



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

**EDUCACIONAL**

DISEÑO DE PROGRAMAS PARA LA FORMACIÓN DE LIDERES EDUCATIVOS EN  
LA COMUNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL MIXTA “GRAN COLOMBIA” DE  
ALAMOR, CANTON PUYANGO, PROVINCIA DE LOJA, 2010.

Trabajo de investigación previo a la Obtención  
del título de Especialista y Gerencia y  
Liderazgo Educacional.

**Autora:** Lic. Eunicie del Carmen Costa Samaniego.

**Director de la tesis:** Mgs. María Magdalena Guajala Michay.

**Centro Universitario:** Alamor.

Sra Mgs.

María Magdalena Guajala Michay.

**DIRECTORA DE LA TESINA.**

## **CERTIFICA:**

Que en mi calidad de Directora de la tesina **"DISEÑO DE PROGRAMAS PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA FISCO MISIONAL MIXTA "GRAN COLOMBIA" DE ALAMOR, CANTÓN PUYANGO, PROVINCIA DE LOJA, 2010"** de autoría de la estudiante Lic. Eunicie del Carmen Costa Samaniego, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo que autorizo su publicación y difusión.

Loja, Julio 5 del 2010

.....  
**Mgs. María Magdalena Guajala Michay**  
**DIRECTORA DE LA TESINA**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS**

Yo Lic. Eunicie del Carmen Costa Samaniego, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

**Lic. Eunicie del Carmen Costa Samaniego.**

**AUTORA**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....  
**Lic. Eunicie del Carmen Costa Samaniego.**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Tesina, a mi esposo, a mis hijos, a las autoridades de la comunidad educativa que me han permitido la investigación respectiva; a los señores estudiantes que son el objeto y fin del presente trabajo que pretende formar líderes.

**Lic. Eunicie del Carmen Costa Samaniego.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, en la persona del señor rector; a la Modalidad Abierta y a Distancia, en la persona de su Director; a la Especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativo, en la persona del señor Director; a la Directora de la Tesina, en la persona del señora Mgs. María Magdalena Guajala Michay, a quien le debo muchas horas de intensas lecturas y sabias sugerencias que me ayudaron a corregir la Tesina, para lograr la perfección con la que estoy presentando.

**Lic. Eunicie del Carmen Costa Samaniego.**

## INDICE DE CONTENIDOS

Caratula	I
Certificación del director	II
Cesión de los derechos	III
Autoría	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Resumen ejecutivo	VII
CAPÍTULO I: Marco Teórico sobre líder, perfil, clases	1
1.1. Líder	2
1.1.1. Tipos de líderes	2
1.2. Perfil de líder	2
1.2.1. Cualidades de líder	2
1.3. Clases de líderes	3
1.3.1. Líder autoritario	3
1.3.2. El líder democrático	4
1.3.3. El líder manipulador	5
1.3.4. El líder paternalista	5
1.3.5. El líder sabelotodo	6
1.4. Las responsabilidades de los líderes	6
1.5. Definición de liderazgo	6
1.6. El liderazgo	7
1.6.1. Objetivo	7
1.6.2. Liderazgo y Gerencia	7
1.6.3. Diferencias entre liderazgo y gerencia	8
1.7. Origen desarrollo y características	8
1.7.1. Características de los líderes con enfoque holístico del liderazgo para la gerencia educativa.	11
1.8. Tipos de liderazgo	11
1.8.1. Liderazgo autocrático	13
1.8.2. Liderazgo carismático	13

1.8.3. Liderazgo de cambio	13
1.8.4. Liderazgo democrático	13
1.8.5. Liderazgo formal	14
1.8.6. Liderazgo ideográfico	14
1.8.7. Liderazgo Laissez Faire	14
1.8.8. Liderazgo Nemetético	14
1.8.9. Liderazgo transaccional	15
1.8.10. Liderazgo verdadero	15
1.8.11. Liderazgo educativo	15
1.9. Líderes educativos.	16
1.9.1. El liderazgo situacional o contingente	16
1.9.2. La Elección del método de liderazgo	17
1.10. Teoría del liderazgo	18
1.10.1. Teorías del liderazgo como formas de actuación	18
1.11. Enfoque holístico del centro educativo para la formación del liderazgo educativo moderno.	19
1.12. El liderazgo moral	22
1.12.1. El espíritu de servicio	23
1.12.2. El propósito del liderazgo: las transformaciones personal y social.	24
1.12.3. La responsabilidad moral fundamental: la búsqueda y la aplicación de la verdad	25
1.12.4. La nobleza esencial del ser humano	26
1.12.5. La Trascendencia	26
1.12.6. El desarrollo de capacidades	27
1.12.6.1. Capacidades que contribuyen hacia la transformación personal	28
1.12.6.2. Capacidades que contribuyen a la transformación social	29
1.12.6.3. Capacidades que contribuyen hacia mejores relaciones	30



interpersonales	
1.13. Las tareas del liderazgo	31
1.13.1. Tareas y características de un liderazgo efectivo	31
1.14. Liderazgo en educación	32
1.14.1. Objetivo	32
1.14.2. La comunidad educativa como formadora de líderes.	32
1.14.3. El poder del ejemplo	33
CAPÍTULO II: técnicas del programa para la formación de líderes educativos	34
2.1. Las técnicas	35
2.1.1. Concepto de las técnicas del programa	35
2.1.1.1. Técnicas de recopilación de información	35
2.1.1.1.1. Observación	35
2.1.1.1.2. La constatación física	36
2.1.1.1.3. La encuesta	36
2.1.1.1.4. La entrevista	36
2.1.2. Procedimientos	36
CAPÍTULO III: Investigación de campo	37
3.1. Contexto de la comunidad educativa investigada.	38
3.2. Análisis de entrevistas a las autoridades del centro.	38
3.3. Análisis de encuestas a estudiantes y padres de familia.	42
CAPÍTULO IV: Diseño de programas para la formación de líderes educativos	46
4.1. Necesidad de liderazgo para el tercer milenio	47
4.2. Resumen	48
4.2.1. Las estrategias metodológicas y su incidencia en la formación de líderes educativos en la comunidad educativa fisco misional mixta "Gran Colombia" de Alamor a partir del 2011.	49
4.2.1.1. Visión de futuro	49
4.2.1.2. Estrategia	50
4.2.1.3. Vocabulario relativo a la estrategia en acción	52

4.2.1.4. El vocabulario relativo a la estrategia	54
4.2.1.5. Estrategias	54
4.2.2. Estrategias metodológicas	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	84
Entrevistas	85
Encuestas	88
ÍNDICE	90

## RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la investigación para diseñar la Tesina con el tema: **DISEÑO DE PROGRAMAS PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS, EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL MIXTA "GRAN COLOMBIA" DE ALAMOR CANTÓN PUYANGO, PROVINCIA DE LOJA 2010**, se estructuró en base del esquema o estructura de contenidos o capítulos:

- 1º MARCO TEÓRICO SOBRE LÍDER, PERFIL, CLASES de líderes: autoritario, democrático, manipulador, paternalista y sabelotodo; las responsabilidades de los líderes.
- 2º MARCO REFERENCIAL CON: DEFINICIONES, ORIGEN, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS DE LIDERAZGO: autocrático, democrático, formal, ideográfico, laissez faire, nemotético, transaccional y verdadero.
- 3º LIDERAZGO Y LIDERES EDUCATIVOS con metodología: métodos, la elección del método de liderazgo, técnicas, procedimientos con el análisis de entrevistas a las autoridades del Centro, análisis de encuestas a docentes y estudiantes para la elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- 4ª. DISEÑO DE PROGRAMAS PARA LA FORMACIÓN DE LIDERES EDUCATIVOS por la necesidad del Liderazgo para el Siglo XXI: el liderazgo moral, el espíritu de servicio, el propósito del liderazgo: las transformaciones personal y social, la responsabilidad moral fundamental: la búsqueda y la aplicación de la verdad, la nobleza esencial del ser humano, la trascendencia, capacidades que contribuyen hacia la transformación personal, el desarrollo de capacidades que contribuyen hacia la transformación social, y hacia mejores relaciones interpersonales.

La importancia del diseño de programas para la formación de líderes educativos en la Comunidad Educativa fisco misional mixta "Gran Colombia" de Alamor se justifica porque ninguna institución de acá se ha preocupado del tema, a pesar de que líderes se necesitan para dirigir juntas parroquiales, concejos municipales que, salen de las aulas escolares.

El alcance de los objetivos implica:

### **OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar programas para la formación de líderes educativos, en la comunidad educativa fisco misional mixta "Gran Colombia" de Alamor, Cantón Puyango, Provincia de Loja.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1º Sintetizar un marco teórico sobre líder, perfil, clases y responsabilidades.
- 2º Analizar un marco referencial con definiciones, origen, características y tipos de liderazgo.
- 3º. Determinar el liderazgo y líderes educativos con metodología para el análisis de entrevistas y encuestas.
- 4º. Diseñar programas para la formación de líderes educativos con necesidad del liderazgo para el siglo XXI, propósito, desarrollo de capacidades y responsabilidades morales fundamentales.

El cumplimiento de los objetivos antes descritos se verifica con observar cada capítulo de la Tesina.

**METODOLOGÍA.** ¿Cómo y con qué formar líderes educativos?

En esta parte de la Tesina, se describe amplia y claramente la forma cómo se ejecutará el proceso para formar líderes educativos, los métodos que se deben utilizar. En esta fase de la Tesina, la o el docente tomará varias decisiones acerca de los métodos que empleara para abordar el problema de formación de líderes educativos y, así mismo, planeará cuidadosamente la obtención de los datos. Para eso se hará un seminario con el fin de sociabilizar la teoría dada en esta tesina y retomar las estrategias metodológicas que se están sugiriendo al final de la misma.

La naturaleza del problema sobre el diseño de programas para la formación de líderes educativos, determina los métodos que se deben emplear, ello no impedirá que como docentes se tenga flexibilidad para hacer uso de la creatividad y tomar diversas decisiones metodológicas que repercutirán de manera fundamental en la validez y credibilidad de los resultados del programa para la formación de líderes educativos. Si los métodos utilizados para recoger los datos y analizar los resultados presentaren deficiencias graves, será difícil confiar en el producto de líder educativo que se necesita.

## **MÉTODOS.**

Para el diseño de programas para la formación de líderes educativos en la Comunidad Educativa Fisco misional mixta "Gran Colombia" se emplearán los métodos lógicos o científicos, que estarán destinados a descubrir la verdad o confirmarla mediante concesiones ciertas o firmes.

### **MÉTODOS LÓGICOS O GENERALES**

Al grupo de métodos lógicos o generales pertenecen los métodos: analítico, sintético, inductivo y deductivo.

#### **MÉTODO ANALÍTICO**

Consiste en componer en partes el diseño de programas para la formación de líderes educativos, en desintegrarlo, en sus partes o capítulos para describirlas, numerarlas y para aplicar las causas del hecho de la incidencia de falta de formación de líderes educativos.

### **MÉTODO SINTÉTICO**

Es un proceso contrario al anterior, es decir, mediante el cual se reconstruirá el todo del diseño de programas para la formación de líderes educativos, uniendo sus partes que estarán separadas en capítulos, facilitando la comprensión cabal del fenómeno de falta de formación de líderes en la Comunidad Educativa fisco misional mixta "Gran Colombia" que se pretende formar.

### **EL MÉTODO INDUCTIVO**

Es un proceso analítico-sintético con el cual se partirá del estudio de casos de líderes, para llegar al descubrimiento de un principio o ley general del liderazgo que lo rige en la educación. Pasos del método inductivo:

- a) Observación de las teorías sintetizadas anteriormente;
- b) Experimentación sobre la incidencia de la formación de líderes educativos.
- c) Comparación de tipos de liderazgos.
- d) Abstracción de las disposiciones constitucionales y legales.
- r) Generalización en los lineamientos alternativos para diseñar los programas para la formación de líderes educativos.

### **MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método seguirá un proceso sintético-analítico, contrario al anterior, la deducción partirá de conceptos, principios, definiciones generales sobre líderes y liderazgos, demostrados como conocimientos científicos en la explicación de programas para la formación de líderes educativos que se pretende formar, de los cuales se extraerán sugerencias apropiadas. Pasos del método inductivo:

- a) Aplicación de la teoría sobre líderes.
- b) Comprensión de los liderazgos educativos.
- c) Demostración de la utilidad de programas para la formación de líderes educativos.

## **MÉTODOS PARTICULARES**

Los principales son: el método histórico-comparado, el método descriptivo y el método experimental.

### **MÉTODO HISTÓRICO-COMPARADO**

Es el que tratará de descubrir y analizar científicamente los hechos, ideas, personas, etc. de los programas para la formación de líderes educativos del pasado, por lo tanto, el docente se ubicará en el pasado. Algunos autores lo llaman método genético porque con él se podrá investigar los hechos de los liderazgos desde su génesis u origen. Se lo llama histórico-comparado porque permite el conocimiento científico de los hechos de los liderazgos actuales mirándolos desde su origen, de ese modo, el pasado de los programas servirá para comprender la incidencia en la formación de líderes educativos.

### **MÉTODO DESCRIPTIVO**

El método descriptivo consiste en la observación actual de las teorías sobre liderazgo educativo. Se ubica en el presente con teorías vigentes, pero no se limitará a la simple

recolección de datos, sino que procurará la interpretación racional y el análisis objetivo de los mismos; algunos autores lo llaman "método de observación" debido a que la observación es la forma más adecuada y más fácil de emplearla en la educación básica. Las principales características de la presente investigación descriptiva serán:

- a) El conocimiento detallado de los rasgos externos de los programas para la formación de líderes educativos, es decir, de aquello que aparezca a los sentidos de los docentes.
- b) El objetivo del método es obtener una descripción "fotográfica" del diseño de programas para la formación de líderes educativos que se pretenden formar.
- c) Por su propio carácter descriptivo, no cuenta con los suficientes elementos teórico-metodológicos para demostrar científicamente la problemática de los programas para la formación de líderes educativos que se pretende desarrollar.
- d) El tratamiento de la información recopilada y procesada en una tesina para la obtención del Título de la Maestría Especialista en Gerencia y Liderazgo Educativo.

## **MÉTODO EXPERIMENTAL**

El método experimental consistirá en provocar voluntariamente la situación que se pretende estudiar, es decir que modifique o altere voluntariamente la realidad presente de la falta de formación de líderes educativos.

El método experimental es la aplicación más completa de la investigación científica porque permitirá establecer con toda claridad el principio de relación causa-efecto en la Comunidad Educativa Fisco misional mixta "Gran Colombia" de Alamor.

Este método no es solo aplicable en las Ciencias Naturales, sino en las Ciencias de la Educación, en la práctica magisterial; no sólo se experimenta en los laboratorios, sino en la Educación Básica para la formación de líderes, etc. El método de experimentación persigue lo siguiente:

- a) Repetir el fenómeno de líderes ya conocidos. La formación de líderes educativos.



- b) Explicar el fenómeno del liderazgo que no ha sido suficientemente conocido. Su incidencia en el diseño de programas para la formación de líderes educativos.
- c) Confirmar acerca de la veracidad de la ley de causa de la falta de programas y efecto del desconocimiento de liderazgo educativo.
- d) Iniciar correctamente una técnica, a fin de evitar errores.
- e) Formar la mentalidad y el espíritu científico.
- f) Actuar en el terreno de la realidad educativa de una manera objetiva y lógica.
- g) Inducir hacia el descubrimiento o hacia la adquisición de nuevos conocimientos sobre liderazgo educativo.

**LAS TÉCNICAS. CONCEPTO DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.** Son más que nada los mecanismos para la recopilación de datos, para verificar los métodos empleados en lo que investigué, para llegar a la verdad del suceso estudiado: liderazgo educativo, teniendo las pruebas y una serie de pasos que se llevaron a cabo para el diseño de programas para la formación de líderes educativos.

**TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.** Como instigadora educativa utilicé una variedad de técnicas a fin de recopilar los datos sobre la situación existente de falta de formación de líderes educativos, como entrevistas, encuestas, inspección de registros y observación.

**OBSERVACIÓN.** Es una técnica que se basó en la utilización aguda de la visión del fenómeno del diseño de programas para la formación de líderes, para ello fue necesario la elaboración de una guía que orientó los aspectos fundamentales observados del fenómeno investigado. Se utilizó cuando las fuentes de información se mostraban reacias o contrarias a proporcionar los datos requeridos.

**LA CONSTATAION FÍSICA.** Existió esta investigación que requirió que como investigadora compruebe la validez de los datos antes de utilizarlos, debí confirmar la veracidad o existencia real de los mismos en la Comunidad Educativa para incluirlos como parte de la investigación.

**LA ENCUESTA.** Es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se pudo conocer la opinión o valoración de los estudiantes y padres de familia seleccionados en una muestra de 30 personas sobre el tema, los objetivos y la estructura de contenidos o esquema.

**LA ENTREVISTA.** Consistió en un diálogo entre la investigadora y las autoridades y docentes de la Comunidad Educativa Fisco misional Mixta "Gran Colombia" de Alamor. La entrevistadora y los entrevistados nos unimos con el fin de obtener información del tema de la investigación.

Las oportunidades de aportar para la comunidad educativa con algo nuevo, aunque se presentaron inconvenientes como el de no encontrar la bibliografía suficiente y especializada.

# **CAPÍTULO I:**

## **Marco Teórico**

### **sobre líder, perfil,**

### **clases**

## 1.1. LÍDER

En términos sencillos, se puede describir a un líder como una persona que tiene influencia sobre otros, una persona a la cual otros escuchan y piden consejo y, a quien ellos siguen y obedecen, por cualquier razón.

### 1.1.1. TIPOS DE LÍDERES

Se puede identificar dos tipos generales de líderes: líderes formales y líderes informales. Los líderes formales tienen cargos oficiales con entidades activas en la comunidad, incluyendo organizaciones de sus moradores. Estos líderes son conocidos también como líderes oficiales.

Los líderes informales se ajustan a la definición hecha ya de un líder, pero no tienen cargos oficiales. Ambos líderes, formales e informales, pueden o no, ser líderes nativos de organizaciones de habitantes de la comunidad.

## 1.2. PERFIL DE LÍDER

¿Cuáles son los cinco aspectos que forman el perfil de un líder?:

- Físicas,
- Intelectuales,
- Morales,
- Conocimientos específicos y
- Experiencia.

### 1.2.1. CUALIDADES DE LOS LIDERES

John W. Gardner (1991)<sup>1</sup> señala una colección de cualidades de los líderes:

- Adaptabilidad y flexibilidad de método.
- Ascendiente y asertividad.

---

<sup>1</sup>. Gardner, Jhonth W. **El liderazgo**, Grupo Editor Latinoamericano, 1991, pp. 69-75

- Capacidad de administrar,
- Decidir y establecer prioridades.
- Capacidad para ganar y mantener la confianza.
- La capacidad para motivar.
- Capacidad para las tareas.
- Comprensión de las necesidades de los seguidores.
- Confianza para arriesgarse.
- Coraje, determinación y constancia.
- Habilidad para tratar con la gente.
- Inteligencia y decisión en la acción.
- La necesidad de llegar.
- Vitalidad física y el vigor.
- Voluntad de aceptar responsabilidades.

