había 3,301,555 escuelas que impartían estudios de nivel medio superior, de las cuales 429 pertenecen al sistema de educación tecnológica industrial (DGETI, 2008) en ellas se recibieron a 930,083 alumnos (SEP, 2007). Para atender a la demanda de servicios de educación media superior la DGETI (Dirección General de Educación Tecnológica Industrial), cuenta con 6 mil 231 aulas, 1 mil 533 laboratorios, 1 mil 623 talleres, 311 salas audiovisuales, 317 bibliotecas y 620 áreas deportivas (DGETI, 2008).

Durante el periodo 2005 – 2006 se tuvo una matrícula de 398 120 dentro del Distrito Federal (SEP, 2007), inscritos en alguno de los 34 planteles que se encuentran en esta entidad (DGETI, 2008). Cabe destacar que solamente 205 808 alumnos aprobaron todas las materias correspondientes al semestre que cursaban (SEP, 2007), lo cual implica que poco más del 48% del alumnado reprobó por lo menos una asignatura de la *curricula*. Estas cifras ponen de manifiesto la existencia de un problema de aprovechamiento por parte del alumnado. Sin embargo, es necesario identificar el origen de esta problemática, y sin duda alguna el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de estos planteles influye de alguna forma sobre los índices de reprobación de la comunidad estudiantil.

Por otra parte, se debe comentar de acuerdo con las estadísticas más recientes del sistema de educación media superior la DGETI contaba en 1999 con 2,664 profesores, cuyo nivel de estudios se distribuía de la siguiente forma: 11% nivel técnico, el 3.1% escuela normal básica, 76.6% licenciatura, 3% especialidad, 6% maestría y 0.3% contaban con estudios doctorales. Sin embargo, el 25% de los profesores no se estaban titulados.

El liderazgo en instituciones educativas se ha abordado desde diferentes enfoques; algunos autores comentan la ineludible relación que existe entre las prácticas del líder y el desempeño de las escuelas, su estructura orgánica, el desarrollo de planes y programas, la calidad de los estudiantes, egresados, etc. depende directamente de la forma en que los líderes de dichas instituciones toman las decisiones (Hoffman, 2000; Sergiovanni, 2001; Pounder, 2001; Davies, 2002; Gregory, 1996; Huber, 2004; Pashiardis, 2004; Clarke & Wildy

2004; Galbraith, 2004; Johnson Jr.& Fauske, 2005; Oseo-Asare et. al. 2007. Asimismo, otros autores han analizado las competencias que debe poseer el Directivo que está a cargo de centros escolares (Spendlove, 2007) y las mejores prácticas de liderazgo que facilitan la mejora sostenida de la calidad en dichas instituciones (Berry, 1997; Bezzina, 2000; Oseo – Asare et. al. 2005; Moller et. al. 2005).

También se ha observado una deficiencia en los principios éticos de los directivos y por ello algunos autores han hecho propuestas acerca de este tema (Poliner & Stefkovich 2001; Begley & Stefkovich 2004; Samier, 2002; Bezzina, 2000; Franket et. al. 2006; Cranston et. al. 2006). Por otra parte se habla del manejo del poder en las instituciones educativas (Hoffman, 2000; Bezzina, 2000).

Existen trabajos de investigación acerca de los estilo de liderazgo que se ejercen en las organizaciones, para efectos de esta investigación pudieron detectarse seis estudios que establecen las características que debe poseer un individuo para ejercer un liderazgo efectivo. En los párrafos siguientes se analizan cada uno de ellos.

La aportación de Bass (1988, p. 85) consistió en el establecimiento de tres tipos de liderazgo, el *transformacional* donde se establecen cuatro factores, el carisma, la consideración individual, la estimulación intelectual y la inspiración que de acuerdo con sus estudios han mostrado ser muy eficaces en el ejercicio del liderazgo. El segundo tipo de liderazgo es el *transaccional*, el cual consiste en clarificar los requisitos del trabajo y en premiar por cumplirlos a través de dos elementos: el primero son las recompensas contingenciales, con las que se premia el esfuerzo; y la dirección por excepción, por medio de la cual el líder interviene sino se logran los objetivos. Por último, se encuentra lo que Bass denomina como *no liderazgo*, en el cual el comportamiento del directivo es evitar la toma de decisiones, no se implica y no se define.

Por su parte Kouzes y Posner (1997) plantearon cinco prácticas y diez principios que las refuerzan y que desde su perspectiva han sido fundamentales para que los líderes realicen cosas extraordinarias, la primera de ellas consiste en: **i. Desafiar al proceso**, es decir que: los líderes son pioneros y están dispuestos a aceptar riesgos para innovar y experimentar con

miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas y sus principios son: 1) Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de: cambiar, crecer, innovar, mejorar, experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen. **ii. Inspirar una visión compartida:** mediante 3) la comprensión de las necesidades de los poderdantes; b) hablar su lenguaje; 4) imaginar un futuro edificante y ennoblecedor y 5) Reunir los logros en una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños. **iii. Habilitar a los otros para actuar**, pues la cooperación no puede restringirse a un pequeño grupo de leales, sino a través de la inclusión de todos aquellos que tienen intereses en la visión; por medio de 6) Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza y 7) Fortalecer a las personas a través de la cesión de poder: la posibilidad de elección; el desarrollo de la competencia; la adjudicación de tareas críticas. La siguiente práctica consiste en **iv. Servir de modelo**, pues los actos son más importantes que las palabras y sólo por medio de las actitudes diarias, el esfuerzo implacable, la constancia y la competencia es posible conocer a los verdaderos líderes, lo cual se logra por medio de: 8) Dar el ejemplo comportándose de manera coherente con los valores compartidos y 9) Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generan compromiso. Por último es necesario **v. Brindar aliento**; parte de la tarea del líder es mostrar a las personas que son capaces de triunfar y los principios relacionados con esta práctica son: a) Celebrar los logros de equipo en forma regular y b) Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.