### **1.3. CLASES DE LÍDERES:**

Los líderes pueden clasificarse en:

#### **1.3.1. LÍDER AUTORITARIO**

¿Qué es el liderazgo autoritario?. El líder autoritario da órdenes. Espera obediencia inmediata y exacta. Evita el diálogo y no permite que nadie le pida una explicación acerca de sus órdenes. Las personas que trabajan bajo un líder autoritario generalmente sienten resentimiento, el cual puede ser expresado de manera abierta e indirecta.

Cuando el resentimiento se manifiesta de manera abierta, puede llegar a la rebeldía o a la rebelión. Cuando el resentimiento no se expresa, la relación puede estar caracterizada por una conformidad y sumisión aparente. Sin embargo, detrás de esta sumisión aparente a menudo existe una resistencia pasiva, que frena el trabajo que hay que hacer.

Ausubel menciona que el autoritarismo es un rasgo de personalidad relacionado, que se caracteriza por ortodoxia, veneración a las creencias tradicionales y tendencia a

conformarse exageradamente y sin crítica con los puntos de vista de figuras de autoridad<sup>2</sup>.

### 1.3.2. EL LÍDER DEMOCRÁTICO

El líder democrático tiene dos características distintivas. Es elegido por el grupo y permite mayor participación de los miembros del Grupo. Sin embargo, también existen problemas que afectan al liderazgo democrático:

1. Una vez elegido, a veces el líder democrático se comporta como los otros tipos de líderes.
2. Las personas no sólo pueden votar entre los ciudadanos propuestos, y a veces no están de acuerdo con ninguno. Además, el sistema de nominaciones y campañas tiende a favorecer a las personas que buscan el poder y no a los candidatos honestos, que son caracterizados por un espíritu de servicio.
3. Aunque se permite que los miembros del grupo den su opinión, a veces el líder no toma en cuenta esas opiniones a la hora de tomar una decisión.

En cuanto a su manera de actuar, los distintos líderes tratados hasta aquí, pueden caracterizarse como sigue:

LIDERES		
AUTOCRÁTICO	LIBERAL	DEMOCRÁTICO
Imparte órdenes	Distribuye tareas	Coordina esfuerzos con el fin de tornarlos productivos.
Toma decisiones	Da información cuando solicita	Inspira al grupo con el fin de dar a encontrar soluciones inteligentes.
Da información acerca las decisiones tomadas	Explica los objetos, con miras a motivar	
Representa al grupo	Aprovecha al máximo la capacidad individual de sus miembros.	

<sup>2</sup>. Revista Tecnológica y Comunicación Educativas, p. 19

### **1.3.3. EL LÍDER MANIPULADOR**

Los que practican los modelos de líderes sabelotodo, paternalista y autoritario, quizás sean sinceros en su deseo por ayudar al grupo a estimular su participación, sin darse cuenta de cómo sus propias actitudes de superioridad subrayan su capacidad de hacerlo. En cambio, el líder manipulador sólo aparenta pensar que en el bienestar de los demás para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales.

A menudo las personas responden a este tipo de liderazgo, que es muy común en la politiquería nuestra, con desilusión y falta de confianza. Cuando las personas se dan cuenta de que han sido manipuladas, a menudo se vuelven cínicas y desconfían de cualquier organización o proyecto posterior que se ofrece a ayudarles.

Después de que haya dañado seriamente el espíritu de cooperación en un grupo o en una comunidad, como resultado de confiar en las falsas promesas de un líder manipulador, tiende a ser sumamente difícil recuperar la confianza de la gente.

### **1.3.4. EL LÍDER PATERNALISTA**

Un líder paternalista puede desear seguramente el bienestar de los otros miembros del grupo y estar motivado por un verdadero sentimiento de cariño. Trata a los miembros del grupo tal como un padre trata a sus hijos, o más bien, como un padre sobre protector trata a sus hijos. El los cuida, los protege, quita todos los obstáculos de su camino, hace cosas para ellos y les dice que no se preocupen porque él ya ha resuelto todo para ellos.

Pero el líder paternalista no ayuda a los miembros del grupo a desarrollar sus propias capacidades. Probablemente no piensa que tengan muchas capacidades. Simplemente siente satisfacción al saber cuan necesario es para los otros miembros del grupo. Más bien, el líder paternalista cultiva una actitud de dependencia que paraliza la iniciativa y el sentido de responsabilidad a los demás miembros.

### **1.3.5. EL LÍDER SABELOTODO**

Este estilo de liderazgo ocurre a menudo cuando existe una marcada diferencia entre los estudios, conocimiento y experiencias del líder en comparación con los otros miembros del grupo. En tal caso, el líder tiende a considerarse un "experto" y trata de impresionar al grupo con sus conocimientos, para que acepte lo que él plantea. Da poca importancia a las ideas, las experiencias y el conocimiento que las personas tengan de su propia realidad.

Esta actitud de superioridad tiende a crear sentimientos de inferioridad entre los otros miembros del grupo. Así, aún cuando el líder pide ideas de los miembros del grupo, muchas veces ellos no se animan a darlas, por temor a que tengan poco valor. Por otra parte, cuando las dan, el líder muchas veces no les da gran importancia. Toma las decisiones basadas únicamente en sus propios conocimientos.

## **1.4. LAS RESPONSABILIDADES DE LOS LÍDERES**

Unos cuantos comentarios sobre el PODER SER o trabajar cerca o bajo un poder, lo cual es ser un líder o alguien que ejerce una amplia influencia elemental en los asuntos del ser humano. Saint Hill Manor lo ha escrito de este modo, usando a dos agentes reales para dar un ejemplo de suficiente magnitud, interesando y proporcionando una lectura agradable. Y usó una esfera militar para que se pudiera ver claramente sin estimulación los problemas de Administración. A propósito, el libro al que se hace referencia es un libro fantásticamente útil<sup>3</sup>

## **1.5. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

Definamos el liderazgo como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Capacidad para organizar, dirigir, ejercer influencia sobre personas o grupos.

---

<sup>3</sup>.Saint Hill Manor, **Carta de Política ECO**, Past Grinstead, Sussex, Curso de Organización de Ejecutivos, del 12 de febrero de 1967, Pericia en ADMIN



Un grupo incluye a varias personas que se relacionan entre sí por situaciones o que comparten intereses comunes. En un grupo, los miembros asumen papeles, desarrollan normas de actuación e interacción entre ellos y con otros grupos. Alguien se convierte en líder de un grupo cuando hay una mayoría de personas dispuestas a seguirlo. Los seguidores le reconocen implícita o explícitamente como su líder y piensan que con él lograrán cumplir sus anhelos y aspiraciones.

El liderazgo es un fenómeno social donde actúan las expectativas de un grupo, la personalidad y la actuación de un líder y también las circunstancias que favorecen la adhesión de seguidores.

En este contexto, se define el liderazgo como el arte de inspirar confianza y entusiasmo en un grupo de personas (seguidores) para que se esfuercen voluntaria e intensamente en alcanzar los intereses del grupo. La calidad de un liderazgo se mide por los resultados que logra.

## **1.6. EL LIDERAZGO**

### **1.6.1.OBJETIVO:**

Relacionar los elementos que inciden en el desarrollo de un liderazgo efectivo.

### **1.6.2.LIDERAZGO Y GERENCIA**

Un grupo incluye a varias personas que se relacionan entre sí por situaciones o que comparten intereses comunes. En un grupo, los miembros asumen papeles, desarrollan normas de actuación e interacción entre ellos y con otros grupos. Alguien se convierte en líder de un grupo cuando hay una mayoría de personas dispuestas a seguirlo. Los seguidores le reconocen implícita o explícitamente como su líder y piensan que con él lograrán cumplir sus anhelos y aspiraciones.

El liderazgo es un fenómeno social donde actúan las expectativas de un grupo, la personalidad y la actuación de un líder y también las circunstancias que favorecen la adhesión de seguidores. El liderazgo inspiracional o carismático<sup>4</sup> se agranda en situaciones desesperadas o de peligro, tales como la crisis de un estudiante que pierde un año.

Existe un liderazgo transformador o de cambio que incita transformaciones en las instituciones. En éste, los líderes generan nuevas visiones del futuro, traza metas, inculcan valores, generan optimismo frente a un futuro mejor. En este contexto, se define el liderazgo como el arte de inspirar confianza y entusiasmo en un grupo de personas (seguidores) para que se esfuercen voluntaria e intensamente en alcanzar los intereses del grupo. La calidad de un liderazgo se mide por los resultados que logra. En este sentido se habla de un liderazgo efectivo y se aproxima al concepto de gerencia, aunque existen claras diferencias entre ambos términos.

### 1.6.3. DIFERENCIAS ENTRE LIDERAZGO Y GERENCIA

LIDERAZGO	GERENCIA
Da rumbo, guía, dirige, incluye y entusiasma a las personas. Se guía por una visión futura y eficiencia. La comunicación es emocional. La comunicación es lógica	Ejecuta, consigue resultados Organiza y supervisa tareas Se centra en la actividad ideal de cada día Ante todo quiere lo apropiado. Ante todo quiere todo bien - hecho

## 1.7. ORIGEN, DESARROLLO Y CARACTERÍSTICAS

"El comienzo del liderazgo se remonta a la conducta de los niños de poca edad cuando empieza a realizar intercambio social. Así, en la etapa del primer año de escolaridad el niño adquiere cierta ascendencia sobre los demás mediante su conducta dominante y agresiva, tal como empujar, agredir y arrebatar los juguetes a otros niños. En otras cosas, la condición de líder se logra mediante la habilidad para iniciar actividades que son

<sup>4</sup>El sociólogo alemán **Max Weber** (1947) en La teoría de las organizaciones sociales y económicas, introduce el carisma en el análisis del liderazgo, explicando la atracción magnética del líder. J.B. Burns (1978) lo refiere como liderazgo heroico y B. Bass (1989) lo asimila al liderazgo transformador donde el carisma y la inspiración producen cambios de valores, creencias y necesidades en sus seguidores, casi siempre frente a una grave crisis

consideradas atractivas por otros niños, mediante la habilidad para hacer sugerencias o para formular planes que los demás acogen favorablemente<sup>5</sup>.

En todos los niveles del desarrollo, el liderazgo depende no sólo de las cualidades del líder, sino también de la clase de situación en un momento dado y de las características de los seguidores<sup>6</sup>. Los líderes varían de acuerdo con las circunstancias que prevalezcan en las distintas situaciones. No existe tal cosa como una cualidad general del liderazgo, a pesar de que el prestigio en una situación puede transferirse a otras y dar ventaja al individuo que lo tiene.

Pese a las múltiples investigaciones que se han realizado sobre el tema, la psicología del liderazgo aún no está suficientemente esclarecida. Hace falta un estudio intenso de los factores que contribuyen a la dinámica del líder. Si se consideran los líderes como grupo y se comparan con el de los seguidores, se encuentra que los primeros son superiores a los últimos en varios aspectos.

El líder excede al seguidor en sus características mentales, físicas y sociales. Es de una inteligencia superior al promedio y tiende a aprovechar más las tareas académicas en los centros educativos comunitarios. Conviene señalar que la expresiva inteligencia es a veces una desventaja para el liderazgo, ya que el individuo que la posee sustenta intereses e ideales muy elevados para la mayoría de sus seguidores.

El líder típico es más alto y pesado, goza de mejor salud y es más vigoroso y resistente que el seguidor típico. Además, ha logrado ajustes sociales más apropiados. Los líderes son más activos que los seguidores en la vida social de los centros educativos, pero para determinar si son líderes porque despliegan tal actividad o si son activos debido a su condición de líderes.

Además, el líder tiende a preferir aquellas ocupaciones en que predominan las habilidades lingüísticas y verbales. Hay que recordar en todo momento que los líderes difieren grandemente en sus características. Otras características generales del líder son las siguientes:

---

<sup>5</sup>. SÁNCHEZ Hidalgo, Efraín, **Psicología Educativa**, 12va. ed., Universidad de Puerto Rico, San Juan, 1982, pp. 233 y ss.

<sup>6</sup>. Véase FRITZ, Redl, "Group emotion and Applied Psychiatry, New York, c. 1935, p. 81

- 1) Los líderes varían de acuerdo con el tipo de actividad. Así los líderes en las actividades atléticas con frecuencia se destacan por su eficiencia física.
- 2) Las cualidades de liderazgo tienden a persistir. Los líderes en los centros educativos comunitarios tienden a serlo luego en los bachilleratos y en la Universidad y después en la comunidad.
- 3) Los líderes poseen un margen mayor de elasticidad para la participación que el de la persona corriente, lo que les permite una vida más activa.
- 4) No hay tal cosa como una dicotomía de líderes e individuos que no lo son. Toda persona, con la probable excepción de los oligofrénicos y los enfermos mentales, si halla el grupo y la situación apropiados, pueden llegar a servir como líder.
- 5) El líder tiene habilidades para bregar con grupos y para hacer y ejecutar decisiones que son más efectivas que las de los seguidores.
- 6) La persona popular no es necesariamente un líder, pese a que los líderes son siempre populares. Muchos individuos son populares por su modo llevadero de ser, aunque no han desarrollado otras cualidades esenciales para el liderazgo.

El adiestramiento del alumno para sus funciones del líder constituye una responsabilidad importante de la educación. Es errónea la creencia de que el liderazgo está en pugna con el espíritu democrático. La democracia requiere líderes. También es falsa la noción de que el líder nace y no se hace. Ya que el líder es esencial en la actividad del grupo, tanto en el centro educativo como en la comunidad, hace falta preparar líderes que, como ha dicho Toad, se distingan por las personalidades que enriquezcan y no por las que dominen<sup>7</sup>.

La prueba real del líder es el desarrollo cualitativo de los seguidores como individuos y como miembros del grupo. El alumno debe aprender a diferenciar entre líderes inescrupulosos y líderes genuinos. Además, conviene destacar el hecho de que en un grupo democrático cada miembro asume en cierta ocasión la posición del líder, rompiendo así la rígida distinción entre líderes y seguidores.

---

<sup>7</sup>. ORDWAY, Tead, *The of leadership*, McGraw-Hill Book Company, New York, c. 1935, p. 81

### **1.7.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES CON ENFOQUE HOLÍSTICO DEL LIDERAZGO PARA LA GERENCIA EDUCATIVA.**

Son muchos los teóricos o expertos en liderazgo que han descrito las características, conocimientos y habilidades que deben reunir los líderes. Sin embargo no se puede afirmar que uno solo reúne todos los elementos del liderazgo, como en una fórmula mágica.

El enfoque holístico propone una serie de competencias organizadas en áreas de actuación que puede ofrecer un acercamiento más amplio a todo lo que debe saber hacer, poder hacer y conocer.

### **1.8. TIPOS DE LIDERAZGO.**

¿Cuáles son los tipos de liderazgo?. Los tipos de liderazgo que son comunes en la sociedad, son los mismos del líder, así:

- Autoritario,
- Paternalista,
- Sabelotodo,
- Manipulador,
- Democrático y
- El moral.

Con respecto a los tipos de los líderes, Janice Pinto Pérez dice muy bien que los líderes pueden clasificarse desde varios puntos de vista y existe inclusive una variedad de nombres que se dan a cada tipo. Para comenzar, podemos distinguir dos tipos de líderes con respecto al origen:

- El formal y el verdadero.

- El ideal es que el líder formal sea también el líder verdadero del grupo.

Pero es importante que no confundamos liderazgo propiamente dicho con dirección. Este es un liderazgo que no surge dentro del grupo, viene de fuera. Desde el punto de vista del ejercicio del liderazgo, es común clasificar a éste en tres tipos:

- El autocrático,
- El de **laissez-faire** o liberal y
- El democrático.

Lo que caracteriza a cada uno de estos tipos de liderazgo es tema de controversia entre los autores. Ha surgido últimamente una nueva clasificación de tipos de líderes con relación a los aspectos en que hacen hincapié al desempeñar su papel:

- Nematético,
- Ideográfico y
- Transaccional<sup>8</sup>.

En cuanto a las ideas, podemos además clasificar a los líderes en:

- Creadores, es decir que ejercen influencias en el grupo mediante ideas propias y originales; y  
Transmisores, es decir, aquellos que influyen en el grupo utilizando ideas de otras personas.

---

<sup>8</sup>. GARCÍA, Mafalda, **Administración y Supervisión Escolar**, Anexos para alumnos de la Modalidad Abierta de la Universidad Técnica particular de Loja, 1996, pp. 282-287

### **1.8.1.LIDERAZGO AUTOCRÁTICO**

Con respecto al líder "autocrático", algunas personas lo identifican con un dictador; sin embargo, como dice Auren Uris, el liderazgo autocrático no significa la dictadura o autosatisfacción voluntaria del líder a costa de los demás miembros del grupo.

No establece los objetivos "con" el grupo, sino que lleva a los miembros a aceptar y alcanzar objetivos preestablecidos por el propio líder o por otras personas jerárquicamente superiores. Es el tipo de liderazgo que más se aproxima a la dirección. La obediencia por parte del grupo es un indicio de liderazgo autocrático.

### **1.8.2.LIDERAZGO CARISMÁTICO**

El liderazgo inspiracional o carismático<sup>9</sup> se agranda en situaciones desesperadas o de peligro, tales como una crisis, una guerra, un cataclismo.

### **1.8.3.LIDERAZGO DE CAMBIO**

Existe un liderazgo transformador o de cambio que incita transformaciones en las instituciones. En éste, los líderes generan nuevas visiones del futuro, traza metas, inculcan valores, generan optimismo frente a un futuro mejor.

### **1.8.4.LIDERAZGO DEMOCRÁTICO**

El líder democrático ha sido considerado por muchos como el auténtico líder. El método de liderazgo empleado por él tiene el grupo como centro y considera al líder sólo como

---

<sup>9</sup>. El sociólogo alemán **Max Weber** (1947) en La teoría de las organizaciones sociales y económicas, introduce el carisma en el análisis del liderazgo, explicando la atracción magnética del líder. J.B. Burns (1978) lo refiere como liderazgo heroico y B. Bass (1989) lo asimila al liderazgo transformador donde el carisma y la inspiración producen cambios de valores, creencias y necesidades en sus seguidores, casi siempre frente a una grave crisis.

un miembro con algo más de responsabilidad. El liderazgo democrático supone cooperación y participación de todos en el establecimiento y la consecución de los objetivos del grupo.

### **1.8.5.LIDERAZGO FORMAL**

El líder formal es aquel que influye sobre el comportamiento del grupo en virtud de la "autoridad" que posee por delegación, es decir, por estar a cargo de la dirección. Es el caso del director de un centro educativo comunitario con relación al maestro.

### **1.8.6.LIDERAZGO IDEOGRÁFICO**

El "líder ideográfico" es el que destaca la individualidad de las personas, dando un valor mínimo a las normas y reglamentos. En este tipo de liderazgo la autoridad está descentralizada.

### **1.8.7.LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE**

En cuanto al liderazgo de laissez faire o liberal, algunas personas ven en él sólo una ausencia de liderazgo, o sea un liderazgo simplemente formal; sin embargo, como dice Auren Uris, no significa "ausencia de liderazgo, un grupo librado a sí mismo, sin guía ni dirección". En este tipo de liderazgo, el individuo es el centro libre del grupo. El líder, en este caso, también parte de un objetivo preestablecido, que será alcanzado por sólo un miembro del grupo, o por los miembros individualmente, de acuerdo con sus aptitudes e intereses. En general, en el liderazgo liberal se observa la iniciativa de los miembros del grupo.