Otra de las aportaciones de Kouzes y Posner está constituida por las características de los líderes que son admiradas por el grupo de poderdantes e implica que sean honestos, progresistas, inspiradores y competentes.

Por su parte Gardner (1994), aportó a la teoría del liderazgo una categorización de los líderes y su relación con su proceso histórico. La primera de estas categorías se denomina líder ordinario que es aquel que relata la historia de su grupo con la mayor eficacia posible; la segunda es el líder innovador quien toma una historia que ha estado latente en la población le brinda un atención nueva o un sesgo inédito, que motiva a la comunidad para lograr los objetivos

de la organización, y el tercer tipo de líder es el visionario que no se conforma con relatar o reactivar una historia del pasado, crea más bien una nueva historia desconocida para la mayoría de las personas y a través de Senge en (1997) propone tres características que debe poseer un líder; la primera de ellas observa al líder como diseñador, y en este papel su función es diseñar la organización a partir de la integración de la visión, los valores y el propósito de la organización, considerando el pensamiento sistémico y los modelos mentales. Así mismo menciona que debe asumir la postura de mayordomo asumiendo la visión no como una pertenencia sino como una vocación. Por otra parte considera que el líder debe fungir como maestro no solamente enseñando a la gente como alcanzar su visión sino alentándola hacia el aprendizaje, y ayudando a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistémica.

Ulrich, (2000), por su parte enfatiza en cuatro atributos relacionados con lo que un líder debe ser, saber y hacer; el primero de los atributos es: **i. Fijar el rumbo**, el autor menciona que para dirigir la organización hacia el éxito, el líder debe comprender los sucesos externos, debe enfocarse en el futuro y ser capaz de convertir la visión en acción. **ii. Demostrar el carácter personal a través de vivir los principios practicando lo que se predica**, tener y crear una imagen positiva de uno mismo, además de poseer habilidad cognoscitiva y encanto personal, **iii) Movilizar la dedicación individual**, forjando relaciones colaborativas de trabajo, compartiendo poder y autoridad y manejando la atención de los individuos hacia el logro de los objetivos de la organización; **iv) Engendrar la capacidad organizacional**, por medio de forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad de puntos de vista y caracteres de los integrantes, desarrollar equipos autodirigidos integrados con personal capacitado, diseñar sistemas de recursos humanos y ser un agente de cambio, mediante la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas.

Covey (1985), se refirió a la alineación que deben existir entre los valores del líder y los principios que intrínsecamente tienen un valor, es decir, no cambian ni se desvían y brindan un norte a nuestras vidas. De acuerdo con la propuesta del autor los principios se dan en cuatro dimensiones: **i. Seguridad**, que representa el sentido del valor propio, la identidad, la firmeza emocional, la

autoestima, y la fortaleza personal. **ii. Guía**, es la orientación que se recibe en la vida, el autor manifiesta que gran parte de ella proviene de los patrones, principios y criterios que rigen la toma de decisiones y el modo de actuar; **iii. Sabiduría**, sugiere una perspectiva ponderada de la vida, un sentido del equilibrio, una comprensión incisiva de cómo se aplican y relacionan unas y otras cosas, las diversas partes y principios; y **iv) El poder** que es la capacidad de actuar, la fuerza y la valentía para llevar algo a cabo. Es la energía para asumir decisiones y opciones.

Otra aportación realizada por Covey (1985) son las características del líder que se centra en principios, una de ellas es que aprenden continuamente porque se educan constantemente a partir de sus experiencias, y están interesadas en aumentar sus capacidades y habilidades, reconocen que su ignorancia aumenta en la misma proporción que su acervo de conocimientos. Son personas que tienen vocación por servir, que consideran la vida como una misión y no como una carrera, piensan en los demás al desarrollar cada una de sus responsabilidades, irradian energía positiva, su semblante es alegre, placentero, feliz; su actitud es positiva, animosa y optimista, y su espíritu es entusiasta, esperanzado y confiado, y todo esto los rodea como un aura y con ello logran cambiar su entorno. También dirigen su vida de forma equilibrada, se mantienen al día respecto a los negocios y acontecimientos, son socialmente activos y tienen muchos amigos, son físicamente activos y muy divertidos, tienen un sano concepto y una visión honesta de sí mismos. Por otra parte ven la vida como una aventura y aunque no están seguros de lo que pasará confían en que será estimulante y que los hará evolucionar. Son sinérgicos, promueven el cambio y mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen, desarrollan sus puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. Se ejercitan para la autorenovación, en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual que los conduce a tener un carácter fuerte y saludable.

Como resultado del análisis de las propuestas planteadas por los seis autores, se decidió analizar el liderazgo ejercido por los directivos de las instituciones de educación media superior a partir de los modelos planteados por Bass y el

propuesto por Kouzes y Posner; de esta manera se establecieron ocho variables las cuales pueden observarse en la tabla 1.

Tabla1. Variables de la investigación.

Bass		
Tipos de liderazgo	Características	Definición
Liderazgo Transformacional	Carisma.	Es la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el trabajo.
	Consideración individual	Presta atención a los miembros necesitados, trata individualmente a cada subordinado.
	Estimulación intelectual	Favorece la aparición de nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas
	Inspiración	El líder inspiracional aumenta el optimismo el entusiasmo
Liderazgo transaccional	Recompensas contingenciales	Intercambio de premios por esfuerzo
	Dirección por excepción	Intervenir si no se consiguen los objetivos
No liderazgo	Laissez-Faire	Evita la forma de decisiones, se retrae cuando se le necesita, no se implica y no se define.
Kouzes & Possner		
5 prácticas fundamentales	10 principios básicos	Definición
5 prácticas fundamentales	Desafiar el proceso	Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar crecer, innovar y mejorar.
		Experimentar correr riesgos y aprender de los errores que se producen.
	Inspirar una visión compartida	Imaginar un futuro edificante y ennobecedor
		Reunir los logros en una visión común apelando a sus valores, intereses esperanzas y sueños.
	Habilitar a otros para actuar	Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza
		Fortalecer a las personas mediante cesión de poder, la posibilidad de elección el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas.
	Servir de modelo	Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos
		Obtener pequeños triunfos que promueven el progreso firme y generen compromiso
	Brindar aliento	Celebrar los logros de equipo en forma regular
		Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto

Fuente: Elaboración propia

Método y Materiales:

El enfoque metodológico que se siguió es el cualitativo, con un alcance de tipo descriptivo.