### **1.8.8.LIDERAZGO NEMOTÉTICO**

El líder nemotético es el que hace hincapié en la consecución de los objetivos y la observación de normas y reglamentos, sin tomar en consideración al individuo. es un liderazgo centrado en la autoridad.



### **1.8.9. LIDERAZGO TRANSACCIONAL**

El líder transaccional es el que se preocupa principalmente por la consecución de los objetivos, pero que, al mismo tiempo, procura satisfacer las necesidades individuales. Este tipo de líder equilibra los tipos de liderazgo nemotético e ideográfico, utilizando uno u otro, según la ocasión.

### **1.8.10. LIDERAZGO VERDADERO**

El líder verdadero es el que es capaz de llegar al grupo a establecer un objetivo común y a conseguirlo, en virtud del prestigio de que goza ante sus miembros<sup>10</sup>.

### **1.8.11. LIDERAZGO EDUCATIVO**

Este es el importante mensaje que se enlaza con el tema del liderazgo educativo, en el mensaje que escribe M. A. Cornejo: "Necesitamos maestros/as auténticos/as, no simples instructores. Instructor es aquel que solamente proporciona información; Maestro/a es aquella que forja la inteligencia y la voluntad que hace que surja la obra maestra que existe en cada uno de los alumnos.

El instructor enseña una técnica y da una instrucción precisa; el Maestro/a no se limita a enseñar lo que el otro no sabe, sino que hace que surja en el otro lo que debe llegar a ser. Maestro/a es el que siembra ambiciones superiores, éticas y progresistas. Maestro/a es el que forja voluntades de triunfadores y optimismo de lograr la cumbre a pesar de las adversidades. Maestro/a es quien ha encontrado en la enseñanza su auténtica vocación y goza con la realización de cada uno de sus alumnos/as.

Maestro/a es quien enseña con su ejemplo, señalando la ruta a seguir para lograr la plena realización. Maestro/a es aquel que da sentido positivo y aprendizaje a todas las adversidades. Maestro/a es aquel en que cada clase que imparte se emplea a fondo y es la mejor que ha dado en su vida.

---

<sup>10</sup>. PINTO, Janise, **Administración y supervisión educativa**, CRPE do Recife, p. 17

Maestro/a es aquel que en cada jornada de trabajo, lanza el corazón y enseña con tal pasión como no lo ha hecho nunca. Maestro/a es el que conjunta la realidad del presente con el sueño de lograr un mundo superior en el futuro.

Maestro/a es aquel que hace soñar a sus alumnos/as en hacer posible lo imposible. Maestro/a es aquel inconforme de su tiempo que siembra ideales para luchar por la justicia, la generosidad y el amor. Si se le teme es siempre instructor, si se le ama es un auténtico maestro/a. Maestro/a es aquel idealista que se ha ofrecido para ser ayudante de Dios en su creación"<sup>11</sup>.

## **1.9. LÍDERES EDUCATIVOS**

Para formar una nación de triunfadores se requieren nuevos líderes educativos que asuman el reto de cambiar su marco de pensamiento y luego aquel de los estudiantes con quienes comparten sus ideas y su forma de actuar por pensamiento, sentimientos y actitudes que inspiren creencias firmes positivas sobre el futuro personal y colectivo.

El educador/a, forjador de líderes, piensa, actúa y habla como ganador/a, por eso que sus alumnos/as son triunfadores y les trata como triunfadores. Tiene claros sus propósitos, sus expectativas y prioridades, le inspira un ideal, una visión de un gran futuro para ser útil a él mismo y a muchos más. Se compromete con la excelencia y la superación y da siempre más de lo que de él se espera. Por ello sus alumnos/as tienen ideales de servir y de dar el todo por el todo. Ellos serán los líderes del mañana que necesita hoy ya nuestra Nación.

### **1.9.1. EL LIDERAZGO SITUACIONAL O CONTINGENTE**

La efectividad de un líder, según Fred Fiedler (1967) depende del estilo y de las circunstancias. Afirma que un líder tiende a ser eficaz en una situación e ineficaz en otra. Para él hay dos tipos de líderes, los orientados a las tareas y los orientados a las personas. Para clasificarlos propone la pregunta ¿Cómo es el colaborador menos deseado?. Si la respuesta sugiere a una persona ociosa, irresponsable, cómoda señala

---

<sup>11</sup>. Cornejo y Rosado, Miguel Ángel, **Metáforas y pergaminos de la excelencia**, pp. 71-73

una preferencia por la tarea y si la respuesta designa a una persona poco confiable, hostil, egoísta se señala una orientación a las relaciones.

### **1.9.2.LA ELECCIÓN DEL MÉTODO DE LIDERAZGO**

Un capítulo importante relativo al diseño de programas para la formación de líderes educativos es la elección del método y, con respecto a este particular, se valdrá de los criterios de Janise Pinto Pérez, que enfoca el tema con precisión y objetividad.

Antiguamente, se probaba que el único método de liderazgo aceptable era el democrático. Sin embargo, los resultados de investigaciones y experimentos están llevando a un cambio de opinión sobre el asunto, de modo que hoy día se cree que cualquier método de liderazgo es válido y eficiente y que depende de la personalidad del líder, de la personalidad de los miembros del grupo de la comunidad educativa y de la situación.

Con respecto a la personalidad del líder, la mayoría de los docentes tenderán a usar más de uno de los métodos de liderazgo, como consecuencia de su temperamento y de sus experiencias anteriores, lo cual no significa que esos docentes no puedan tener éxito en el uso de otros métodos cuando la personalidad de los miembros del grupo de un año o de la situación lo exijan. Con respecto a la personalidad de los miembros del grupo:

- a) El liderazgo autocrático será, en general, eficaz, cuando se trate de personas hostiles, dependientes o que sientan necesidad de que se ejerza sobre ellas autoridad o se emplee con ellas "mano fuerte", personas remisas en el cumplimiento del deber, de mala voluntad, etc.
- b) El liderazgo de laissez-faire o liberal se aplicará más bien a personas retraídas, incompetentes y que trabajen con un mínimo de orientación y control.
- c) El liderazgo democrático será más adecuado para personas colaboradoras, cumplidoras de sus deberes y que se adapten al grupo.

Con relación a la situación:

- a) El liderazgo autocrático se aplicará mejor en caso de peligro, urgencia y accidentes;
- b) El liderazgo de laissez-faire o liberal será más adecuado para los trabajos que exigen un acentuado empleo de la imaginación, la inteligencia, la observación personal y, para las tareas que se ejecutan individualmente;
- c) El liderazgo democrático estará más de acuerdo con las situaciones normales.

En cuanto a la manera de actuar, se podrá también distinguir entre el líder que habla, el que se muestra y el que influye en el grupo permaneciendo calmo, callado y sin descartarse para nada.

## **1.10. TEORÍA DEL LIDERAZGO.**

Fliedler propone una teoría del liderazgo que incluye la personalidad del líder y las variables situacionales, tales como la tarea que debe realizar y las características de comportamiento del grupo de estudiantes sobre el que debe ejercer influencia el líder.

### **1.10.1. TEORÍAS DEL LIDERAZGO COMO FORMAS DE ACTUACIÓN.**

Algunas investigaciones coinciden en dos dimensiones del liderazgo mirando a la actuación de los líderes:

- A. La actuación centrada en relaciones de apoyo a los compañeros.
- B. La actuación centrada en la productividad de las tareas de la Comunidad Educativa.

En la primera hay la preocupación por mantener buenas relaciones con los demás, la búsqueda de aceptación y afecto. El líder escucha, acepta cambios, es amigable y busca

el bienestar de los subordinados. Stodgill la define como consideración y Likert la denomina centrada en el estudio.

En la segunda el líder fija metas y estrategias, asigna y controla el trabajo con normas y estándares de rendimiento. Las denominaciones son de "iniciador de estructuras" según Stodgill y centrado en el trabajo escolar para Likert.

## **1.11. ENFOQUE HOLÍSTICO DEL CENTRO EDUCATIVO PARA LA FORMACIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO MODERNO.**

### **-Interacción con el ambiente:**

- Diseño de estrategia.
- Crear visión.
- Organización.
- Orientación al estudiante y a los padres de familia.
- Calidad en el estudio.
- Oportunidad e identificación de micro segmentos de tareas escolares.
- Influencia y compañerismo.
- Manejo de conflictos.
- Gerenciar en la incertidumbre.
- Manejo de la complejidad y cambio.

### **● Trabajo con otros:**

- \* Establecer metas (en la planificación escolar).
- \* Hacer seguimiento (evaluación integral).

- \* Dar entrenamiento (para el uso correcto de instrumentos de liderazgo).
- \* Coordinación con las autoridades de la Comunidad Educativa.
- \* Motivación en el arte del diseño de programas.
- \* Delegación y empoderamiento.
- \* Aplicar la disciplina del liderazgo.
- \* Manejar conflictos originados en autoridades, docentes y estudiantes.
- \* Iniciar cambios.
- \* Escuchar.
- \* Estimular el riesgo.

- **Conocimiento propio:**

- \* Aplicación de valores.
- \* Ética.
- \* Desafío a prejuicios.
- \* Valorar las diferencias.
- \* Equilibrio del trabajo.
- \* Flexibilidad.
- \* Entretenimiento y familia.
- \* Inteligencia emocional.
- \* Visión personal.
- \* Pensamiento ordenado.
- \* Reflexión.
- \* Innovación y creatividad.
- \* Pensamiento lógico.

- \* Redefinición y estructuración de problemas.

- **Desarrollo de la Comunidad Educativa:**

- \* Cambio y administración en la certidumbre.
- \* Finanzas.
- \* Evaluación de las diferencias.
- \* Promoción de igualdad de oportunidades.
- \* Enfrentamiento y manejo de la crisis.
- \* Desafío de la inercia.
- \* Reconocimiento de la cultura.
- \* Cuestionamiento del statu quo.
- \* Estímulo a la cooperación.

- **Gerencia del liderazgo:**

- \* Planeación y toma de decisiones, fijación de prioridades
- \* Manejo de información.
- \* Administración de presupuestos.
- \* Diseño de cargos.
- \* Selección de personal.
- \* Valoración (evaluación, seguimiento y retroinformación)
- \* Mercadeo de los líderes.

## 1.12. EL LIDERAZGO MORAL

El marco conceptual del liderazgo moral se fundamenta en seis elementos básicos:

- Espíritu de servicio.
- Propósito de liderazgo, las transformaciones individual y social.
- Responsabilidad moral fundamental, búsqueda y aplicación de la verdad.
- Nobleza del ser humano estudiante.
- Trascendencia.
- Desarrollo de capacidades.

El estudiante que conscientemente ordena su vida de acuerdo a los seis elementos anteriores, ejercerá un liderazgo moral en la sociedad, en cualquier nivel que se desenvuelva; en la familia, en la Comunidad Educativa o trabajo escolar y en las organizaciones a las cuales pertenezca. No limita tener una posición con la formación del liderazgo.

Para que su liderazgo sea más eficaz y penetrante, también necesitará desarrollar ciertas capacidades de liderazgo moral. Algunas de las capacidades, tal como la capacidad de manejar los asuntos con rectitud de conducta, tienen una dimensión moral en sí. Otras, tal como la capacidad de tomar la iniciativa, contribuye a una acción eficaz, pero por sí solo, no determinan si el contenido de la acción es positivo o negativo.

Será importante primero comprender y comprometerse con los elementos de marco conceptual de liderazgo moral, para luego desarrollar todas las capacidades dentro de ese contexto positivo.



### **1.12.1. EL ESPÍRITU DE SERVICIO**

La característica fundamental del liderazgo moral es el espíritu de servicio. El liderazgo moral es ejercido por aquel que sirve más a la comunidad, no por aquel que domina más a la comunidad.

El espíritu de servicio nace del amor y del reconocimiento de nuestra verdadera posición en la vida. Cuando reconocemos que la posición más elevada a la cual podemos aspirar es la posición de servicio y nos esforzamos por llenar nuestros actos de servicio con un amor desinteresado, nos transformamos en canales a través de los cuales fluya el Espíritu Divino, uniendo los corazones y contribuyendo al avance de "una civilización en continuo progreso".

No se debe confundir al servicio con el paternalismo, que hace por los alumnos lo que ellos deben hacer por sí mismos, ni tampoco con el servilismo, que se caracterizan por una actitud de desprecio hacia uno mismo y de buscar la aprobación de los demás.

El mejor servicio es aquel que ayuda a los demás a desarrollar sus potencialidades, que contribuye a la realización de los objetivos del grupo y que fortalece los lazos de unidad y amistad en el grupo.

Cuando se obra con un espíritu de servicio, no se espera recompensa ni reconocimiento. Se contenta con ejercer un liderazgo invisible, como hace el viento que mantiene en movimiento los árboles, o como brillan las estrellas tras las nubes. Aspira al tipo de liderazgo al cual se refiere un dicho chino, que afirma: "Cuando un verdadero líder ha determinado su trabajo, la gente dice: Miren cuánto hemos logrado". Sin embargo, el servicio trae recompensas. Dos de las más importantes son: el desarrollo de las capacidades propias y un profundo sentido de satisfacción interior.

### **1.12.2.EL PROPÓSITO DEL LIDERAZGO: LAS TRANSFORMACIONES PERSONAL Y SOCIAL.**

El liderazgo moral promueve tanto la transformación personal del alumno como la transformación social de Alamor. Un alumno participa en la transformación personal cuando está en un proceso de desarrollar las capacidades y las cualidades que le permitan servir mejor a los demás. Contribuirá al proceso de la transformación social cuando utilice esas capacidades para colaborar en la construcción de una sociedad más unida y justa.

La transformación personal del alumno y la transformación social de Alamor han de ir de la mano. Una no es eficaz sin la otra. Es imposible construir una sociedad alamoreña basada en la justicia y la unidad si los puyanguenses no practicamos éstas y otras cualidades en la vida diaria, participando plenamente en el proceso de transformación personal.

Pero la transformación personal, por sí sola, no es suficiente para resolver los problemas del mundo. Se necesita una visión compartida de la sociedad deseada, que juntos estamos tratando de construir, y un acuerdo sobre los principios básicos que han de regir en dicha sociedad. Algunos ejemplos de estos principios podrían incluir la educación para todos, la eliminación de los extremos de riqueza y pobreza, la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres y la eliminación de los prejuicios. Luego, hay que trabajar para contribuir en la realización de nuestra visión.

Existe una relación dinámica entre los dos tipos de transformación. La fuerza dinámica del ejemplo influye positivamente en la transformación social, a la vez que los esfuerzos de transformación social motiven el desarrollo de nuevas capacidades y cualidades.

La transformación se nutre a través del compañerismo en una comunidad educativa como la nuestra. Por lo tanto, un grupo de docentes con ideas elevadas, ya que está trabajando en el proceso de la transformación social, puede crear un ambiente de apoyo que estimulará y sostendrá la transformación personal de sus miembros. A la vez

trabajando todos juntos, el grupo podrá realizar proyectos que tengan una mayor influencia en la sociedad de lo que podían hacer los individuos solos. Como mínimo, cada alumno debería buscar a una o dos personas más con quien pueda compartir los esfuerzos.

### **1.12.3.LA RESPONSABILIDAD MORAL FUNDAMENTAL: LA BÚSQUEDA Y LA APLICACIÓN DE LA VERDAD**

Nadie sabe toda la verdad. Por lo tanto, siempre es importante tratar de aprender más. En parte, se aprende por medio de leer y tomar cursillos. Pero también se aprende por medio de escuchar a los demás y considerar su idea. Luego, hay que pensar en cómo aplicar lo que uno aprende con su propia vida y con su vida en la sociedad.

Existen dos tipos de verdad: "contingente" se trata de los datos y hechos concretos que suceden en el mundo material. La verdad "ideal" se trata de principios, tales como la voluntad y la justicia, que han de guiar nuestras decisiones. Para tomar decisiones sabias, necesitamos averiguar cuáles son los datos y los hechos importantes; identificar los principios que deberían guiar nuestras acciones; y, visualizar el resultado que deseamos.

La búsqueda sincera de la verdad requiere que hagamos esfuerzos conscientes para liberar nuestras mentes y corazones de cualquier tipo de prejuicio. Tenemos que cuidarnos de no seguir ciegamente las opiniones de otros, sino a reflexionar sobre todo lo que tenemos, escuchamos y vivimos, con el fin de comprender mejor la verdad.

Luego, hay que aceptar las verdades que hemos encontrado y aplicarlas en los procesos de transformación personal y transformación social, aunque a veces sea difícil. En resumen, uno debe guiar su vida por todo lo que hasta ahora uno ha encontrado como "verdad", a la vez que se esfuerza siempre por buscar y aprender más sobre la verdad.

#### **1.12.4.LA NOBLEZA ESENCIAL DEL SER HUMANO**

Existen muchos conceptos diferentes sobre la naturaleza del ser humano. Algunos consideran que el ser humano no es más que un animal racional. Por lo tanto, creen que es natural que se deje llevar por sus instintos -pulsiones- y pasiones, tales como el enojo, el odio, la codicia y el deseo. Aunque es claro que los seres humanos tenemos una naturaleza inferior, enfocarnos solamente en ésta, da un concepto equivocado del ser humano, ya que también poseen una naturaleza superior.

La afirmación de que el ser humano fue creado "a imagen y semejanza de Dios" se refiere a las potencialidades de esta naturaleza superior. Significa que el ser humano tiene la potencia de desarrollar las cualidades espirituales, tales como la bondad, la generosidad, la rectitud, la justicia, el desprendimiento y el perdón.

Un alumno puede dejar que sus pensamientos y sentimientos se vuelvan hacia su naturaleza inferior y dejarse arrastrar por sus pulsiones o, por medio del ejercicio de su propia voluntad, puede volverse hacia su naturaleza superior, buscando guiar sus acciones por medio de los principios espirituales y el amor a Dios. Como consecuencia de este esfuerzo, gradualmente logrará la transformación personal en su vida.

En tanto decisión que tome y cada acto que realice, el alumno tiene la oportunidad de dejarse arrastrar por su naturaleza inferior o tomar una decisión basada en principios. Cuando uno mira a las demás personas "con el ojo de Dios", viendo dentro de ellas las potencialidades de su naturaleza superior, esto los estimula a desarrollar estas potencialidades.

#### **1.12.5.LA TRANSCENDENCIA**

Cuando tratamos de practicar el liderazgo moral, nos encontramos con momentos de pruebas, ya que el proceso de transformación es fácil. A nivel personal nuestros deseos egoístas, intereses personales y malos hábitos pueden dificultar nuestros esfuerzos por

practicar las verdades que hemos aceptado. Sabemos qué debemos hacer, pero a veces nos cuesta hacerlo.

Cuando trabajamos por la transformación social, también encontramos muchas frustraciones. A menudo otras personas no son cumplidas o responsables. La comunidad puede ser muy pasiva y considerar que es imposible mejorar las cosas. Alguien puede oponerse a nuestras ideas y hasta criticarnos.