Se realizaron 24 entrevistas a profundidad a expertos en gestión, directivos, ex-directivos y actores del sistema de educación tecnológica y del nivel medio superior.

Las entrevistas fueron transcritas y analizadas a través del software de Atlas ti, cuyo contenido fue codificado y clasificado para crear lo que se conoce como Grounded Theory.

Análisis y resultados

Por medio del software de Atlas ti fue posible identificar 194 fragmentos que hacen referencia ya sea a la presencia o ausencia de las variables de los modelos estudiados que ilustran los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos de las instituciones de educación media superior de la DGETI. Como se puede observar en el extremo derecho (columna Total) de la tabla No. 2 se encontraron dentro de las entrevistas mayor cantidad de menciones relacionadas con los elementos del modelo propuesto por Kouzes y Posner que las relacionadas con el modelo de Bass. Se identificaron 161 fragmentos, mientras que para el modelo propuesto por Bass sólo se encontraron 33 que representan apenas la quinta parte de las menciones.

Las tres variables con mayor incidencia pertenecen al modelo de Kouzes y Posner.

No obstante, esto no significa que el personal directivo de las instituciones de educación media superior del sistema de educación tecnológica, practiquen un estilo de liderazgo más apegado al modelo propuesto por Kouzes y Posner, sino que están más apegados al significado de los elementos que lo integran.

Tabla 2. Resultados de la investigación

Bass				
Tipos de liderazgo	Características	Resultados		
		<i>Presencia</i>	<i>Ausencia</i>	<i>Total</i>
Liderazgo Transformacional	Carisma.	3	1	4
	Consideración individual	9	10	19
	Estimulación intelectual	4	2	6
	Inspiración	3	0	3
Liderazgo transaccional	Recompensas contingenciales	0	0	0
	Dirección por excepción	0	0	0
No liderazgo	Laissez-Faire	1	0	1
Total de menciones detectadas para el modelo de Bass		30	13	33
Kouzes & Posner				
5 prácticas fundamentales	10 principios básicos	Resultados		
		<i>Presencia</i>	<i>Ausencia</i>	<i>Total</i>
Desafiar el proceso	Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar crecer, innovar y mejorar.	9	3	12
	Experimentar correr riesgos y aprender de los errores que se producen.	2	0	2
Inspirar una visión compartida	Imaginar un futuro edificante y ennobecedor	3	8	11
	Reunir los logros en una visión común apelando a sus valores, intereses esperanzas y sueños.	6	33	39
Habilitar a otros para actuar	Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza	10	5	15
	Fortalecer a las personas mediante cesión de poder, la posibilidad de elección el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas.	6	28	34
Servir de modelo	Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos	6	30	36
	Obtener pequeños triunfos que promueven el progreso firme y generen compromiso	2	2	4
Brindar aliento	Celebrar los logros de equipo en forma regular	2	0	2
	Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto	4	2	6
Total de las menciones detectadas para el modelo de Kouzes y Posner		50	111	161

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Una de las limitaciones fundamentales de este estudio fue la disposición de los informantes a responder a la entrevista. Los criterios de selección de los mismos fueron: expertos en organizaciones escolares (4); expertos en organizaciones en general (4); directivos de otras instituciones educativas (8); directivos y ex directivos de la DGETI (6) y actores (2).

Las razones de la falta de equilibrio entre los tipos de informantes se debe entre otras causas a la ausencia de confianza que se manifestó como “falta de tiempo o desinterés por participar” que puede ser percibida ante las evasivas que esgrimieron los informantes cuando se les solicitó la entrevista y que se presume es consecuencia del tipo de gestión que opera actualmente en la DGETI.

Considerando que uno de los objetivos de esta investigación es comparar las prácticas de liderazgo empleado por los directivos con los planteamientos de las teorías de Bass y Kouzes & Posner, en los siguientes párrafos se describen los resultados arrojados a partir del análisis del trabajo de campo para cada una de las variables. Las primeras variables que se abordan son las que se relacionan con los estilos de liderazgo propuestos por Bass.

La primera variable pertenece al estilo de liderazgo transformacional de acuerdo con el cual el líder debe ser carismático y como consecuencia capaz de entusiasmar, transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullosos a sus subalternos por el trabajo que desarrollan. Para esta variable se detectaron cuatro fragmentos, dentro de los cuales se reconoce la importancia de este atributo en el líder inclusive fue enumerado como una de las “características que se toman en consideración para seleccionar a los subdirectores” se reconoce también que gracias a este atributo “los conflictos se ven disminuidos y se puede atraer personal talentoso para ser integrado a la planta docente”. No obstante, los entrevistados manifestaron que este atributo por si sólo carece de valor sino está respaldado por las capacidades del líder. Aunque dentro de los comentarios aportados por los entrevistados, se reconoce la importancia del carisma en el líder sólo se considera un atributo que debe tener un líder “para suplir todo lo que no sabe hacer”.

De acuerdo con la variable denominada consideración individual, un líder debe prestar atención a los miembros necesitados, también debe tratarlos de forma individual; al respecto los comentarios más relevantes de los entrevistados fueron que aunque “se han impartido diplomados que facilitan la labor de los docentes” que es parte de la solución de los problemas que padece la planta de profesores de muchas instituciones, es de radical importancia “concientizar al directivo de que va a trabajar con personas”, que el directivo escuche a su

personal ya que “si tú los entiendes y hablas con ellos, pues es mucho más fácil convencerlos”, y podrá negociar con mejores resultados. Por otra parte, se considera que “uno de los puntos que está más abandonado en los medios educativos, es saber administrar recursos humanos... lo manejamos como número, como meros trámites”, inclusive los entrevistados comentaron un problema añejo que sigue sin resolverse, es el de los programas de estímulo docente, al respecto comentaron: “No se han resuelto los problemas... para que los sueldos que obtenemos por el desempeño normal sean decorosos” además se reconoció que en el proceso de negociación no siempre se considera que es importante satisfacer las necesidades del trabajador sino que los grupos sindicales los defienden solamente porque representan “un elemento más que va incrementar mi poder“. Por otra parte los entrevistados comentaron que se debe extender la consideración individual hacia los intereses del alumnado permitiéndoles “participar de una manera activa y más directa en su educación”.

Para ejercer el liderazgo transformacional se debe favorecer la aparición de nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas. Al respecto los entrevistados mencionaron que para lograrlo se debe “convencer sin enfrentar” primero conversar con los grupos que participan en la problemática “Descubrir un conflicto que se está gestando”, conocer todos los elementos que influyen en él, y tomar una decisión que sea la mejor para todos los involucrados pues aunque “existe la normatividad que se puede aplicar en cada caso, es mejor buscar nuevos enfoques, que disminuyan la posibilidad de enfrentamiento con las agrupaciones sindicales”, igualmente comentaron que se tiene que “Concientizar a los individuos no darles la respuesta sino ayudarles a encontrarla”, para fortalecer las capacidades del equipo de trabajo.

Por otra parte está la inspiración como un elemento que aumenta el optimismo y el entusiasmo, es crucial para la ejecución de liderazgo transaccional, los comentarios que surgieron de las entrevistas fueron los siguientes “convertir los valores en virtudes” que determinan si un director es bueno o no; por medio de la siguiente frase “Tienes que convencerlos de no les vas a pegar, solamente vas a hacer tu trabajo y que buscas beneficiarlos”, reconocieron la importancia

de que los integrantes del equipo identifiquen los beneficios de las propuestas del plan de trabajo del líder; no obstante manifestaron que debido a que los directivos “hacen muchas promesas que al final de cuentas nunca cumplen” la credibilidad de muchos directivos ha disminuido, y la comunidad no se siente motivada para lograr los objetivos de la institución.

Con relación a la variables relacionadas con el liderazgo transaccional se detectaron solamente tres fragmentos que abordaban las recompensas contingenciales que surgen como intercambio de premios por el esfuerzo que realizan los subordinados para lograr los objetivos de la institución, en el primero se alude al incremento de horas que un directivo realizó por medio de un programa con el cual se fomentó la profesionalización del personal, el otro caso es la asignación de puestos con poder de decisión a aquellos que fomentaran la estabilidad del plantel y los logros del mismo, en el tercer caso se estimuló el desempeño por medio de viajes con fines de trabajo, pero en los cuales sólo participaron individuos que habían demostrado su compromiso con el logro de los objetivos de la institución. Aunque en los casos anteriores funcionó el uso de la estrategia de recompensas contingenciales los entrevistados reconocen que a través de este mecanismo solamente se fomenta el trabajo individual y termina funcionando como desincentivos para el resto de equipo además que puede ser utilizado para favorecer a un grupo político. Es importante destacar que no se identificaron elementos que se relacionaran con la dirección por excepción.

En la categoría del no liderazgo los entrevistados reportaron que algunas veces los directivos no se fijan ni en perfiles, ni en discusiones, sino en quiénes son los que han dado ya tales o cuales materias aunque no sean relacionadas con su perfil, es decir se deja que la estructura siga operando como lo ha hecho en el pasado, no se toma ninguna decisión en muchas ocasiones por desconocimiento, o temor a las represalias que pueden tomar los ejecutivos de niveles superiores.

Para realizar el análisis de las variables correspondientes al modelo propuesto por Kouzes y Posner, se ha dividido primero en las “Cinco prácticas” que de acuerdo con los autores debe llevar a cabo un buen líder: desafiar el proceso; inspirar una visión compartida; habilitar a otros para actuar; servir de modelo y

brindar aliento. Después cada una de estas prácticas se analiza con respecto al cumplimiento de los dos principios básicos que la definen.

La variable denominada *Desafiar el proceso*, primero se analizó de acuerdo con las respuestas proporcionadas por los entrevistados. Los directivos de las instituciones de educación media superior del sistema de educación tecnológica, buscan oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar las actividades del plantel. Como parte de los hallazgos se detectó que los entrevistados reconocen que para adquirir autoridad es necesario que el líder sea capaz de dar argumentos para resolver conflictos, aportar ideas para mejorar algún proceso, es decir demostrar que se puede mejorar el desempeño de la institución, de hecho comentaron que: “... antes de atacar, antes de plantear soluciones, primero se debe estudiar el terreno, conocer qué problemas tienen, y después escuchar las sugerencias que te hacen y las ideas que te aportan, identificar los interlocutores que pueden influir en los grupos que participan en el problema”. No obstante solamente se identificaron dos programas puestos en marcha que significaron aportaciones para las instituciones de educación tecnológica a nivel medio superior, uno de ellos fue el Programa de Vinculación con el Sector Productivo que además fue el primero en México, y el otro el Seminario Introductorio a la Formación de un Ejecutivo cuyo objetivo era formar a los estudiantes técnicos en habilidades directivas y que definitivamente propuso un cambio en los programas de educación tecnológica.

Sin embargo, las prácticas que predominan son la falta de iniciativa para generar cambios no sólo en la planta docente, sino en los contenidos temáticos, en la distribución física de las oficinas aún cuando esto represente beneficios para el desempeño de la institución, además al interior de los planteles, los individuos consideran que existen gran cantidad de equipos antagónicos, no se dan cuenta que cada uno de esos equipos, bien encaminados, son importantes para el logro de los objetivos de la institución. Por otra parte, de acuerdo con la opinión de los entrevistados es difícil que se experimente y se corran riesgos el cual es el segundo principio que rige el primer principio, sólo ocurre cuando el plan de trabajo lo ha iniciado el director

anterior debido a que las características que encontró dicho ejecutivo, en su momento, fueron más favorables, es decir el riesgo fue menor.