Basta una capacidad, se puede comenzar a practicarla, ejerciendo las destrezas, cualidades y actitudes lo mejor que se pueda. El esfuerzo por practicar una capacidad inicia un proceso de transformación en esta área de su vida. Gradualmente, a través del esfuerzo para practicar una capacidad y la autoevaluación de los resultados, un alumno desarrollará cada vez más las destrezas, cualidades y actitudes necesarias para implementar mejor esa capacidad.

### **1.12.6.EL DESARROLLO DE CAPACIDADES:**

En el pasado se consideraba que una persona moral era una persona que evitaba las cosas malas y que no causaba problemas a los demás. Hoy en día se necesita un concepto más activo de la moralidad. La persona moral ha de trabajar debidamente para la transformación personal y social.

Para servir mejor y contribuir a los procesos de transformación ha de desarrollar capacidades que le permitan ser eficaz. Se han identificado a 18 capacidades, las cuales contribuyen a un liderazgo moral eficaz. Cada capacidad consiste en una combinación de conceptos, destrezas, actitudes y cualidades. En cuanto se comprende los conceptos en los cuales se describen.

### **1.12.6.1. CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN HACIA LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL:**

Estas capacidades se relacionan con el ser inferior de cada persona y tienen que ver con su integridad básica y con el ejercicio de su voluntad, tanto para vivir de acuerdo con sus principios como para tomar iniciativas y llevarlas a feliz término. Además, incluyen las capacidades relacionadas con la reflexión y el aprendizaje. Estas capacidades forman la base del carácter del alumno/a e influyen tanto en las relaciones interpersonales como en trabajo conjunto para la transformación social. Estas capacidades incluyen:

- La capacidad de evaluar sus propias fortalezas y debilidades sin involucrar al ego: la autoevaluación.
- La capacidad de aprender de la reflexión sistemática sobre la acción dentro de un marco conceptual consistente y sólido.
- La capacidad de tomar la iniciativa de manera creativa y disciplinada.

En esos momentos difíciles, necesitamos buscar la trascendencia; o sea, conectarnos con los valores eternos. La oración y la meditación; la reflexión sobre nuestra visión y los principios con los cuales estamos comprometidos, el comulgar con la naturaleza, escuchar música, o hablar con una persona que tiene madurez espiritual, son algunos medios de lograr la trascendencia, la que nos ayudaría a desprendernos de la situación inmediata y a centrarnos en lo que realmente es importante. Nos inspira a tener perseverancia y a no desanimarnos en nuestros esfuerzos por la transformación. Nos ayuda a recordar nuestra visión, para que no nos ahogemos en un vaso de agua cuando surgen problemas. Y nos da fuerza para vivir de acuerdo a los principios elevados en situaciones de atención. Cada persona debería buscar lo que le ayuda para lograr la trascendencia y practicar en los momentos en que la necesita.

## **1.12.6.2.CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN A LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL**

Estas capacidades son especialmente importantes en el trabajo conjunto que está encaminado hacia el progreso y el desarrollo de la comunidad. Sin embargo, no traen resultados si se las trata de aplicar en aislamiento de las demás capacidades. Necesitan basarse en la integridad, la iniciativa, perseverancia, el aprendizaje y en las buenas relaciones interpersonales. Estas capacidades incluyen:

- La capacidad de crear una visión de un futuro deseado en valores y principios compartidos y explicarla clara y sencillamente para que inspire en otros un sentido de compromiso hacia su cumplimiento.
- La capacidad de comprender las relaciones de dominación y de contribuir hacia la transformación en relaciones basadas en la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo.
- La capacidad de contribuir al establecimiento de justicia.
- La capacidad de comprometerse con el proceso de potenciar las actividades educativas.
- La capacidad de servir en las instituciones de la sociedad de manera que ayude a sus miembros a desarrollar y usar los talentos y capacidades en el servicio a la humanidad.
- La capacidad de percibir e interpretar el significado de los procesos sociales y eventos actuales a la luz de una perspectiva histórica apropiada.

- La capacidad de mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro de las metas.
- La capacidad de oponerse a las bajas pasiones y tendencias egocéntricas por medio de volverse hacia propósitos y capacidades más elevados: la autodisciplina.
- La capacidad de manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta, basada en principios morales y éticos.
- La capacidad de pensar sistemáticamente en la búsqueda de soluciones.

### **1.12.6.3.CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN HACIA MEJORES RELACIONES INTERPERSONALES**

Estas capacidades influyen en la habilidad de relacionarse con los demás de una forma productiva. También son sumamente importantes en el trabajo conjunto para la transformación social. Estas capacidades incluyen:

- La capacidad de imbuir con amor los pensamientos y las acciones propias.
- La capacidad de alentar a otros y brindar alegría a sus corazones.
- La capacidad de participar efectivamente en la consulta en la toma de decisiones colectivas.
- La capacidad de ser miembro cariñoso y responsable de una familia.



- La capacidad de construir y promover la unidad en la diversidad<sup>12</sup>.

### **1.13. LAS TAREAS DEL LIDERAZGO**

- Comunicarse con empatía y coherencia.
- Ser ejemplo y símbolo del grupo.
- Lograr esfuerzo y unidad en el trabajo.
- Fortalecer los sistemas de decisión.
- Impulsar la iniciativa y la responsabilidad.
- Inspirar optimismo, confianza y seguridad.
- Mirar hacia el futuro y trazar metas.
- Motivar y despertar la energía de la gente.
- Afirmar y revitalizar valores compartidos.

#### **1.13.1. TAREAS Y CARACTERÍSTICAS DE UN LIDERAZGO EFECTIVO**

Robert House (1971) en su teoría del camino a la meta considera que el líder influye en sus seguidores cuando estos perciben en él un camino hacia sus propias metas. Se basa en la teoría de la motivación por la expectativa que afirma que uno se motiva si cree que el esfuerzo requerido (el camino) le lleva a un resultado deseado (meta).

Bajo este enfoque el liderazgo parte de la situación del seguidor y de la actuación del líder como refuerzo para alcanzar las metas propias del seguidor. El líder deberá entonces procurar caminos claros, eliminar confusiones y conflictos entre metas y tareas, brindar recompensas, apoyo y recursos al esfuerzo de los seguidores y adaptar su estilo a las necesidades, tareas y situaciones de los subordinados.

---

<sup>12</sup>. Cfr. CUENCA, Jorge, **Liderazgo Moral**, Memorias del Seminario Taller llevado a cabo en el Instituto Pedagógico "Ciudad de Loja, pp. 1-18

Las varias teorías sobre el liderazgo sin conclusiones definitivas que existe un conocimiento parcial sobre el papel y el proceso de dirigir. D. McGregor llega a una importante conclusión: Se sabe que al menos cuatro grandes variables están involucradas en el liderazgo:

1. Las características del líder;
2. Las actitudes, necesidades y otras características personales de los seguidores;
3. Las características de la organización, como sus propósitos, su estructura y la naturaleza de las actividades que van a desarrollarse; y,
4. El medio social, económico y político<sup>13</sup>.

La lista siguiente señala las importantes tareas que debe asumir todo líder. Entre estas tareas destaca la comunicación que es al mismo tiempo tarea y más aún la herramienta clave en todo ejercicio del liderazgo:

## **1.14. LIDERAZGO EN EDUCACIÓN**

### **1.14.1. OBJETIVO:**

Ponderar el impacto de la Comunidad Educativa en el desarrollo de líderes efectivos.

### **1.14.2. LA COMUNIDAD EDUCATIVA COMO FORMADORA DE LÍDERES.**

Para forjar una noción de triunfadores se requieren nuevos líderes educacionales que asuman el reto de cambiar su marco de pensamiento y luego aquel de los estudiantes con quienes compartan sus ideas y su forma de actuar por pensamientos, sentimientos y actitudes que inspiren creencias firmes positivas sobre el futuro personal y colectivo. Vale el esfuerzo de meditarlo e interiorizarlo.

---

<sup>13</sup>. D. McGregor, *El Lado Humano de las Organizaciones*, Edición de 1994, p. 180

Los de la Comunidad Educativa, forjadora de líderes, piensas como ganadores, actúan como ganadores y hablan como ganadores, por eso creen que los alumnos son triunfadores y les tratarán como triunfadores.

Tendrán claros sus propósitos, sus expectativas y sus prioridades les inspira un ideal, una visión de un gran futuro para ser útiles a ellos mismos y a muchos más.

Se comprometerán con la excelencia, la calidad y la superación y darán siempre más de lo que de ellos se espere. Por ello sus alumnos tendrán ideales de servir y de dar el todo por el todo. Ellos serán los líderes del mañana que necesita hoy ya nuestra Nación.

### **1.14.3. EL PODER DEL EJEMPLO.**

En todo liderazgo, los seguidores verán a sus líderes como modelos y símbolos con los que se identifican en formas de pensar y de actuar. El líder simbolizará la identidad del grupo y, por tanto, se espera que en toda su actuación éste represente los valores del grupo.

**CAPÍTULO II:**

**Técnicas del**

**programa para la**

**formación de**

**líderes educativos**

## **2.1. LAS TÉCNICAS**

### **2.1.1. CONCEPTO DE LAS TÉCNICAS DEL PROGRAMA**

Las técnicas para el diseño de programas para la formación de líderes educativos serán más que nada los mecanismos para la recopilación de datos, para verificar los métodos empleados en lo que se pretende formar, para llegar a la verdad del suceso estudiado: liderazgo educativo, teniendo las pruebas y una serie de pasos que se llevarán a cabo para el diseño de programas para la formación de líderes educativos.

En general, técnica es habilidad para transformar la realidad siguiendo una serie de reglas. Para Aristóteles la técnica supera a la experiencia, pero se sitúa en rango inferior al razonamiento (en cuanto pensar puro).

#### **2.1.1.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Los docentes utilizarán una variedad de técnicas a fin de recopilar los datos sobre la situación existente de falta de formación de líderes educativos, como entrevistas, encuestas, inspección de registros y observación. Generalmente, se utilizarán dos o tres para complementar el trabajo de cada una y ayudar a asegurar una formación completa.

##### **2.1.1.1.1. OBSERVACIÓN**

Es una técnica que se basa en la utilización aguda de la visión del diseño de programas para la formación de líderes, para ello será necesaria la elaboración de una guía que oriente los aspectos fundamentales a observar del fenómeno del liderazgo. Se utilizará cuando las fuentes de información se muestren reacias o contrarias a proporcionar los datos requeridos por el docente.

### **2.1.1.1.2. LA CONSTATAACION FÍSICA**

Existirán ciertas investigaciones que requerirán que los docentes comprueben la validez de los datos antes de utilizarlos, deberán confirmar la veracidad o existencia real de los mismos en la Comunidad Educativa para incluirlos como parte de la formación de líderes educativos.

### **2.1.1.1.3. LA ENCUESTA**

La encuesta será una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se podrá conocer la opinión o valoración de los estudiantes y padres de familia seleccionados en muestras sobre el tema, los objetivos y la estructura de contenidos del programa.

### **2.1.1.1.4. LA ENTREVISTA**

Consistirá en un diálogo entre el docente y los estudiantes de la comunidad educativa fisco misional mixta "Gran Colombia" de Alamor. Los entrevistadores y los entrevistados se unirán con el fin de obtener información de parte de estos, que serán, por lo general, personas entendidas en el tema de liderazgo.

## **2.1.2. PROCEDIMIENTOS**

Para el análisis de las técnicas empleadas con los instrumentos de investigación de campo, se emplean, la aplicación y recolección de entrevistas y encuestas, la codificación para seleccionar las personas entrevistadas y los encuestados. Se tabulan las respuestas en frecuencias y porcentajes para insertarlos en diagramas de Gant y analizar los resultados, para interpretarlos de acuerdo a los intereses del trabajo investigativo.

# **CAPÍTULO III:**

# **Investigación de**

# **campo**

### **3.1. CONTEXTO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA INVESTIGADA.**

La comunidad educativa "Gran Colombia" de la ciudad de Alamor, cantón Puyango, en la primera semana de junio desarrolló la elección de la alcaldesa y cinco vicealcaldes del Consejo Estudiantil, pretendiendo crear líderes para el futuro, pero sin ninguna base científica. Más de 300 niños concurren democráticamente a sufragar, la lista "Caminando hacia el Futuro Mejor (CFM) que la preside Juliana Estefanía Robles Vincés, estudiante del octavo año, fue la ganadora.

Entre las propuestas se destaca la donación de una banda de música para la escuela, coordinar concursos de declamación y oratoria, donar un micrófono inalámbrico, entre otros aspectos. La Hermana Isabel Ochoa, directora de la comunidad, dijo que en el presente año se ha logrado aprobar la creación del octavo año de educación básica y se proyectan a cubrir el décimo año. Sin embargo, les hace falta mejorar la infraestructura y contar con espacios suficientes para laboratorios<sup>14</sup>.

Padres de familia, maestros, director/a o jefe, tenemos una gran tarea: despertar el líder que está en nuestros hijos, en nuestros alumnos, en nuestros hermanos. Realizar este trabajo con vocación y convicción es un gran problema. Recordemos que los oficios de mañana estarán en las manos de la naciente juventud. Imaginemos la alegría que sentiremos cuando sepamos que aquel a quien acompañamos ayer, ahora ocupa cargos importantes, donde podrá contribuir a hacer un mundo mejor y buscar el buen vivir.

### **3.2. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A LAS AUTORIDADES DEL CENTRO.**

Tal como se había planificado en el proyecto, apliqué las entrevistas a cinco autoridades y veinticinco docentes y de sus respuestas entrego los siguientes resultados:

---

<sup>14</sup>. CORDOVA, Galo, Corresponsal de LA HORA-Loja del viernes 4 de junio del 2010, p. A8



**TABLA 1:** En esta Comunidad Educativa, Se han diseñado alguna vez programas para la formación de líderes educativos?

	Autoridades		Docentes		Total	
	f	%	f	%	f	%
Si	1	3.33	2	6.66	3	10
No	4	13.33	23	76.67	27	90
Total	5	16.66	25	83.34	30	100

FUENTE: Entrevista

ELABORACIÓN: La autora

En la Comunidad Educativa investigada, según el 10% sí han diseñado alguna vez programas para la formación de líderes educativos; el 90% señalaron que no. Por lo tanto, en la Comunidad Educativa no hay ningún programa para el desarrollo de la formación de líderes educativos

**TABLA 2:** ¿Conoce Ud. de un marco teórico sobre líder y perfil de líderes?

	Autoridades		Docentes		Total	
	f	%	f	%	f	%
Si	2	6.66	3	10	5	10
No	3	10	22	73.33	25	90
Total	5	16.66	25	83.33	30	100

FUENTE: Entrevista

ELABORACIÓN: La autora

El 10% sí conoce de un marco teórico sobre líder y perfil de líderes; el 90% no conoce, por lo tanto, es urgente estudiar y analizar el marco teórico de la presente tesina si se quiere cumplir con el propósito de formar líderes educativos.

TERCERA PREGUNTA: De la clase de líderes que le enlisto, ¿cuál sería el de su preferencia y por qué?

**TABLA 3:**

	Autoridades		Docentes		Total	
	f	%	f	%	f	%
Líder autoritario						
Líder democrático	5		25		30	100?
Líder manipulador						
Líder paternalista						
Líder sabelotodo						
Total						

FUENTE: Entrevista

ELABORACIÓN: La autora

De la clase de líderes que les enlisté el 100% señalaron que el democrático es de su preferencia, porque según conocen es el elegido por sus compañeros por lo tanto surge la necesidad de descartar los tipos de líderes autoritario, manipulador, paternalista y sabelotodo que sí se observan en el medio.

CUARTA PREGUNTA: ¿Cuáles son las responsabilidades de los líderes?

Las responsabilidades de los líderes implican a los que saben acatar las normas constitucionales; a los que se sujetan a las disposiciones legales; a los que se informan de los reglamentos y se sujetan a sus regulaciones; y a los que saben acomodarse a los dictados de las autoridades.

QUINTA PREGUNTA: ¿Qué definición podría usted consignar sobre liderazgo?

No han consignado ninguna definición. Porque hasta la fecha se ha desconocido totalmente las cuestiones de liderazgo porque en las instituciones educativas de Alamor no ha sido enfocado el tópico.

SEXTA PREGUNTA: De los tipos de líderes que le anoto a continuación, ¿cuál sería de su preferencia para formar en esta Comunidad Educativa? ¿Por qué?

De los líderes anotados, prefieren el liderazgo democrático porque es el elegido por los demás; el liderazgo formal porque es el ajustado a las normas; el liderazgo ideográfico porque es el amante de las ideas; el liderazgo laissez faire porque hace las cosas con libertad; el liderazgo neotérico porque le gustan las nuevas teorías; liderazgo transaccional porque transa las ideas con otros; y, el liderazgo verdadero porque con el argumenta con la verdad.

SÉPTIMA PREGUNTA: ¿Qué es para usted un líder Educativo?

De los treinta encuestados ninguno contesta porque como ya se dijo anteriormente en esta Comunidad Educativa hasta ahora nadie se ha preocupado por orientar el liderazgo educativo.

OCTAVA PREGUNTA: ¿Cómo identificaría Ud. a los líderes educativos?

No saben como ya que como se dijo anteriormente sin conocimiento de la teoría del liderazgo educativo no se puede identificar a un líder educativo.

NOVENA PREGUNTA: ¿Cree Ud. que hay necesidad del Liderazgo para el Siglo XXI?

**TABLA 4**

	Autoridades		Docentes		Total	
	f	%	f	%	f	%
Si	4	13.33	24	80	28	93.33
No	1	3.33	1	20	2	6.67
Total	5	16.66	25	83.33	30	100

FUENTE: Entrevista

ELABORACIÓN: La autora

El 93.33% de los entrevistados cree que hay necesidad del Liderazgo para el Siglo XXI; el 6.67% señalaron que no. Las mismas reformas de la calidad de la educación exigen el aprendizaje del liderazgo ya que solamente con esta teoría se podrá formar líderes educativos.

DÉCIMA PREGUNTA: Con la formación de un liderazgo moral, ¿qué se conseguiría?

¿Por qué?

El espíritu de servicio: que es el que la comunidad educativa forma; el propósito del liderazgo para hacer lo que los demás quieren; las transformaciones personal y social porque es lo que la comunidad aspira; la responsabilidad moral fundamental porque nos debemos a los demás; la búsqueda y la aplicación de la verdad, porque a ella nos debemos; la nobleza esencial del ser humano, porque todos hablarían bien de él; la transcendencia al salir de las aulas para el bien de los demás.

DÉCIMA PRIMERA PREGUNTA: ¿Qué capacidades se lograría desarrollar más?

Las capacidades que se lograría desarrollar más con la teoría del liderazgo son: Las que contribuyen hacia la transformación social; y hacia mejores relaciones interpersonales que es lo que se consigue con los líderes educativos.

### 3.3. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA.

Tal como había planificado en mi proyecto de trabajo, encueste a una muestra de 30 estudiantes y al mismo numero de padres de familia con lo que la muestra total es de 60 encuestados y de sus respuestas entrego los siguientes resultados.

PRIMERA PREGUNTA: En esta Comunidad Educativa, ¿han diseñado alguna vez programas para la formación de líderes educativos?