La segunda práctica consiste en *Inspirar una visión compartida*. Uno de sus principios rectores es imaginar un futuro edificante y ennoblecedor, al respecto los entrevistados comentaron que las instituciones cuentan con una filosofía definida, sin embargo, debe ser recuperada y alineada con los objetivos a corto plazo de las instituciones.

Cuando un director de escuela entra a los salones de clase, los que están en el salón de clase son los muchachos que la sociedad pone en manos de las instituciones educativas para transformarlos lograr que terminen siendo profesionistas. En suma, comentan que existe una discontinuidad en el proceso educativo y que es responsabilidad del director no permitir que se interrumpan las clases, lograr que se cumpla la misión de la institución para cumplir esta meta los entrevistados mencionaron que lo primero que debe hacerse es definir hacia dónde quiere ir la institución y se debe “involucrar a todos en las metas de la institución” de otra forma surgen estructuras informales que se aprovechan de esta desinformación y desvían la atención de los individuos hacia otros objetivos que no se relacionan con la misión de la institución.

Por otra parte, manifiestan que son pocos los profesores que se interesan en mejorar su propio quehacer educativo, ya que la mayoría opera en una mediocridad que impide el centrarse en la comunidad estudiantil. Asimismo, comentaron que muchas veces la atención se enfoca en otros aspectos como: la imagen, la oficina, o en la acumulación de poder y se descuidan aspectos primordiales como la selección de profesores cuyas habilidades y experiencia cumplan con las necesidades de los cursos que se imparten en la institución.

Otro principio relacionado con la ejecución de esta práctica es lograr la unificación de los logros en una visión común apelando a los valores, intereses esperanzas y sueños de los integrantes de la comunidad, al respecto los entrevistados comentan que en definitiva la actividad escolar debe girar alrededor de las academias pero no se debe perder de vista que quienes colaboran dentro de la institución son seres humanos que tienen necesidades que deben ser consideradas y que sin menguar la calidad de la enseñanza deben ser negociadas para que el personal trabaje mejor. En la cotidianidad se

observa poca motivación y poco interés por los jóvenes y por los modelos de enseñanza. Además, predomina el amiguismo y compadrazgo en los procesos de selección del personal que colabora en las instituciones educativas de nivel medio superior.

Hay ocasiones en que los académicos se interesan por las actividades académicas de la institución y juegan un papel importante; y aunque el gremio sindical y el personal de las escuelas reconocen que es necesario que exista un involucramiento de todo el personal, tanto de mandos medios, como de mandos superiores y que, realmente, el objetivo sea académico y en beneficio de los alumnos, no de promoción política ni de aspiraciones a cargos más altos.

No obstante el interés por los alumnos parece casi ausente, pues en la práctica el personal se enfoca a manejar situaciones muy personalizadas o de índole política, pero no en beneficio de los profesores, del subsistema o lo más importante hacia los alumnos. De hecho, es común que los directivos consideren que la escuela es de su propiedad y adopten conductas patrimonialistas por lo que dispongan con amplio rango de discrecionalidad de los recursos financieros, humanos y de infraestructura ya sea para efectos positivos o negativos.

Por su parte, el personal docente que tiene mayor contacto con el alumnado no está consciente ni comprometido con la educación del plantel, no produce proyectos ni ideas que fomenten el interés de los muchachos y si a eso se le agrega que no se toman con seriedad los procesos de evaluación de las actividades de los planteles resulta que el aspecto menos importante es el aprovechamiento de los alumnos que en realidad es la razón de ser de dichas instituciones.

Por otra parte, los entrevistados comentaron que existen problemas de comunicación, no se difunden los planes y estrategias que la dirección desea emprender para mejorar el aprovechamiento de los alumnos, o la mejora de las capacidades de enseñanza del personal docente y eso impide que los involucrados perciban los beneficios que se obtendrán con ellas y por lo tanto deciden no participar ocasionando un rotundo fracaso de los escasos y desarticulados esfuerzos que se emprenden.

La tercera práctica que proponen Kouzes y Posner establece que para lograr los objetivos no basta con que el líder informe de los planes y programas, sino es necesario habilitar a otros para actuar, por lo cual se sugiere fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza; al respecto los entrevistados mencionaron que se han presentado algunos casos aunque contados de directivos que han logrado que los integrantes logren sentirse en confianza para expresar sus puntos de vista.

Pues aunque éstos, sean contrarios a su visión se han respetado y no se ha tomado represalia alguna en contra de quien piensa de forma diferente. Además reconocieron que es imprescindible fomentar la confianza ya que por medio de ella es posible establecer un canal de comunicación que permita conocer la operación del plantel, qué carencias y limitaciones tiene, cómo se comportan sus integrantes, cuáles son sus capacidades y en qué área necesitan ser fortalecidos, para que con base en ese conocimiento se diseñen e implementen planes y programas que permitan mejorar el desempeño de la institución.

Por otra parte, uno de los directivos entrevistados manifestó el éxito que obtuvo cuando estableció la táctica de tener reuniones con los subdirectores y jefes de departamento una el lunes y otra el viernes, la primera para planear las actividades semanales y la última para evaluar los resultados obtenidos, ya que por temor a ser exhibidos por la falta de cumplimiento de los compromisos que habían asumido en la primera sesión todos procuraban cumplir con sus funciones, además con ello logró crear un sentimiento de pertenencia, que facilitó la cooperación entre las áreas del plantel, y le facilitó la toma de decisiones gracias a la información que le aportaron los diferentes subdirectores y jefes de departamento.

No obstante, en las entrevistas se reconoce como práctica común el compadrazgo y amiguismo para la distribución de horas y puestos, sin importar el perfil y los méritos del personal, lo cual no sólo disminuye la confianza sino que también ocasiona que los esfuerzos se diluyan y venga el desaliento para los funcionarios; además si algún individuo decide denunciar ésta situación no sólo no obtiene respuesta a sus reclamos sino que paga su atrevimiento, pues

le asignan cursos que jamás ha impartido o bien obstaculizan su labor académica.

Por esta razón la gente sólo le dice al director lo que quiere escuchar, lo cual limita su visión y ocasiona que la toma de decisiones no solucione los problemas que padece el plantel, que el desempeño empeore y que no se cumpla la misión de la institución.

También de acuerdo con la visión de Kouzes y Posner, para habilitar a los otros para actuar es necesario fortalecerlos mediante: la cesión de poder. Otorgándoles la posibilidad de elegir el desarrollo de sus competencias, y adjudicándoles tareas críticas.

Uno de los directivos entrevistados manifestó que durante su gestión un aspecto que consideró fue estratégico para que los integrantes del plantel colaboraran en el logro de objetivos el que les dio la oportunidad de capacitarse donde quisieran, les brindó apoyo para hacer posgrados e investigación y a todos aquellos que no habían concluido con sus estudios, los impulsó a terminarlos. Otro de los entrevistados comentó que le dio muy buenos resultados darle confianza a los subordinados además de cederles el poder necesario para ejercer sus funciones, y apoyarlos en las decisiones que toman en el desempeño de su labor, ya que sin este reconocimiento la comunidad no reconocerá su autoridad y no podrá cumplir con sus funciones. Lo más relevante es que cuando el director no se encuentra, el plantel no deje de funcionar.

No obstante los entrevistados reconocen que en la mayor parte de los planteles importan poco las capacidades del personal, a los directivos les gusta más, sentir que si ellos no están en el plantel éste, no funciona, lo que es relevante es encontrar individuos que sean dóciles a los deseos de los que están en el poder, y aunque represente obstáculos los individuos que están en la cúpula no están dispuestos a ceder un ápice del poder que han adquirido.

Además también en las entrevistas se observó que este problema se agudiza en los niveles inmediatos superiores al director del plantel quien prácticamente tiene una participación nula en la toma de decisiones, aún cuando es quien está más cercano a la problemática de cada plantel, por otra parte se considera

que debe tener cierta autonomía; que se debe desterrar la dosis administrativa de control y fiscalización y los vestigios administrativos de persecución, Así como la amenaza permanente de que está en peligro su gestión a menos que se apegue a las ordenes de algún funcionario que posee mayor jerarquía.

En la toma de decisiones del plantel aunque existe un órgano colegiado que debiera articular la toma de decisiones entre la dirección, el personal académico y el alumnado, actúa como un feudo, en el cual solamente se incluyen individuos que estén de acuerdo con el punto de vista del director. Y su función que da nulificada porque todos se apegan a la palabra máxima del Director General y a su vez el Director General descansa en ellos para no responsabilizarse.

También en los comentarios aportados por los sujetos de estudio se encontró: que no hay planeación a largo plazo, los planes deben hacerse casi por ciclo debido a la incertidumbre que existe acerca de la permanencia en el puesto, tampoco existe revisión de los resultados, no hay evaluación, no hay una respuesta a propuestas que emergen de las propias escuelas, entonces el perfil se va moldeando desde el ámbito político, lo cual impide atender las verdaderas necesidades del alumnado y el personal académico del plantel.

Por otra parte recomendaron impartir cursos de capacitación a los directivos que les permita hacer más eficiente el ejercicio del poder, que en primera cuenta le muestre de qué tamaño es su poder y que entienda que debe ser humilde para aprender, consultar, preguntar, aceptar sugerencias y analizarlas y a partir de ahí ir construyendo o modulando su propio estilo, y sobretodo que no piense que el asumir el puesto de director de un plantel le da acceso a practicar el feudalismo dentro del mismo.

La siguiente práctica establece que no sólo es necesario planear e inspirar al equipo para lograr los resultados sino que el líder debe servir de modelo, que exista congruencia entre lo que dice y lo que hace, es decir debe dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos. Los entrevistados reconocen que un directivo debe apegarse a la norma para que ésta, pueda ser utilizada como herramienta ya que de otra forma si el directivo la infringe pierde la posibilidad de aplicarla, y comentan que para construir un equipo eficiente el directivo debe estar dispuesto a suplir las deficiencias de

personal hacer funciones que tal vez no le correspondan pero como se necesitan realizar las hace.

En las entrevistas se observa que los directivos a menudo infringen las normas, muchos de ellos no cumplen el perfil, y aunque no les corresponda todos entran con un nombramiento de tiempo completo, y hacen efectiva la frase que dice “a los amigos, mi confianza a mis enemigos, la ley”, no firman sus tarjetas, hacen uso de sus relaciones para darle trabajo a amigos y familiares sin tomar siquiera en cuenta el perfil de los puestos, también se comenta que el desvío de fondos es una práctica común y que aquéllos que cuentan con el apoyo de la Dirección General o en las coordinaciones simulan su trabajo, y maquillan los resultados de los informes de trabajo.

Por otra parte de acuerdo con Kouzes y Posner el líder para *servir de modelo* debe generar el compromiso y promover el progreso firme, uno de los directivos comentó que durante su gestión procuró solucionar problemas que realmente estaban obstaculizando el funcionamiento del plantel desde la construcción de una barda perimetral, reconstrucción de sanitarios, logró que les donaran un terreno para ampliarse, a través de estos logros, el personal y los alumnos reconocieron su autentico compromiso con el plantel y muchos de ellos decidieron comprometerse y mejorar el desempeño del plantel. Otro de los directivos entrevistados obtuvo becas para los trabajadores para que la gente hiciera estudios de posgrado y mejorar el nivel de los catedráticos del plantel. Por desgracia en muchas otras ocasiones se han dado prácticas de represalias a todos aquellos que difieren de la visión del director que desmotivan al personal y han provocado es la falta de compromiso.

La quinta y última práctica sugerida por Kouzes y Posner es brindar aliento, para ello es necesario celebrar los logros del equipo en forma regular y reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto, al respecto los entrevistados comentaron que algunos directivos han implementado ceremonias de reconocimiento ante toda la comunidad del plantel con ello lograron convencer a los elementos del equipo que unieran sus esfuerzos para alcanzar los objetivos del plan del directivo, aunque eso implicara asistir en fines de semana al plantel.