Cuadro N° 5

	Estudiantes		Padres de Familia		Total	
	f	%	f	%	f	%
Si	1	3.3	2	6.7	3	10
No	4	13.3	23	76.6	27	90
Total	5	16.66	25	83.33	30	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: La autora

En la Comunidad Educativa el 10% de encuestados contestan que si han diseñado alguna vez programas para la formación de líderes educativos; mientras que el 90% de los encuestados señalaron que no apegándose a la verdad y a la realidad de la Comunidad Educativa investigada.

SEGUNDA PREGUNTA: De la clase de líderes que le enlisto, ¿cuál sería el de su preferencia y ¿Por qué?

1. Líder autoritario [ ].....
2. Líder democrático [ ] vivimos en democracia
3. Líder manipulador [ ].....
4. Líder paternalista [ ].....
5. Líder sabelotodo [ ].....

Cuadro Nº 6

Clase de líderes	Estudiantes		Padres de Familia		Total	
	f	%	f	%	f	%
Autoritario	1	3.3	5	16.7	6	20
Democrático	1	3.3	5	16.7	6	20
Manipulador	1	3.3	5	16.7	6	20
Paternalista	1	3.3	5	16.7	6	20
Sabelotodo	1	3.3	5	16.7	6	20
Total	5	16.66	25	83.33	30	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: La autora

Según las respuestas obtenidas, el 20% de encuestados se pronunció por cada una de las clases de líderes lo que ayuda a concluir que prefieren al líder autoritario, al líder democrático porque vivimos en democracia, al líder manipulador, al líder paternalista y al líder sabelotodo porque en la realidad todos ellos se identifican en nuestro medio.

TERCERA PREGUNTA: ¿Cuáles son las responsabilidades de los líderes?

No dan respuesta alguna y esto se justifica por desconocer toda la teoría de liderazgo y líderes educativos.

CUARTA PREGUNTA: De los tipos de líderes que le anoto a continuación, ¿cuál sería de su preferencia para formar en esta Comunidad Educativa? ¿Por qué?

1. Liderazgo autocrático [ ].....
2. Liderazgo democrático [ ]: es el que necesita la sociedad
3. Liderazgo formal [ ]: las leyes lo exigen
4. Liderazgo ideográfico [ ]: las ideas priman
5. Liderazgo laissez faire [ ]: hay que hacer pero con libertad
6. Liderazgo neoteórico [ ].....
7. Liderazgo transaccional [ ].....
8. Liderazgo verdadero [ ].....

Cuadro Nº 7

Tipos de líderes	Estudiantes		Padres de Familia		Total	
	f	%	f	%	f	%
Autocrático	-	-	3	10	3	10
Democrático	1	3.3	4	13.3	5	16.7
Formal	1	3.3	3	10	4	13.3
Ideográfico	-	-	3	10	3	10
Laissez faire	1	3.3	3	10	4	13.3
Neoteórico	-	-	3	10	3	10
Transaccional	1	3.3	3	10	4	13.3
Verdadero	1	3.3	3	10	4	13.3
Total	5	16.66	25	83.33	30	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: La autora

De los tipos de líderes que se les anotaron los de su preferencia para formar en esta Comunidad Educativa fueron: el autocrático el 10%, el democrático 16,7%, el formar el 13,3%, el ideográfico 10% el Laissez faire el 13,3%, el Neoteórico el 10%, el transaccional el 13,3% y el verdadero el mismo porcentaje antes indicado.

QUINTA PREGUNTA: ¿Qué es para usted un liderazgo educativo?

No señalan ninguna respuesta porque si las autoridades y docentes no pudieron señalar este tópico, cómo lo harían los estudiantes y padres de familia cumpliendo así con el dogma pedagógico de que lo que se enseña se aprende.

SEXTA PREGUNTA: ¿Cree Ud. que hay necesidad del Liderazgo para el Siglo XXI?

Cuadro N° 8

	Estudiantes		Padres de Familia		Total	
	f	%	f	%	f	%
Si	5	16.66	25	83.33	30	100
No	-	-	-	-	-	-
Total	5	16.66	25	83.33	30	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: La autora

El 100% de encuestados creen que hay necesidad del Liderazgo para el Siglo XXI siguiendo con el criterio de las reformas curriculares y la teoría que se está entregando en esta tesina, la que deberá ser estudiada, analizada y sociabilizada con todos los miembros de la Comunidad Educativa.

SÉPTIMA PREGUNTA: Con la formación de un liderazgo moral, ¿qué se conseguiría?  
¿Por qué?

Cuadro N° 8

Consecución con liderazgo moral	Estudiantes		Padres de Familia		Total	
	f	%	f	%	f	%
El espíritu de servicio	1	3,3	2	6,7	3	10
El propósito del liderazgo	-	-	1	3,3	1	3,3
Las transformaciones personal y social	-	-	3	10	3	10
La responsabilidad moral fundamental	-	-	2	6,7	2	6,7
La búsqueda y la aplicación de la verdad	1	3,3	4	13,3	5	16,7
La nobleza esencial del ser humano	2	6,7	12	40	14	46,7
La trascendencia	1	3,3	1	3,3	2	6,7
Total	5	16.66	25	83.33	30	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: La autora

Con la formación de un liderazgo moral, el 10% dicen que se consigue el espíritu de servicio porque es el que necesitamos; según el 3,3% el propósito del liderazgo porque se pone frente a los demás; el 10% las transformaciones personal y social porque para eso se lo puso a estudiar; el 6,7% la responsabilidad moral fundamental porque es de todo ser humano que sea responsable; el 16,7% La búsqueda y la aplicación de la verdad porque la necesitamos todos; el 46,7% la nobleza esencial del ser humano porque es lo único que brilla ante la sociedad; y, el 6,7% la trascendencia sin vanidad.

# **CAPÍTULO IV**

## **Diseño de programas para la formación de líderes educativos**



Al elaborar el proyecto para la investigación con el tema: **DISEÑO DE PROGRAMAS PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS, EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL MIXTA "GRAN COLOMBIA" DE ALAMOR CANTÓN PUYANGO, PROVINCIA DE LOJA 2010**, presento el mismo con los siguientes lineamientos.

#### **4.1. NECESIDAD DE LIDERAZGO PARA EL TERCER MILENIO**

Vivimos en un momento especial de la historia humana, el cual se caracteriza por dos grandes procesos. El proceso de desintegración que origina los múltiples problemas sociales que observamos a nuestro alrededor.

El proceso de integración se fundamentaría en el principio de la unidad de la humanidad y buscaría nuevas formas de enseñar juntos para construir una sociedad de paz, justicia y unidad. En ese proceso de integración, en vez de hablar de líderes, hablaremos del liderazgo. Un líder es una persona que tiene una posición especial dentro de un grupo. En cambio, el liderazgo es ejercido por todas las personas del grupo, quienes ayudarían al grupo a cumplir con sus funciones. Cuando más miembros del grupo Nación ejerzan este tipo de liderazgo, mejor funcionará el grupo-Estado.

Enfocar al liderazgo de esta forma tiene muchas ventajas. Daría buena acogida a las ideas e iniciativas de todos, porque reconocería que las capacidades y la energía de cada persona, sean necesarias para transformar a la ecuatoriana. En vez de ser moldeada por las fortalezas y debilidades de una sola persona -el líder- la organización de la educación del Ecuador se aprovecharía de la visión, las capacidades y la energía de todos sus miembros. Por otra parte, se evitarían muchos de los problemas que a menudo surgen en las comunidades educativas a causa del egoísmo y la lucha por el poder.

No se necesitará tener ninguna posición para ejercer el liderazgo moral. Más bien, el liderazgo moral no busca ninguna posición o reconocimiento. Únicamente buscaría servir al bienestar común. Cuántas más personas ejercerían el liderazgo moral en la comunidad educativa, más progreso lograríamos.

## 4.2. RESUMEN.

El liderazgo efectivo y la gerencia requerirán de estudiantes que asuman las funciones de planificar, dirigir, controlar actividades y coordinar el uso de recursos humanos, financieros y físicos para alcanzar los fines perseguidos por la Comunidad Educativa. Los papeles de la Comunidad Educativa se agruparán en torno a la toma de decisiones, la información y las relaciones con las personas.

Un estudiante deberá desarrollar habilidades de tipo conceptual que le permitan percibir tanto el todo como las partes, de tipo humanístico para lograr adecuada cooperación de las personas y de carácter técnico relativo a las formas de trabajo. Otras habilidades se relacionarán con la valoración propia y ajena, el manejo del tiempo, la delegación, la comunicación y la creatividad.

El proceso de toma de decisiones, eje de la gerencia de la Comunidad Educativa, puede mejorarse sistemáticamente mediante el análisis lógico de los problemas, de las alternativas y de los criterios para la decisión.

El liderazgo tiene similitudes y diferencias con la gerencia educativa. Los enfoques y perspectivas para entender y aplicar un liderazgo efectivo son diversos e involucran diversidad de factores tales como las características de la personalidad, las formas de actuación, las circunstancias y los estilos. Se considerarán importantes factores de liderazgo, el dominio propio, una posición clara y firme, el manejo de la comunicación y la generación de una visión compartida.

La capacidad de motivar a otros es una tarea clave de un líder, por lo que debe entender las necesidades de los docentes, reforzar comportamientos deseados, ser equitativo, eliminar obstáculos y crear un ambiente en el que haya participación, crecimiento, reconocimiento y adecuadas condiciones para que los estudiantes entreguen su esfuerzo para alcanzar tanto objetivos de ellos como de la institución.

La Comunidad Educativa será un semillero de líderes si lograra crear actitudes mentales positivas, visiones de futuro de triunfadores, superando esquemas mentales erróneos por los que los estudiantes no asumen el reto de construir su futuro y esperan de factores externos su destino.

El ejemplo de las Comunidades Educativas más que sus palabras en sus valores, creencias, actitudes y trato tendiente a influir positiva o negativamente en los alumnos que estén en proceso de identificación con quienes instruyan durante su escolaridad.

#### **4.2.1. LAS ESTRATEGIAS METODOLOGICAS Y SU INCIDENCIA EN LA FORMACIÓN DE LIDERES EDUCATIVOS EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL MIXTA "GRAN COLOMBIA" DE ALAMOR A PARTIR DEL 2011.**

##### **4.2.1.1. VISIÓN DE FUTURO.**

La visión de futuro es para los pueblos, los individuos y las comunidades educativas una perspectiva que tenemos de lo que queremos ser, de nuestra filosofía y de nuestros valores, de lo que añadiremos nuestra presencia en la sociedad (su valor agregado).

Una visión de futuro sobre la comunidad educativa es la característica inicial de un liderazgo institucional que le auto transformación, le da orientación, le señala un rumbo, le infunde energía positiva. La declaración de un propio ideal donde se proyecta el sueño y la esperanza de llegar a ser algo de valor, expresada con un lenguaje que estimule la imaginación y que despierte el entusiasmo puede utilizarse como instrumento motivador.

El resumen de la visión es un lema de la institución que se exhiba en lugares claves y se repita en los eventos importantes como fuente de inspiración es un camino para mantener la ilusión y la energía positiva de un reto colectivo compartido.

#### 4.2.1.2. ESTRATEGIA:

Etimológicamente la palabra estrategia corresponde al arte de dirigir una batalla y se ha aplicado a la formación de líderes educativos como el arte de atacar y defenderse de la competencia, sobrevivir y obtener ventajas sostenibles en el entorno. "La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una comunidad educativa con su medio ambiente" señala M. Porter<sup>15</sup>.

Textualmente los autores definen la estrategia como el patrón fundamental de aplicaciones presentes y proyectadas de recursos y de las interacciones ambientales que indican cómo la comunidad educativa va a alcanzar sus objetivos de formación de líderes educativos<sup>16</sup>. El concepto de estrategia se asocia a un conjunto de caminos y alternativas para lograr los objetivos y metas.

La estrategia se define como la forma de coordinación entre los recursos de la Comunidad educativa y las oportunidades y riesgos del entorno con el fin de cumplir la misión y los objetivos de la misma en la formación de líderes educativos. Como componentes de la estrategia se señalan: el ámbito o interacciones con el ambiente, la competencia en la aplicación de recursos que le distingue, las ventajas competitivas frente a competidores, y la sinergia o efecto conjunto amplificado.

**Niveles de la estrategia.** Es posible distinguir al menos tres niveles distintos de estrategia organizativa.

- La **estrategia corporativa** que está relacionada con el objetivo y alcance global de la Comunidad Educativa para satisfacer las expectativas de los padres de familia que hagan de sus hijos líderes y añadir valor a las distintas partes de la educación.

El segundo nivel puede considerarse en términos de **estrategia de unidad de negocio**. Aquí la estrategia se refiere a cómo competir con éxito con el liderazgo; por tanto, se trata

---

<sup>15</sup>.PORTER, Michael E., **Estrategia competitiva**, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, p. 23

<sup>16</sup>.HOFER, Schandel, **Planeación estratégica**, p. 26

de saber cómo aventajar a las otras comunidades educativas, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en la sociedad puyanguense, qué líderes o liderazgos deben desarrollarse en cada comunidad educativa y, el grado en que éstos satisfagan las necesidades de la formación de líderes, de tal forma que se alcancen los objetivos de la Comunidad Educativa (tal vez la rentabilidad a largo plazo, el crecimiento de la cuota de líderes o, medidas de eficacia).

Así, pues, mientras que la estrategia corporativa implica decisiones respecto a la organización de la Comunidad Educativa en su conjunto, las decisiones estratégicas tienen que referirse a las unidades estratégicas del liderazgo (UEL). Una UEL es una parte de la Comunidad Educativa para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios (por ejemplo, un mercado distinto al de otra UEL).

En organizaciones del sector educativo, la definición de una UEL puede referirse a una parte de la organización o servicio para la que existe una clientela específica: los alumnos. En este nivel estratégico, la base de decisiones estratégicas consiste en saber cómo satisfacer mejor las necesidades del alumno o cliente, habitualmente para lograr algún tipo de ventaja competitiva para la Comunidad Educativa.

Resulta por tanto de suma importancia que haya claridad respecto a las necesidades de los estudiantes, así como saber cuáles son los competidores de una UEL particular. A menudo, pueden surgir confusiones, porque resulta difícil definir una UEL en términos de estructura organizativa.

El tercer nivel de la estrategia se halla en el extremo operativo de la organización de la Comunidad Educativa. Aquí se encuentran las **estrategias operativas**, que se ocupan de cómo los distintos componentes de la Comunidad educativa, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia de formación de líderes educativos.

**Estrategia corporativa.** El término "estrategia corporativa" se utiliza aquí fundamentalmente por dos razones:

- 1ª. Porque el estudio se ocupa de estrategia y de decisiones estratégicas en todo tipo de Comunidades educativas, el término "corporación" abarca todas ellas.
- 2ª. Porque, tal y como se utiliza en este estudio, "estrategia corporativa" denota el nivel más general de estrategia en la organización educativa y, en este sentido, abarca otros niveles de estrategia.

#### **4.2.1.3. VOCABULARIO RELATIVO A LA ESTRATEGIA EN ACCIÓN**

En el siguiente recuadro de la Estrategia en acción se emplean algunos de los términos con los que se encontrarán los estudiosos sobre estrategia. Los explica en relación a una estrategia personal que podemos haber seguido nosotros mismos: cómo ponerse en forma. El recuadro de la estrategia en acción los muestra en relación a una organización, en este caso... No todos estos términos se utilizan siempre en organizaciones o estudios sobre estrategia. Puede ocurrir que las misiones, metas, objetivos, estrategias, estén definidas con precisión.

Una misión es la expresión general del fin genérico de una comunidad educativa que, idealmente, concuerda con los valores y expectativas de las principales autoridades y, establece el alcance y las fronteras de la formación de líderes. A veces puede plantearse como una pregunta aparentemente sencilla, pero, de hecho, de difícil respuesta: "¿En qué liderazgo estamos"?<sup>17</sup>.

Una visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la Comunidad educativa con la formación de líderes. Es una aspiración en torno a la cual el estratega, o

---

<sup>17</sup>.JOHNSON, Gerry y Kevan Scholes, *Dirección Estratégica*, 5ª ed., p. 13

tal vez el director/a, puede intentar centrar la atención y energías de los docentes y alumnos de la comunidad educativa.

Si se utiliza la palabra **meta**, normalmente nos referimos al objetivo general acorde con la misión de formar líderes. Puede ser de naturaleza cuantitativa.

Por otro lado, un **objetivo** es más fácil de identificar o, al menos de precisar en relación con la meta. La palabra **objetivo** se utiliza independientemente de que pueda o no cuantificarse, o al menos de precisar en relación con la meta. Sin embargo, la palabra "objetivo" se utiliza independientemente de que pueda o no cuantificarse.

El núcleo de **competencias** constituye la base sobre la que la comunidad educativa obtiene su ventaja estratégica (en términos de actividades, habilidades o saber hacer), que la distingue de competidores y proporciona valor a los alumnos o estudiantes.

El concepto de **estrategia** consiste en la dirección a largo plazo de la comunidad educativa. Probablemente venga expresada en declaraciones genéricas de la dirección, deben ser seguidas por la comunidad educativa y, en las diversas acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

"Seguir resaltando la calidad del liderazgo al alumno y dotar de contravalor a la comunidad educativa".

La **arquitectura estratégica**, tal y como se emplea el término en este estudio, implica la combinación de procesos organizativos, recursos y competencias para aplicar la estrategia. A su vez, debe ser traducida a acciones y tareas específicas que vinculan a la dirección. Por tanto, es importante ejercer algún tipo de control estratégico para verificar que las acciones emprendidas para la formación de líderes están logrando los objetivos y metas.

#### 4.2.1.4. EL VOCABULARIO RELATIVO A LA ESTRATEGIA

TERMINO	DEFINICIÓN	EJEMPLO PERSONAL
Misión	Propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los docentes estudiantes y padres de familia	Ser líder ante el y los demás
Visión o intención	Estado futuro deseado: la aspiración de la Comunidad Educativa	Ser los primeros en formar líderes
Meta	Afirmación genética del propósito	Alumnos líderes en la comunidad.
Objetivo	Cuantificación (si es posible) o enunciado más preciso de la meta.	Tener por lo menos diez líderes cada año.
Núcleo de competencia	Recursos, proceso y habilidades que proporcionan “ventaja competitiva”	Proximidad a gimnasio apoyo a familiares y amigos y experiencia.
Estrategias	Dirección a largo plazo	Integrarse a una investigación.
Arquitectura estratégica	Combinación de recursos, procesos y competencias para aplicar la estrategia.	Socialización de la tesina con todos lo profesores y alumnos.
Control	De las acciones emprendidas para lograr la efectividad de estrategias y acciones. Modificar estrategias y acciones si es necesario.	Controlar el programa de formación de líderes en la comunidad educativa.

#### 4.2.1.5. ESTRATEGIAS.

Megginson, Mosley y Pietri (1998), señalan que las estrategias son la forma de planeación que pueden comprender planes, planes alternativos o planes de contingencia, dependiendo del nivel y del grado de las estrategias que se vayan a aplicar y de la



magnitud y frecuencia de los cambios que se anticipan. Se puede decir entonces que estrategia es una declaración del cómo se van a lograr los objetivos de una planificación del diseño de programas para la formación de líderes.