Por otra parte reconocen que al motivar al personal se pueden obtener ideas nuevas que mejoran el desempeño de la institución además comentaron que no sólo basta un reconocimiento público o un estímulo económico en ocasiones basta con que el líder del proyecto le diga “oye, que bien lo hiciste”. No obstante es difícil que se den reconocimientos que no sean de índole económica, y eso se debe principalmente a que los directivos están alejados de las actividades cotidianas del plantel.

Por otra parte se da la desmotivación del personal debido a que los estímulos disponibles, como el incremento de horas, se asignan con base en prácticas patrimonialistas que evitan que se tome en consideración el esfuerzo hecho por el personal académico y administrativo.

Conclusiones

- En cuanto a la revisión conceptual de la literatura que versa acerca del liderazgo. Se puede decir que ésta, es extensa y que para efectos del presente estudio se consideraron sólo aquellos trabajos que se relacionan con la gestión educativa:
 - En los estudios se ha comprobado la relación que existe entre las prácticas del líder y el desempeño de las escuelas.
 - Se han detectado algunas prácticas de liderazgo y competencias que debe poseer el líder y que facilitan la mejora sostenida de la calidad en las instituciones educativas.
 - Hay una deficiencia en los principios éticos del personal directivo de algunos planteles.
- Al comparar las prácticas de liderazgo empleado por los directivos con los planteamientos de la teoría de Bass y Kouzes & Posner se encontró que:

La mayor cantidad de menciones relacionadas con elementos del modelo propuesto por Kouzes y Posner que las relacionadas con el modelo de Bass; lo que no implica que el personal directivo de las instituciones de educación media superior del sistema estudiado, practique un estilo de liderazgo más apegado al modelo propuesto por Kouzes y Posner, simplemente están más conscientes del significado de los elementos que lo integran.

Del modelo de Bass se pudo detectar que la variable con mayor cantidad de menciones fue la consideración individual, aunque predominó ligeramente la ausencia.

El carisma se considera importante para la selección de los directivos aunque presenta una connotación negativa al ser un elemento que suple el manejo de competencias de gestión que debería poseer el personal directivo. Lo anterior implica una tendencia de la cultura organizacional del centro hacia las relaciones humanas por encima de los resultados

Por otro lado se observó que no hay una relación directa entre el esfuerzo de los individuos y la distribución de las recompensas lo que podría obedecer a una racionalidad política más que aquella basada en los méritos laborales de los integrantes de la organización.

Paradójicamente se mencionó el concepto de inspiración que implica según Bass (1988) el aumento de optimismo y entusiasmo para el cumplimiento de la misión institucional entre los actores; mientras que para Kouzes y Possner (...) es relativa a la imaginación de un futuro edificante y ennoblecedor y a la conjunción de logros en una visión común, en ambos casos los comentarios vertidos acerca de la distribución de recompensas al interior del centro escolar hacen inferir que se pierde de vista la visión institucional y se anteponen aspectos políticos.

Aunque no es objeto de este trabajo, sí se considera importante resaltar los hallazgos relativos a la pérdida del sentido del desarrollo del trabajo técnico pedagógico, lo que indica que el estilo de liderazgo que se está ejerciendo al interior de los planteles repercute en el desempeño de sus actores.

Los comentarios relacionados con la estimulación intelectual están dirigidos hacia el fortalecimiento de las habilidades del personal que labora en los planteles mediante la capacitación. No obstante, ningún informante reportó que tuviera la experiencia de haber resuelto problemáticas añejas como el estímulo al personal docente por medio de nuevas prácticas, la generalidad estableció la simple aplicación del marco normativo. Lo anterior incide en la práctica propuesta por Kouzes y Possner (...) de desafiar el proceso ya que la generación de oportunidades de cambio, innovación y mejoramiento y que

impliquen correr riesgos y aprender de los errores queda como una tarea pendiente a desarrollar una vez que se fomente la ética laboral y la participación comprometida de los actores del centro escolar.

Se debe destacar que aunque los informantes no manifestaron ningún comentario que se relacione con la variable dirección por excepción, esto no implica que los directivos no intervengan en función de la racionalidad política impuesta por el área central; hallazgos que son coincidentes con los comentarios reportados para la variable habilitar a otros para actuar, en los que se manifiesta en la mayoría la ausencia de cesión de poder obstaculizando la autonomía de los centros.

En cuanto a Servir de Modelo, se tienen 36 menciones de las cuales 30 indican ausencia. Al respecto, los informantes manifestaron su inconformidad entorno a la normatividad la cual se aplica con mayor énfasis al personal docente y administrativo más que a los directivos. Otro ejemplo, es el relativo a la injusticia e inequidad que se practica en cuanto a la distribución de las horas y plazas, aunque al personal operativo se le solicite el curriculum vitae, generalmente, la toma de decisiones depende de las relaciones que dicho personal sostenga con los directivos, ignorando los méritos.

Este factor se vincula con la “Estimulación intelectual”, ya que refuerza la cultura organizacional vigente e impide la resolución de problemas a través de la inteligencia racional y participación de los actores.

Esta variable es de gran importancia en el desempeño de la institución y aunque haya logrado algunos avances en otras áreas, su influencia permea en la actitud y motivación del personal. Ya que a pesar de ser carismático, celebre los triunfos, induzca la visión institucional y fomente el optimismo y entusiasmo entre sus colaboradores, al no comportarse de forma coherente con los valores que predica, todos los esfuerzos previos se nulifican.

Finalmente, la variable de Brindar aliento, posee 8 menciones, de las cuales seis, hablan de la presencia, lo que implica que aunque el directivo intente estimular la participación a través del reconocimiento de los colaboradores, el efecto de distribución de plazas es mayor y lo que se mencione en cuanto a

este tipo de motivación resulta irrelevante frente a la percepción de injusticia e inequidad del sistema.

En general se percibe un desapego en cuanto a las prácticas de liderazgo que los directivos llevan a cabo de acuerdo con los modelos propuestos por Bass Kouzes y Posner. En general se da una mezcla en la cual incurren más en ausencias que en presencias de dichas prácticas. Si se toma en consideración que los efectos en los resultados de los centro escolares se observan a partir del seguimiento de alguno de los modelos estudiados. Entonces se concluye que los directivos tendrán que incorporar de manera integral las acciones de dichos modelos como para comenzar a ver mejoras en el desempeño de los planteles.

Lo anterior, es una tarea encomiable que reclama un cambio acorde a las demandas del contexto, y que para hacerla efectiva deberá comenzar con el agotamiento de prácticas políticas que obedecen a patrones culturales y que se traducen en falta de compromiso entre los integrantes de la organización.

Referencias bibliográficas

Libros:

Covey S. (1985) “El liderazgo centrado en principios”, México, Paidós Empresarial.

Gadner H. Laskin E. (1994) “Mentes Líderes: una anatomía del liderazgo” México, Paidós Empresarial.

Hoffman A. M. & Summers R. W. (2000), “Colleges and Universities: Issues for Leadership”, Westport, CT, Ed., Bergin & Garvey.

Kouzes y Posner (1996), “El desafío del liderazgo”, Argentina: Granica.

Pascual R., Villa A., Auzmendi E. (1990), “El liderazgo transformacional en los centros docentes: Un estudio en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla – León”, España, editorial

Senge P. (1999), “La quinta disciplina”, Granica: España

Poliner J. S. & Stefkovich J. A., (2001), “Ethical Leadership and Decision Making in Education: Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas” Mahwah, NJ, Ed. Lawrence Erlbaum Associates.

Sergiovanni T. J., (2001), “Leadership: What's in It for Schools?”, London, Ed. RoutledgeFalmer

SEP (2007); “Estadística básica del sistema educativo nacional”; México, Dirección General de Planeación y Programación de la Secretaría de Educación Pública.

Revistas:

Latapí P. (año) “Los triunfadores” Revista Proceso No.000

Journals:

Begley P. T., Stefkovich J. A., (2004), “Introduction: Education, ethics, and the “cult of efficiency”: implications for values and leadership”, Journal of Educational Administration Vol. 42 Issue: 2

Berry G., (1997) "Leadership and the development of quality culture in schools", International Journal of Educational Management Vol. 11 Issue: 2

Bezzina C. (2000), “Educational leadership for twenty-first century Malta: breaking the bonds of dependency”, International Journal of Educational Management Vol. 14 Issue: 7

Clarke S., Wildy H. (2004), “Context counts: Viewing small school leadership from the inside out”, Journal of Educational Administration Vol. 42 Issue: 5

Cranston N., Ehrich L. C., Kimber M. (2006), “Ethical dilemmas: the “bread and butter” of educational leaders' lives”, Journal of Educational Administration Vol. 44 Issue: 2

Davies B. (2002), "Rethinking schools and school leadership for the twenty-first century: changes and challenges”, International Journal of Educational Management Vol. 16 Issue: 4

Frankel M. T., Schechtman J. L., Koenigs R. J., (2006) “Too much of a good thing? Values in leadership for educational organizations”, *International Journal of Educational Management* Vol. 20 Issue: 7

Galbraith P. (2004) “Organisational leadership and chaos theory: Let's be careful” *Journal of Educational Administration* Vol. 42 Issue: 1

Gregory M. (1996) “Developing effective college leadership for the management of educational change”, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 17 Issue: 4

Huber S. G. (2004) "School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school", *Journal of Educational Administration* Vol. 42 Issue: 6

Johnson B. L., Fauske J. R. (2005) “Introduction: Organization theory, educational leadership and educational research”, *Journal of Educational Administration* Vol. 43 Issue: 1

Lugg C. A., Shoho A. R. (2006) “Dare public school administrators build a new social order?: Social justice and the possibly perilous politics of educational leadership” *Journal of Educational Administration* Vol. 44 Issue: 3

Møller J., Eggen A., Fuglestad O. L., Langfeldt G., Presthus A., Skrøvset S., Stjernstrøm E., Vedøy G. (2005) “Successful school leadership: the Norwegian case” *Journal of Educational Administration* Vol. 43 Issue: 6

Osseo-Asare A. E., Longbottom D., Murphy W. D. (2005) “Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model”, *Quality Assurance in Education* Volume: 13 Issue: 2

Osseo-Asare A. E., Longbottom D., Chourides P. (2007) “Managerial leadership for total quality improvement in UK higher education”, *The TQM Magazine* Vol. 19 Issue: 6

Pashiardis P. (2004), "Democracy and leadership in the educational system of Cyprus", *Journal of Educational Administration*, Vol. 42 Issue: 6

Pounder J. S. (2001) “New leadership” and university organisational effectiveness: exploring the relationship”, Leadership & Organization Development Journal Vol. 22 Issue: 6

Samier E. (2002) “Managerial rationalisation and the ethical disenchantment of education: A Weberian perspective on moral theory in modern educational organizations”, Journal of Educational Administration Vol. 40 Issue: 6

Spendlove M. (2007) "Competencies for effective leadership in higher education", International Journal of Educational Management Vol. 21 Issue: 5

Documentos electronicos:

DGETI (2008); ¿Qué es la DGETI?; extraído el 15/01/2008 de <http://www.dgeti.sep.gob.mx/lanzador.phtml?idcont=3&PHPSESSID=6cb0c350a70cfd78d2e7788d189e2a48>

SEP (2007) “Alumnos en Bachillerato de 2000 a 2006” extraído el 14/01/2008 de <http://www.sep.gob.mx/work/appsite/nacional/index.htm>

SEP (2007) “Escuelas en nivel Bachillerato de 2000 a 2006” extraído el 14/01/2008 de <http://www.sep.gob.mx/work/appsite/nacional/index.htm>.