¿A qué denominamos estrategias instruccionales? al conjunto de condiciones externas que están llamadas a activar los procesos del liderazgo, o sea el incidente esencial de todo el proceso de formación de líderes. Son ciertos procedimientos, actividades e instructivos tácticos que hay que administrar para hacer posible que la formación de líderes efectivamente se cumpla bien sea en una clase del sistema escolarizado convencional, en un cursillo de educación no formal, en una tutoría presencial o a distancia o en una acción de carácter propiamente autodidáctica.

Para definir las estrategias es indispensable el conocimiento del entorno en las oportunidades y riesgos actuales y potenciales como también las necesidades, recursos, fortalezas y carencias de la propia institución en relación a su misión en los segmentos del mercado en el que se quiere ubicar. El triángulo visión-entorno-institución es un punto de arranque del proceso de planificación estratégica.

\* **Formulación de estrategias y políticas.** De la combinación de los factores del entorno y de la comunidad educativa entre sí se define la matriz FODA de estrategias institucionales de carácter general combinando los cuatro componentes:

FACTORES	Internos	Externos
	<b>Fortalezas (F):</b> Ventajas de la institución	<b>Debilidades (D)</b> Desventajas
<b>Oportunidades (O)</b> Condiciones que ahora o a futuro le favorecen	Estrategia maxi – maxi usar los puntos fuertes como ventaja	Estres. Mini – maxi: superar debilidades
<b>Amenazas (A)</b> condiciones que a ahora o a futuro le perjudican.	Estrenar – maximizar – minimizar. Usos de puntos fuertes para evitar dificultades.	Estres – mini – mini estrecharse liquida

La matriz FODA denominada también con las siglas VDOR (Ventajas/desventajas; Oportunidades/Riesgos) como instrumento de análisis inicia con una lista de los principales factores externos e internos positivos y negativos para definir luego una estrategia institucional. Como ejemplo aplicable a una comunidad educativa se establecerían un formato así:

FACTORES			
EXTERNOS		INTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gran demanda de liderazgo educativo.	Disminución de asignaciones presupuestarias.	Docentes calificados y motivados.	Bajas remuneraciones de los docentes.
Infraestructura amplia y bien equipada y con excelente ubicación.	Creación de otros centros privados que gane prestigio rápidamente.	Disciplina aceptada y organización interna eficiente por líderes educativos.	Excesiva selectividad por limitaciones de horarios de atención.

**NIVELES de estrategias:** Se distinguen el institucional o cooperativo<sup>18</sup> que coordina la visión, misión, objetivos, valores y campos de acción de la comunidad educativa, el operativo de las líneas de formación de líderes educativos que se concentra en una las relaciones de efectividad y de posicionamiento competitivo de un segmento en su relación con la formación de líderes y el funcional cuyo foco es la eficiencia interna de los recursos físicos, humanos, financieros. Los planes operativos se derivan de las estrategias funcionales.

#### **Escribo cuatro estrategias para mantener la atención del alumno:**

Como maestra deberé programar mis actividades de tal manera que el alumno sea capaz de:

1. Sentir la limitación de sus conocimientos previos.

<sup>18</sup>Ch. Hofer y D. Schendel la denominan estrategia directa. Responde a las preguntas: ¿En qué tipos de negocios debemos estar? y ¿Cómo se refuerzan sinérgicamente estos entre sí?

2. Experimentar la inconsistencia de sus conocimientos.
3. Descubrir un nuevo esquema cognitivo más adecuado para comprender la realidad del liderazgo.
4. Programar las actividades como realizaciones grupales antes que individuales.
5. Organizar procedimientos sistematizados para lograr que los propios alumnos sean los tutores en la formación de líderes de sus compañeros.

#### **4.2.2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.**

Constituyen la secuencia de acciones, actividades o procedimientos que permitirán que los alumnos y alumnas atraviesen por experiencias significativas indispensables para generar su formación como líderes. La interrelación entre las estrategias metodológicas permite pasar de un área a otra sin causar cortes que rompan la secuencia e integralidad, especialmente en los años iniciales de la educación básica, para lo cual el tratamiento de los ejes transversales constituyen un vehículo pertinente.

El diseño de programas para la formación de líderes bien organizado y dirigido brindará una amplia gama de actividades a los alumnos y alumnas, en términos: individuales, grupales y colectivos. Para que las actividades tengan significación educativa, los estudiantes deben reconocer que ellas contribuyen a la consecución de los objetivos que se persiguen.

Las actividades deben propiciar la participación activa de los alumnos y alumnas por medio de ejercicios y actuaciones de toda índole; es a través de la propia actividad que el alumnado se forma como líder. Se deben dejar de lado los métodos frontales, aquellos en los cuales el docente es el centro del proceso y los alumnos y alumnas sólo escuchan y asimilan.

Especial atención deben merecer aquellas actividades grupales mediante las cuales se logra un conocimiento compartido, se desarrollan destrezas de socialización y comunicación tan necesarias en los momentos actuales. De igual forma son apropiadas las actividades de búsqueda y descubrimiento, sólo así alumnos y alumnas tienen la

percepción de que no todo está hecho y la ciencia no es un todo acabado, y ellos tienen un papel protagónico en su desarrollo y pueden buscar y descubrir pequeñas cosas de la ciencia<sup>19</sup>.

### **Estrategias metodológicas**

Las estrategias metodológicas más comunes son:

Encuesta,            FUNCIÓN  
 Experimentación,.....  
 Análisis histórico.....  
 Liderazgo.....

### **Estrategia organizativa.**

**Planificación estratégica.** ¿Qué es la planificación estratégica?. Es un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de la comunidad educativa, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas de formación de líderes educativos así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro.

#### **\* Esquema del proceso de planificación estratégica en liderazgo.**

La planificación estratégica de liderazgo educativo implica en tomar decisiones en cuanto a tres aspectos básicos:

- a.        Definición de los objetivos y la formulación de los mismos.

---

<sup>19</sup>.Ministerio de Educación y Cultura, 1998, **Guía para el desarrollo del Currículo del 2° al 10° años de la E.B.**, p. 15

- b. Determinación de la estrategia de desarrollo.
- c. Especificación de los corrientes programas de acción.

El esquema de la planificación estratégica del programa para la formación de líderes educativos debe obedecer a determinadas secuencias cuyas fases y contenidos son las siguientes:

**Fase A: Análisis de gestión llevada a cabo.** Tiene como meta dar a conocer las soluciones de los planes y programas de formación de líderes educativos ejecutados anteriormente con miras al fomento y desarrollo de la actividad del liderazgo educativo.

**Fase B: Evaluación de la posesión del liderazgo.** Es la fase más importante de todo el proceso de planificación estratégica del liderazgo educativo ya que será como base de los resultados de las evaluaciones que se realicen y, a la vez, se sustentarán las decisiones de política de liderazgo y la estrategia de desarrollo de la Comunidad Educativa fisco misional mixta "Gran Colombia" de Alamor. Los objetivos son la evaluación del líder en el marco de las prioridades de desarrollo, el sector o los sectores de la comunidad implicada en el mismo y el liderazgo educativo.

**Fase C: Formulación de la política de liderazgo.** La política no es más que la conducta por adoptar en la dirección de la actividad de formar líderes; en este caso entendemos por política del liderazgo el conjunto de decisiones en materia del liderazgo que, integradas armónicamente en el contexto de la política nacional de desarrollo orientan la conducción del sector educativo y norman las acciones por seguir; se transforman en planes de desarrollo educacional. En conclusión es una gama extensa que guiará el desarrollo del liderazgo educativo. Esta fase estará dirigida a aclarar los objetivos generales del desarrollo del liderazgo educativo y formular la política que orientará las acciones y actividades ejecutadas en la Comunidad Educativa.

**Fase D: Determinación de la estrategia de desarrollo del liderazgo.** Se refiere a que una vez realizado el diagnóstico, determinadas las políticas de desarrollo, se procede a

señalar las estrategias de desarrollo del liderazgo educativo, con la finalidad de lograr la satisfacción del estudiante, protegiendo los valores culturales y morales de la comunidad educativa receptora, protegiendo el ambiente natural y buscando el mejoramiento del liderazgo en el sector educativo. Las estrategias implican los siguientes aspectos:

- Identificación de las combinaciones producto/mercado para cada tipo de líder.
- Análisis del potencial del mercado.
- Estudio de la competencia a la cual se afrontará cada líder.
- Evaluación de la capacidad competitiva en cada comunidad educativa.

**Fase E: Especificación de los programas de acción.** Se refiere al punto de partida de la planificación táctica u operacional; en ellas se especifican los lineamientos para el diseño de los programas de acción, en los cinco campos básicos del desarrollo educativo:

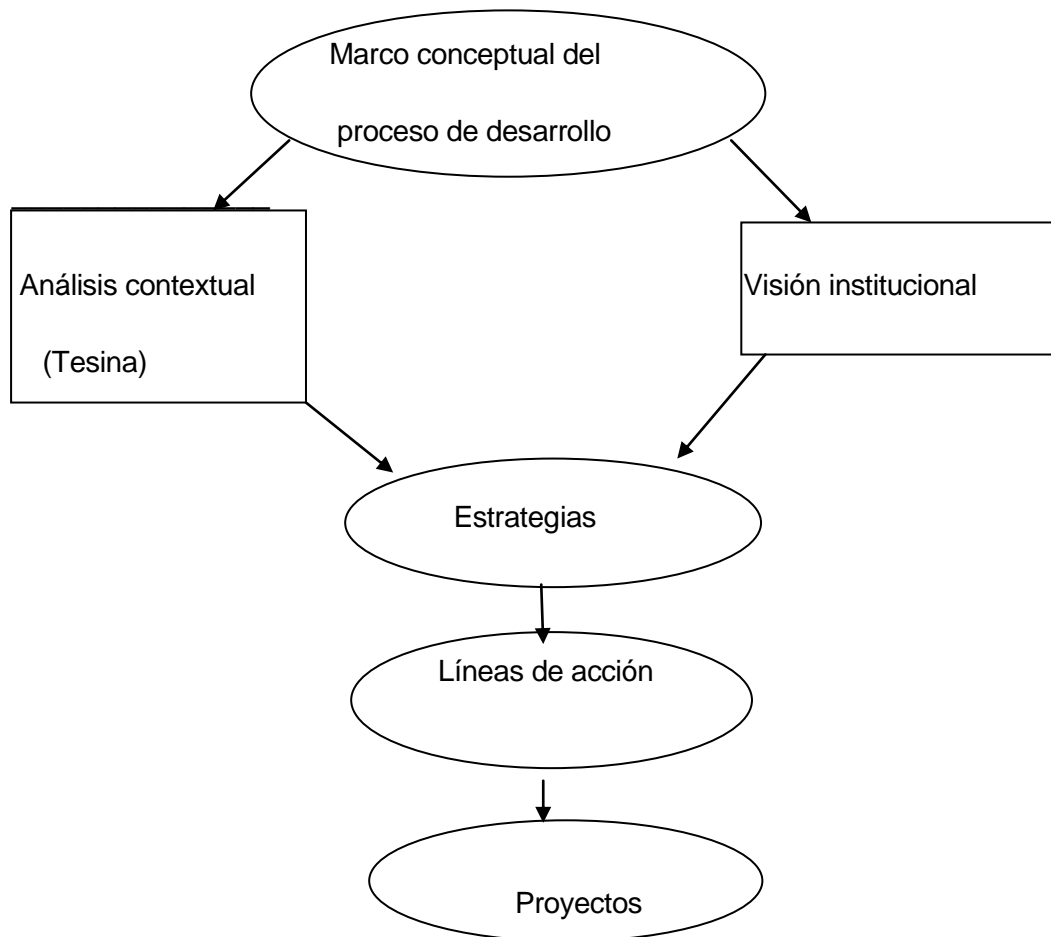
1. La organización institucional;
2. El fomento y desarrollo;
3. El marketing y la programación del liderazgo;
4. La formación de recursos humanos para el sector educativo; y,
5. Programación del liderazgo<sup>20</sup>.

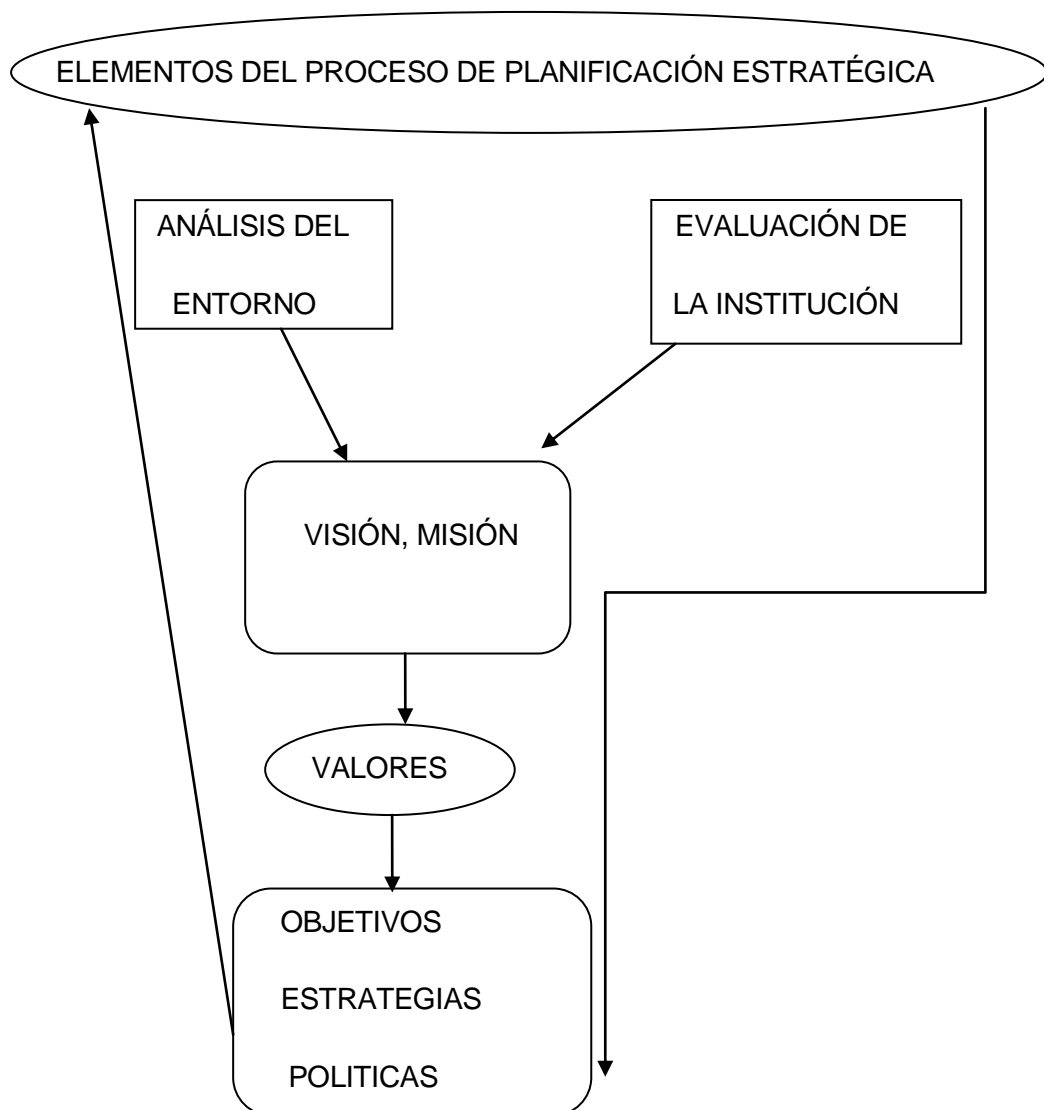
Una estrategia alternativa debe considerar etapas y plazos bien definidos y los costos y beneficios tangibles e intangibles derivados de ellos... Por eso, es necesario definir en forma clara fases de desarrollo y las vías de transición entre ellas. Esta estrategia debe tomar en cuenta el punto de partida: la necesidad de superar modas y plantear estrategias pragmáticas que comprendan la necesidad de producir tanto para el mercado interno como el externo de líderes. Y, de otro lado, de aprovechar y desarrollar las potencialidades internas humanas, materiales y financieras.

---

<sup>20</sup>.CASTILLO Briceño, Myrian Janeth, **Administración de Empresas Turísticas**, Instituto Tecnológico Superior "Juan Montalvo", Publicaciones de la Cooperativa de Servicios Educativos Juan Montalvo, Loja-Ecuador, 2005, pp. 31-33

**Esquema de la planificación estratégica.** Esquematizo el modelo de Planificación Estratégica para el desarrollo comunitario.





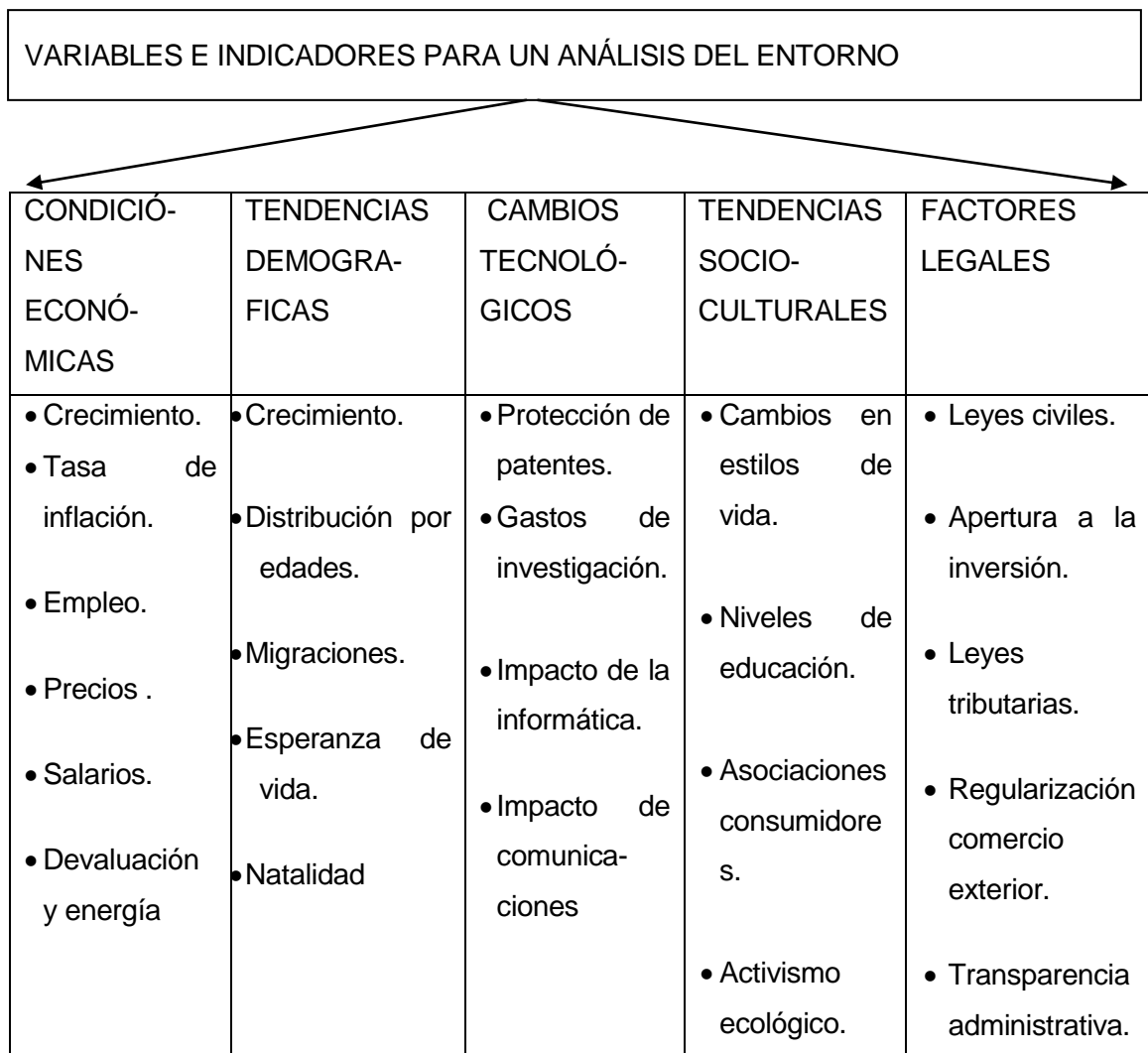
**El análisis del entorno.** Las variables externas a una institución, no son controlables e influyen en la definición de las estrategias para cumplir su misión. El entorno puede ser analizado desde distintos factores de cambio: económicos, sociales, culturales, tecnológicos, legales y políticos. La aceleración de cambios en el ambiente en que se mueven las instituciones acorta los períodos de decisión y ejecución, modifica los métodos de previsión y exige rapidez de adaptación para crecer y sobrevivir<sup>21</sup>. En dicho entorno se generan nuevas expectativas, requerimientos, preferencias, patrones de pensamiento y de exigencia de los clientes, de la sociedad, de los gobiernos, de los

<sup>21</sup>.Miguel Ángel Cornejo señala que en el mundo actual las comunidades educativas se clasifican en "rápidas" y "lentas", siendo las primeras las que crecen y sobreviven.



proveedores y empleados y estos cambios dificultan la permanencia estática de toda organización.

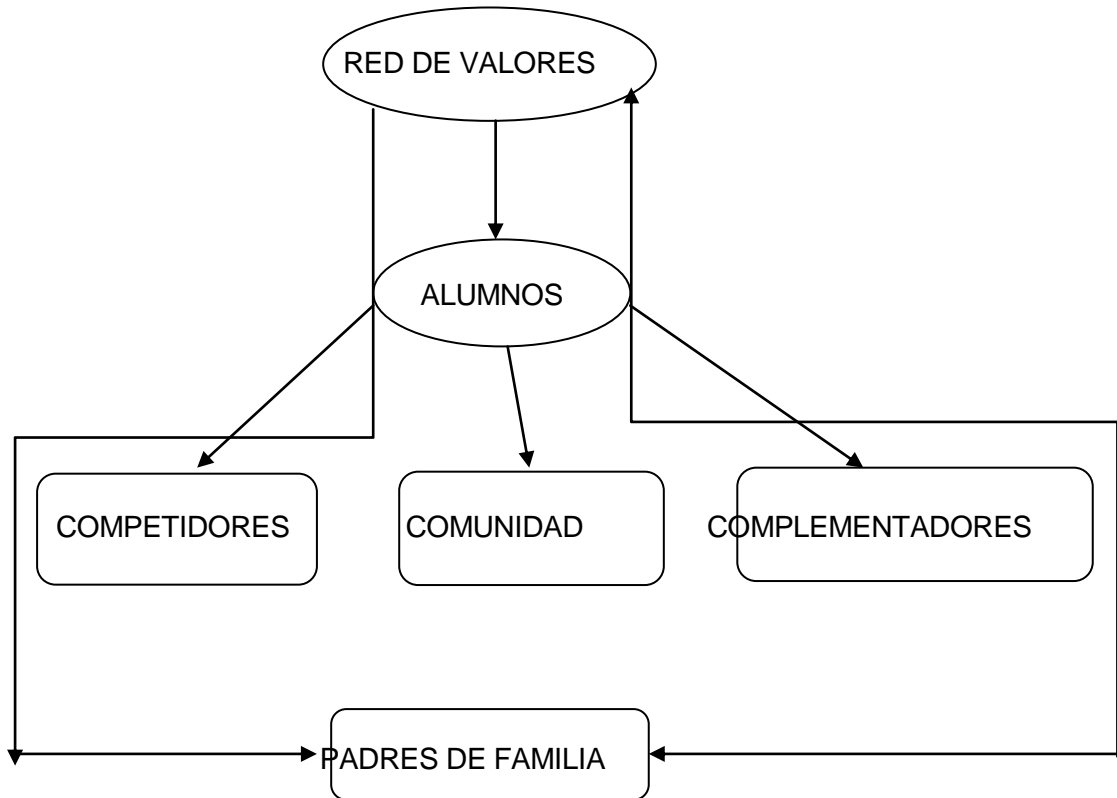
Para un análisis ambiental global se sugiere construir una tabla de variables e indicadores seleccionados y prever las tendencias futuras de estos y su impacto de largo y de corto plazo a nivel institucional<sup>22</sup>. La validez de este análisis radica en asociar las condiciones y tendencias con implicaciones concretas para la institución.



Un análisis más detallado se debe hacer a nivel operativo sobre las expectativas, las necesidades y las preferencias de los consumidores, de los clientes ancianos, de los empleados, de los proveedores, de los competidores, de los complementadores, esto es,

<sup>22</sup>.HOFFER y Schendel, Op. cit., p. 95

del entorno próximo de una institución en lo referente a lo que desean, buscan y esperan, o la red de valores.



Los factores internos claves son la capacidad de atraer y mantener clientes leales y de valor, producir a menor costo que la competencia, proveer productos o servicios en momentos y lugares la competencia no alcanza, atraer y mantener gente de calidad productiva y leal, ser mejores que ellos en el servicio, el precio, la promoción y distribución.

**COMUNIDAD EDUCATIVA "GRAN COLOMBIA"**  
**ÁREA DE FORMACIÓN DE LIDERAZGO**  
**PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**PARADIGMA:** Pedagogía conceptual.

**PROPÓSITO:** Establecer condiciones, tipo de actividad y forma de evaluar los líderes educativos. Como estrategia de enseñanza compartida con los docentes de la Comunidad educativa, generar expectativas apropiadas.

**ESTRATEGIAS DE UNA:**

- Organizadora previa: Tiendo un puente cognitivo entre la información nueva y la previa.
- Organizadora gráfica: Entrego representaciones visuales de conceptos, explicaciones o patrones de información con banco de preguntas y elaboración de flujogramas, en Data Show.

**PROCESO:**

- 1º. Un minuto para organizar grupos de a cinco personas c/g.
- 2º. Medio minuto para repartir el texto y los bancos de preguntas
- 3º. Lectura en grupos, 2 minutos

- 4º. Respuestas al banco de preguntas y ejercicios, 3 minutos
- 5º. Compulsa entre lo trabajado y lo que se debió hacer, 3 minutos y medio.  
Utilización del Data Show.

### **BANCO DE PREGUNTAS. DEFINICIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN DE LÍDERES:**

Ejercicio del texto leído, con documentos de la Tesina, para aplicar la pedagogía contextual de la Reforma Curricular, por medio de banco de preguntas.

- 1ª. ¿Qué entendemos por líderes educativos?
- 2ª. ¿Cómo entendemos a las estrategias dentro del concepto amplio del liderazgo?
- 3ª. ¿Qué perspectiva se ha considerado en este trabajo?
- 4ª. ¿Cómo consideramos ya a la enseñanza del liderazgo?
- 5ª. ¿Qué es la enseñanza del liderazgo?
- 6ª. ¿A cargo de quién corre la enseñanza del liderazgo?
- 7ª. ¿Por qué decimos que esa enseñanza es una construcción conjunta?
- 8ª. ¿Qué caminos toma a veces la Comunidad educativa?.
- 9ª. ¿Qué se realiza en cada aula?
- 10ª. ¿Qué se concluye del Proceso?
- 11ª. ¿Cómo se concretiza la forma de un método pedagógico?
- 12ª. Observada desde otro punto de vista, ¿qué es la enseñanza del liderazgo?
- 13ª. ¿Cuál es la tarea clave que le queda al docente?

- 14<sup>a</sup>. ¿Por qué no podrá el docente hacer una interpretación y lectura del proceso de formación de liderazgo?
- 15<sup>a</sup>. ¿Por qué no podrá el maestro engendrar propuestas sobre cómo mejorar el proceso?
- 16<sup>a</sup>. ¿Cuáles son las ideas centrales que nos interesan para tomar postura?
- 17<sup>a</sup>. Y esa ayuda, ¿a qué se ajusta?
- 18<sup>a</sup>. ¿Qué consideramos que el docente debe poseer?
- 19<sup>a</sup>. Las estrategias de enseñanza, ¿con qué se complementan?
- 20<sup>a</sup>. ¿Qué aspectos es necesario tener presentes para considerar qué tipo de estrategia es la indicada para utilizarse en ciertos momentos?. Descríbalos en un flujograma:
- 21<sup>a</sup>. ¿Qué constituyen cada uno de esos factores y su posible interacción?
- 22<sup>a</sup>. ¿Qué logran dichos factores como elementos centrales?
- 23<sup>a</sup>. ¿Qué queda en el agente de enseñanza?

## **BANCO DE PREGUNTAS**

### **CLASIFICACIÓN Y FUNCIONES DE LAS ESTRATEGIAS DEL LIDERAZGO**

- 24<sup>a</sup>. En un cuadro de dos entradas contrastables, describa la clasificación y la función respectiva de las estrategias de enseñanza del liderazgo.
- 25<sup>a</sup>. ¿Cuáles son las tres estrategias de enseñanza que pueden incluirse al inicio, durante y al término de un episodio de enseñanza-aprendizaje del liderazgo? Elabore otro flujograma de tres entradas que señalen el momento, la estrategia y la función.

## COMUNIDAD EDUCATIVA "GRAN COLOMBIA"

### ÁREA DE LIDERAZGO EDUCATIVO

TEMA: **DEFINICIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EDUCATIVO.**

- **¿Qué entendemos por estrategia de enseñanza de liderazgo?.**

Las estrategias de enseñanza de liderazgo son procedimientos que el docente utiliza en forma reflexiva y flexible para promover el logro de líderes en los alumnos.

- **¿Cómo entendemos a las estrategias de liderazgo dentro del concepto amplio de enseñanza?**

Las estrategias de enseñanza son medios o recursos para prestar la ayuda pedagógica para la formación de líderes educativos.

- **¿Qué perspectiva se ha considerado en este trabajo?**

La perspectiva Constructivista.

- **¿Cómo consideramos ya a la enseñanza de liderazgo?**

Como un proceso de ayuda que se va ajustando en función de cómo ocurre el proceso en la actividad constructiva de los alumnos.

- **¿Qué es la enseñanza de liderazgo?**

Es un proceso que pretende apoyar el logro de líderes educativos.

- **¿A cargo de quién corre la enseñanza de liderazgo?**

La enseñanza corre a cargo del docente como su originador;

- **¿Por qué decimos que la enseñanza de líderes es una construcción conjunta?**

Es una construcción conjunta por ser producto de los continuos y complejos intercambios en los alumnos y el contexto institucional de la Comunidad educativa.

- **¿Qué caminos toma a veces la Institución?**

A veces toma caminos no necesariamente predefinidos en la planificación.

- **¿Qué se realiza en cada aula?**

En cada aula donde se desarrolla el proceso de formación de líderes educativos, se realiza una construcción conjunta entre docente y alumno única e irrepetible.

- **¿Qué se concluye del Proceso de formación de líderes educativos?**

Se concluye que es difícil considerar que existe una única manera de formar líderes o un método infalible que resulte efectivo y válido para todas las situaciones de liderazgo educativo.

- **¿Cómo se concretiza la forma de un método pedagógico para formar líderes?**

Aun teniendo o contando con recomendaciones sobre cómo llevar a cabo unas propuestas o método pedagógico para formar líderes, la forma en que éste o éstos se concreten u operacionalicen siempre será diferente y singular en todas las ocasiones.

- **Observada desde otro punto de vista, ¿qué es la formación de líderes?**

La formación de líderes es también en gran medida una auténtica creación.

- **¿Cuál es la tarea clave que le queda al docente?**

La tarea que consideramos clave que le queda al docente por realizar es saber interpretarla y tomarla como objeto de reflexión para buscar mejoras sustanciales en el proceso completo de formación de líderes educativos.

- **¿Por qué no podrá el docente hacer una interpretación y lectura del proceso?**

No podrá hacer una interpretación y lectura del proceso de formación de líderes si no cuenta con un marco potente de reflexión como el de esta Tesina.



- **¿Por qué no podrá el maestro engendrar propuestas sobre cómo mejorar el proceso?**

Tampoco podrá engendrar propuestas sobre cómo mejorarlo si no cuenta con un arsenal apropiado de recursos que apoyen sus decisiones y su quehacer pedagógico.

- **¿Cuáles son las ideas centrales que nos interesan para tomar postura?**

Que las estrategias son ayudas subsidiarias de tal concepto de formación de líderes educativos.

- **Y esa ayuda, ¿a qué se ajusta?**

Se ajusta a la actividad constructiva de los alumnos.

- **¿Qué consideramos que el docente debe poseer?**

El docente debe poseer un bagaje amplio de estrategias, conociendo qué función tiene y cómo puede utilizarse o desarrollarse apropiadamente.

- **Las estrategias de formación de líderes, ¿con qué se complementan?**

Dichas estrategias de formación de líderes se complementan con las estrategias o principios motivacionales y de trabajo cooperativo, de los cuales puede echar mano para enriquecer el proceso de formación de líderes educativos.

- **¿Qué aspectos es necesario tener presentes para considerar qué tipo de estrategia es la indicada para utilizarse en ciertos momentos?.** Descríbalos en un flujograma:

Es necesario tener presente cinco aspectos esenciales para considerar qué tipo de estrategia es la indicada para utilizarse en ciertos momentos de la formación de líderes, dentro de una hora clase.

ASP.	CONSIDERACIÓN
1	Características generales como: nivel de desarrollo cognitivo, conocimientos previos, factores motivacionales, etc.
2	Tipo de dominio del conocimiento en general y del contenido curricular en particular, que se va a abordar.
3	Intencionalidad o meta que se desea lograr y las actividades cognitivas y pedagógicas que debe realizar el alumno para conseguirla.
4	Vigilancia constante del proceso de formación (de las estrategias de líderes educativos o liderazgo, si es el caso), así como el progreso y aprendizaje de los alumnos.
5	Determinación del contexto intersubjetivo (por ejemplo, el conocimiento ya compartido) creado con los alumnos hasta ese momento.

- **¿Qué constituyen cada uno de esos factores y su posible interacción?**

Cada uno de esos factores y su posible interacción constituyen un importante argumento para decidir por qué utilizar algunas estrategias y de qué modo hacer uso de ellas.

- **¿Qué logran dichos factores como elementos centrales?**

Dichos factores también son elementos centrales para lograr el ajuste de la ayuda pedagógica.

- **¿Qué queda en el docente como formador de líderes?**

Queda en el docente la toma de decisiones estratégicas para utilizarlas del mejor modo posible en la formación de líderes educativos.

## **BANCO DE PREGUNTAS**

### **CLASIFICACIÓN Y FUNCIONES DE LAS ESTRATEGIAS**

#### **DE FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS**

Ejercicio de la tesina leída, con documentos del 2010 para aplicar la pedagogía contextual de la Reforma Curricular, por medio de bancos de preguntas abiertas y otros ejercicios. En un cuadro de dos entradas contrastables, describa la clasificación y la función respectiva de las estrategias de formación de líderes educativos.

- **¿Cuáles son las tres estrategias de formación de líderes educativos que pueden incluirse al inicio, durante y al término de un episodio de formación de líderes educativos?** Elabore otro flujograma de tres entradas que señalen el momento, la estrategia y la función.

ESTRATEGIAS DOCENTES PARA LOGRAR UN LÍDER EDUCATIVO	
CLASIFICACIÓN	FUNCIONES
OBJETIVOS	Enunciados que establecen condiciones, tipo de actividad y forma de evaluación del liderazgo-educativo. Como estrategias de formación de liderazgo con los alumnos, generan expectativas apropiadas.
RESÚMENES	Síntesis y abstracción de la información relevante de un discurso oral o escrito. Enfatizan conceptos claves, principios y argumento central del liderazgo.
ORGANIZADORES PREVIOS	Información de tipo introductorio y contextual. Tienden un puente cognitivo entre la información nueva y la previa.
ILUSTRACIONES	Representaciones visuales de objetos o situaciones sobre la teoría de liderazgo (fotografía dibujos, dramatizaciones, experiencias etc.
ORGANIZADORES GRÁFICOS	Representaciones visuales de conceptos, explicaciones o patrones de información (cuadros sinópticos, representaciones de liderazgo, etc.
ANALOGÍAS	Proposiciones que indican que una cosa o evento (concreto y familiar) es semejante a otro (desconocido y abstracto o complejo)
PREGUNTAS INTERCALADAS	Preguntas insertadas en la situación de formación de líderes o texto. Mantienen la atención favorecen la práctica, la retención y la obtención de información relevante de líderes.
SEÑALIZACIÓN	Señalamientos que se hacen en un texto o en la situación de formación para enfatizar u organizar elementos relevantes del contenido por aprender el liderazgo.
MAPAS Y REDES CONCEPTUALES	Representaciones gráficas de esquemas de conocimiento (indican conceptos, proposiciones y explicaciones de liderazgo)
ORGANIZADORES TEXTUALES	Organizaciones retóricas de un discurso que influyen en la comprensión y el recuerdo.
EVALUACION a DISTANCIA	Procesar bien la información; descubrir puntos estratégicos de comprensión y reflexionar sobre los temas expuestos de líderes educativos

- **¿Cuáles son las tres estrategias de formación de líderes educativos que pueden incluirse al inicio, durante y al término de un episodio de enseñanza de liderazgo?** Elabore otro flujograma de tres entradas que señalen el momento, la estrategia y la función.

MOMENTO	ESTRATEGIAS	FUNCIONES
Al inicio	Preinstruccionales	Preparan y alertan al estudiante en relación con qué y cómo va a aprender; tratan de incidir en la activación o la generalización de conocimientos y experiencias previas pertinentes. Sirven para que el aprendizaje se ubique en el contexto y para que genere expectativas adecuadas. Como objetivos y organizadores previos.
Durante	Construccionales	Apoyan los contenidos curriculares durante el proceso mismo. Cubren funciones para que el alumno mejore la atención y detecte la información principal logre una mejor codificación y conceptualización de los contenidos de formación y, organice, estructure e interrelacione las ideas importantes. Como ilustraciones, redes y mapas conceptuales, analogías y cuadros sobre liderazgo.
Al término	Postinstruccionales.	Permiten al alumno formar una visión sintética, integradora e incluso crítica del material. Le permite inclusive valorar su propia formación. Como resúmenes finales, organizadores gráficos, redes y mapas conceptuales de liderazgo.

Lic. Eunicie del Carmen Costa Samaniego

**ORGANIZADORA PREVIA**

**COMUNIDAD EDUCATIVA "GRAN COLOMBIA"**  
**ÁREA DE FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS**  
**PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: ESTRATEGIAS PARA ORGANIZAR LA INFORMACIÓN NUEVA A APRENDER**

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	
TIPOS	FUNCIONES
Descriptiva	Muestran cómo es un líder educativo; nos dan una holística del mismo, sobre todo cuando es difícil describirlo o comprenderlo en términos verbales. Lo importante es conseguir que el alumno identifique visualmente las características centrales del líder. Ejemplo: describa las características de un líder y qué lo hace líder.
Expresiva	Busca lograr un impacto en la formación de líder considerando aspectos actitudinales y emotivos. Lo esencial es que la ilustración evoque ciertas reacciones valorativas que interese formar o discutir con los alumnos. Ejemplo: en un dibujo pinte rasgos del miedo y el temor, diferenciando las actitudes con ambos que toman los líderes educativos
Construccional	Para explicar los componentes o elementos de una totalidad, ya sea un líder, un aparato o un sistema Hay que reconocer que las ilustraciones constructivas y los mapas constituyen toda una beta amplia de información gráfica, que bien podría considerarse. Lo importante en su uso es que los alumnos aprendan los aspectos estructurales que interesa resaltar del liderazgo educativo y líderes. Ejemplo: construya un rompecabezas en el que se manifieste una figura humana como líder.
Funcional	Describe las distintas interrelaciones o funciones existentes entre las partes de un líder o sistema para que éste entre en operación. Por ejemplo:.
Algo rítmica	Describe procedimientos incluyendo diagramas donde se plantean posibilidades de acción, rutas críticas, pasos del liderazgo, demostración de reglas o normas.

**MAPA CONCEPTUAL.** Tal como enseña la cartografía, el mapa es un croquis que describe puntos terráqueos. Así mismo, el mapa conceptual identifica esos puntos y les

da un concepto; pero en estrategias, identifica los tipos de líderes y determina las funciones que cumplen cada una.

**ESTRATEGIAS METODOLOGICAS DESESTABILIZADORAS.** Las estrategias metodológicas desestabilizadoras deben preceder al desarrollo de cualquier nuevo contenido de liderazgo educativo. Estas estrategias, además de estimular el interés y la curiosidad, dan cabida a la incertidumbre, aspecto que la comunidad educativa ha tratado de combatir en vez de valorar como requisito para estimular la reflexión sobre el liderazgo. La pregunta, la discusión, la problematización son recursos que el profesor debe utilizar en este momento.

**ESTRATEGIAS METODOLOGICAS ESTABILIZADORAS.** Las estrategias metodológicas de estabilización, favorecen, en cambio, el logro de respuestas a las incertidumbres y dudas planteadas al inicio del tratamiento de los contenidos de liderazgo educativo: entran directamente a propiciar las operaciones intelectuales que el proceso de formación demanda a nivel de la asimilación de conceptos y la construcción de razonamientos y argumentaciones.

**ESTRATEGIAS METODOLOGICAS.** Luego de que la investigadora se ha planteado el tema de investigación, ha expuesto los objetivos que deseaba alcanzar, tiene el sustento teórico del problema investigado, se ha formulado las explicaciones provisionales de las causas que genera el problema -falta de liderazgo educativo-, ahora se enfrenta a la situación de cómo demostrar si las reflexiones planteadas en la Tesina son verdaderas o falsas; hay que verificarlas y, por consiguiente se necesita seguir un proceso, una serie de pasos a los que llamamos métodos de formación de líderes. Al hablar de metodología, debimos abordar: métodos, técnicas e instrumentos.

- 1) **METODO(S):** Se pudo hacer uso de uno o más métodos, de todos aquellos que facilitaron la tarea de investigación. Los puntos de vista fundamentales que se debieron tomar en cuenta al seleccionar los métodos fueron: la naturaleza y características del asunto investigado: **DISEÑO DE PROGRAMAS PARA LA FORMACIÓN DE LIDERES EDUCATIVOS, EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL, MIXTA "GRAN COLOMBIA" DE ALAMOR A PARTIR DEL**

**2010**, los objetivos que perseguía; y, principalmente los que le permitieron recopilar la información sobre liderazgo y procesarla para poder llegar a verificar, rechazando o aceptando las ideas planteadas. -Aquí únicamente se mencionan los métodos a utilizarse en el desarrollo de la investigación).

- 2) **TECNICA(S)**: (Si los métodos nos indicaron el camino a recorrer, las técnicas indicaron cómo recorrerlos. Las técnicas nos permitieron recopilar la información necesaria y el cómo procesarla. -(En el diseño de la Tesina, solamente se enuncian las técnicas a utilizarse, de acuerdo con los métodos-).
- 3) **INSTRUMENTO(S)**: (En este punto se enumeran los instrumentos que se utilizaron de acuerdo con las técnicas determinadas<sup>23</sup>).

Para definir las estrategias fue indispensable el conocimiento del entorno en las oportunidades y riesgos actuales y potenciales como también las necesidades de líderes educativos, recursos, fortalezas y carencias de la propia institución en relación a su misión en los segmentos del liderazgo educativo en el que se quiere formar. El triángulo visión-entorno-institución es un punto de arranque del proceso de planificación estratégica.

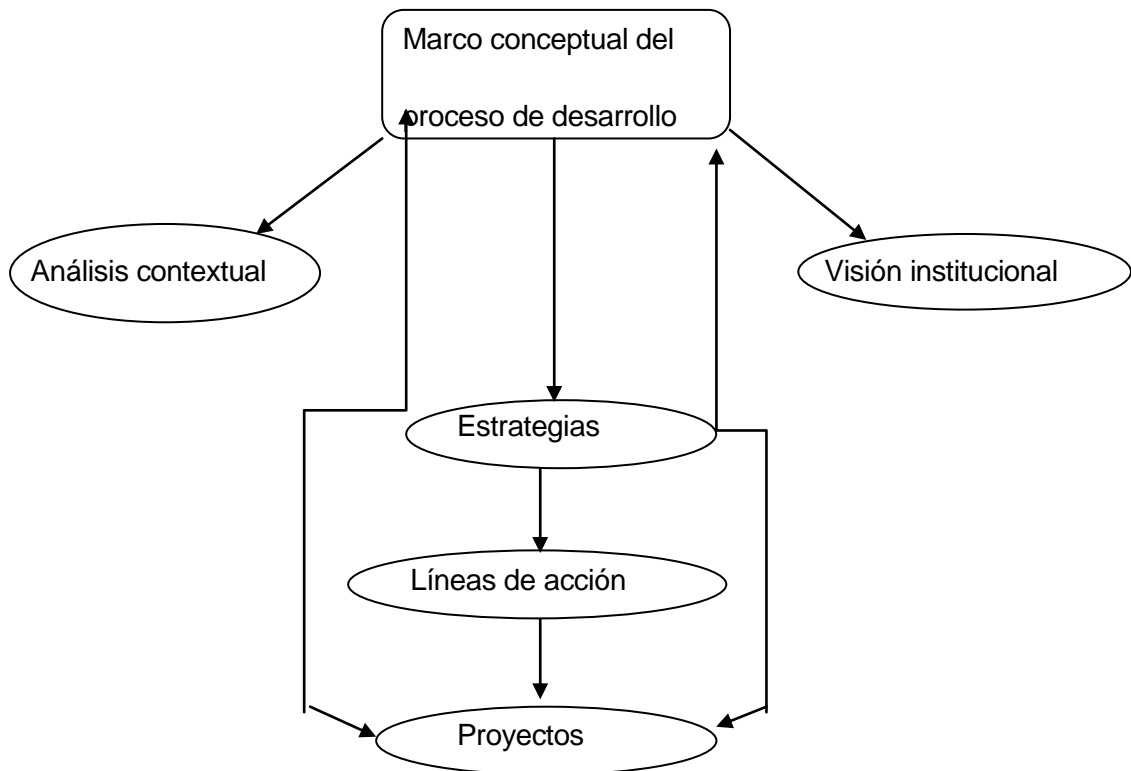
---

<sup>23</sup>.ORTIZ Segarra, Hugo, **Guía para el Diseño, Elaboración y Presentación de la Tesis Doctoral**, Unidades Académicas de Estudios a Distancia, de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas, Facultad de Derecho, Universidad Católica de Cuenca, Comunidad Educativa al servicio del pueblo, 2001, p. 5



### Esquema de la planificación estratégica

Esquematizo el modelo de Planificación Estratégica para el desarrollo de la formación de líderes educativos.



**Programa estratégico.** En un programa estratégico, ¿en qué consisten los objetivos? Consiste en un enunciado general de la formación de líderes educativos que la comunidad educativa espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones. Exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Culminado el trabajo investigativo sobre el **DISEÑO DE PROGRAMAS PARA LA FORMACIÓN DE LIDERES EDUCATIVOS, EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL MIXTA "GRAN COLOMBIA" DE ALAMOR CANTON PUYANGO, PROVINCIA DE LOJA 2010**, creo estar en la capacidad de entregar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **CONCLUSIONES**

- 1ª. No hay ningún diseño de programas para la formación de líderes educativos, en la Comunidad Educativa Fisco Misional mixta "Gran Colombia" de Alamor, Cantón Puyango, provincia de Loja hasta el 2010.
- 2º. Queda sintetizado el marco teórico sobre líder, perfil, clases y responsabilidades.
- 3º. Se ha analizado un marco referencial con definiciones, origen, características y tipos de liderazgo.
- 4º. Se ha determinado el liderazgo y líderes educativos con metodología para el análisis de entrevistas y encuestas.
- 5º. Se han diseñado programas para la formación de líderes educativos con necesidad del liderazgo para el siglo XXI, propósito, desarrollo de capacidades y responsabilidades morales fundamentales.

### **RECOMENDACIONES**

Con el marco teórico de la presente tesina, se sugieren los siguientes lineamientos generales a manera de recomendaciones:

- 1ª. Quedan diseñados los programas para la formación de líderes educativos, en la comunidad educativa fisco misional mixta "Gran Colombia" de Alamor, Cantón Puyango, Provincia de Loja, a partir del 2010.

- 2<sup>a</sup>. Los líderes que se formen en la Comunidad Educativa fisco misional mixta "Gran Colombia" deben someterse a un Seminario Taller que se lo organizaría y llevaría a cabo desde la dirección del establecimiento investigado.
- 3<sup>a</sup>. Por la ausencia del diseño de programas para la formación de líderes educativos, se debe dejar que, los docentes y alumnos estudien la presente tesina, en todas sus partes o capítulos.
- 4<sup>a</sup>. La Comunidad Educativa debe reducir la carga horaria, en relación al aumento del área de Formación de Líderes que la sociedad puyanguense exige para satisfacer las necesidades de los estudiantes en su formación de liderazgo educativo.
- 5<sup>a</sup>. Poner en práctica las tareas que sugiere el diseño de los programas para la formación de líderes educativos.

## BIBLIOGRAFÍA

**ARMIJOS** Gutiérrez, Eduardo A., y Alex E. Armijos Aguilar, agosto del 2009. **Guía Para Elaboración y Evaluación de Proyectos de Investigación**, 1ª ed. ISBN, Ecuador,

**AUSUBEL**, D.P. **NOVAK**, J.D. y **HANESIAN**, H., 1993 **Psicología Educativa**, Un punto de vista cognoscitivo, México, Trillas, 1983. La edición norteamericana es de 1978, Reimpresión

**CABANELLAS**, Guillermo, 1986, **Diccionario Enciclopédico de Derechos Usual**, Tomo V, Edit. Heliasta S.R.L., Buenos Aires.

**CHILD**, Dennis, 1983, **Psicología para los docentes**, Traducción del inglés por Juan Jorge Thomas, Edit. Kapelusz, S.A., Buenos Aires,

**CONSTITUCIÓN** de la República del Ecuador, Promulgada en el Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre del 2008, Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, Actualizada a enero del 2009

**CUENCA**, Jorge, **Liderazgo moral**, Memorias del Seminario Taller llevado a cabo en el Instituto Pedagógico "Ciudad de Loja"

**DICCIONARIO** Enciclopédico Salvat, Vol. I, Editorial Salvat S.A., Barcelona, 1986

**HOLGUIN** Arias, Rubén, 1999, **Estudios Sociales**, De acuerdo a la Reforma Curricular Consensuada, 10º año de Educación Básica, Guayaquil,

**MINISTERIO** de Educación y Cultura, 1996, **Propuesta Consensuada de Reforma Curricular para la Educación Básica**, Consejo Nacional de Educación, DINAMEP: Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional, Quito,

**MOLL**, Luis C., 1992, **Vygotsky and Education**, Cambrigde University Press, paper back edition, , p. 46

**PASACA** Mora, Manuel Enrique, 2009, **Manual para la elaboración de proyectos de graduación a nivel Superior**, Impreso en Editorial Offset Imagen, Loja-Ecuador,

**PAZMIÑO**, Alfonso, SANI, Olga y ASPIASU de Páez, Patricia, 1992, **Universo y Cultura 3: Geografía, Historia y Cívica**, Grupo Editorial Norma Educativa, Bogotá-Colombia,

**PEREZ** Concha, Jorge, Edición de 1942, **Eloy Alfaro, su vida y su obra**.

**UNIVERSIDAD** Técnica Particular de Loja, **Contenido:**

1. Normas para la elaboración, presentación y aprobación de la tesina
2. Presentación del proyecto de la tesina
3. Presentación de la memoria de la tesina

**VINUEZA** Mazón, José, 2001, **Estudios Sociales**, 10<sup>o</sup> año de Educación Básica, De acuerdo a la Reforma Curricular Consensuada, Librería Mundo Nuevo, Guayaquil,

# ANEXOS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**  
**ENTREVISTA PARA AUTORIDADES Y DOCENTES**

Señor: Autoridad      [ ]

Docente                      [ ]

Como estudiante de la Maestría con la Especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, pretendo realizar una investigación con el tema: **DISEÑO DE PROGRAMAS PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS, EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL MIXTA "GRAN COLOMBIA" DE ALAMOR CANTÓN PUYANGO, PROVINCIA DE LOJA 2010**, por lo que le ruego encarecidamente conteste el siguiente cuestionario de la presente encuesta.

**CUESTIONARIO**

1ª. En esta Comunidad Educativa, ¿han diseñado alguna vez programas para la formación de líderes educativos?

Si [ ]; No [ ].

2ª. ¿Conoce Ud. de un marco teórico sobre líder y perfil de líderes?

Si [ ]; No [ ].

3ª. De la clase de líderes que le enlisto, ¿cuál sería el de su preferencia y por qué?

¿Por qué?

1. Líder autoritario      [ ].....
2. Líder democrático    [ ].....
3. Líder manipulador    [ ].....
4. Líder paternalista    [ ].....
5. Líder sabelotodo     [ ].....

4ª ¿Cuáles son las responsabilidades de los líderes?.....

.....

5ª ¿Qué definición podría usted consignar sobre liderazgo?

.....

6ª De los tipos de líderes que le anoto a continuación, ¿cuál sería de su preferencia para formar en esta Comunidad Educativa? ¿Por qué?

- 1. Liderazgo autocrático [ ].....
- 2. Liderazgo democrático [ ].....
- 3. Liderazgo formal [ ].....
- 4. Liderazgo ideográfico [ ].....
- 5. Liderazgo laissez faire [ ].....
- 6. Liderazgo neotérico [ ].....
- 7. Liderazgo transaccional [ ].....
- 8. Liderazgo verdadero [ ].....

7ª ¿Qué es para usted un liderazgo educativo?.....

.....

8ª ¿Cómo identificaría Ud. a los líderes educativos?.....

.....

9ª ¿Cree Ud. que hay necesidad del Liderazgo para el Siglo XXI?

Si [ ]; No [ ]. ¿Por qué?.....

10ª Con la formación de un liderazgo moral, ¿qué se conseguiría? ¿Por qué?

- 1. El espíritu de servicio.....[ ]
- 2. El propósito del liderazgo.....[ ]



3. Las transformaciones personal y social .....[ ]
4. La responsabilidad moral fundamental..... [ ]
5. La búsqueda y la aplicación de la verdad.....[ ]
6. La nobleza esencial del ser humano.....[ ]
7. La trascendencia..... [ ]

11<sup>a</sup> ¿Qué capacidades se lograría desarrollar más?

1. La que contribuye hacia la transformación social [ ].....  
.....
2. Las que contribuyen hacia mejores relaciones interpersonales [ ].....  
.....

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**ESPECIALIDAD EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**  
**ENCUESTA PARA ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA**

Señor: Estudiante [ ]

Padre de Familia [ ]

Como estudiante de la Maestría con la Especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, pretendo realizar una investigación con el tema: **DISEÑO DE PROGRAMAS PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES EDUCATIVOS, EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL MIXTA "GRAN COLOMBIA" DE ALAMOR CANTÓN PUYANGO, PROVINCIA DE LOJA 2010**, por lo que le ruego encarecidamente conteste el siguiente cuestionario de la presente encuesta.

**CUESTIONARIO**

1ª. En esta Comunidad Educativa, ¿han diseñado alguna vez programas para la formación de líderes educativos?

Si [ ]; No [ ].

2ª De la clase de líderes que le enlisto, ¿cuál sería el de su preferencia y por qué?

¿Por qué?

1. Líder autoritario [ ].....

2. Líder democrático [ ].....

3. Líder manipulador [ ].....

4. Líder paternalista [ ].....

5. Líder sabelotodo [ ].....

3ª ¿Cuáles son las responsabilidades de los líderes?.....

.....

4ª De los tipos de líderes que le anoto a continuación, ¿cuál sería de su preferencia para formar en esta Comunidad Educativa? ¿Por qué?

- 1. Liderazgo autocrático [ ].....
- 2. Liderazgo democrático [ ].....
- 3. Liderazgo formal [ ].....
- 4. Liderazgo ideográfico [ ].....
- 5. Liderazgo laissez faire [ ].....
- 6. Liderazgo neotérico [ ].....
- 7. Liderazgo transaccional [ ].....
- 8. Liderazgo verdadero [ ].....

5ª ¿Qué es para usted un liderazgo educativo?.....  
.....

6ª ¿Cómo identificaría Ud. a los líderes educativos?.....  
.....

7ª ¿Cree Ud. que hay necesidad del Liderazgo para el Siglo XXI?  
Si [ ]; No [ ]. ¿Por qué?.....  
.....

- 8ª Con la formación de un liderazgo moral, ¿qué se conseguiría? ¿Por qué?
- 1. El espíritu de servicio [ ].....
  - 2. El propósito del liderazgo [ ].....
  - 3. Las transformaciones personal y social [ ].....
  - 4. La responsabilidad moral fundamental [ ].....
  - 5. la búsqueda y la aplicación de la verdad [ ].....
  - 6. La nobleza esencial del ser humano [ ].....
  - 7. La trascendencia [ ].....



# ESCUELA FISCOMISIONAL GRAN COLOMBIA

Religiosas Oblatas  
Alamor-Puyango-Loja

Alamor, 05 de mayo de 2010

Yo Hna. Elizabeth Ochoa, Directora de la escuela fiscomisional Gran Colombia;

## Autorizo

A Lic., Eunicie Costa Maestra de aula del Tercer año se básica "A" recabar la información que le sea necesaria de los estudiantes de la institución para que elabore la tesina acerca de la formación de futuros líderes y lideresas.

Atentamente



Hna. Elizabeth Ochoa  
DIRECTORA

