

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SANTA ROSA – CUNSA RO –
CARRERA: Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**

**Formación de Líderes Estudiantiles en el Nivel Medio Ciclo Básico
Sector Privado en el Municipio de Chiquimulilla Departamento de
Santa Rosa. Año: 2013.**

NOMBRE

P.E.M. Yeny Lorena Carrillo Guerra

CARNÉ

200741578

DOCENTE - ASESOR

Lic. Luis Alberto Zarceño Cano.

DOCENTE – REVISOR

Lic. Rafael Álvarez Enríquez.

Chiquimulilla, Santa Rosa, agosto de 2014



Este estudio fue presentado por la autora como trabajo de Tesis, requisito previo a su graduación de Licenciada en Pedagogía Y Administración Educativa.

Chiquimulilla, Santa Rosa, agosto 2014.

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa
Miembros del Consejo Directivo**

**M.A. Balter Armando Aguilar Pichilla
Director del Centro Universitario de Santa Rosa**

**M.A. Félix Tomás Gómez Figueroa
Secretario del Consejo Directivo**

**M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis
Decano de la Facultad de Humanidades**

**Doctor. Manuel Aníbal Miranda Ramírez
Representante Docente por el Consejo Universitario Superior**

**Dr.M.V. Leonidas Ávila Palma
Representante Docente por el Consejo Universitario Superior**

**Bch. José Anibal López Silva,
Representante Estudiantil por el Consejo Universitario Superior**

**Bch. José Roy Morales Coronado
Representante Estudiantil por el Consejo Universitario Superior**

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro UNIVERSITARIO DE Santa Rosa
Coordinación Académica**

**Ma. Herminia del Pilar Sagastume Miranda
Coordinadora Académica**

**Ma. Félix Tomás Gómez Figueroa
Coordinador carrera de Turismo/Sección Cuilapa
Coordinador de Exámenes de Graduación**

**Lic. Carlos Humberto Ordoñez Choc
Coordinador carrera de Administración de Empresas
Sección Cuilapa**

**Ma. José Obdulio Blanco
Coordinador carrera Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario
Sección Cuilapa**

**Ma. Thelma Aracely Palacios de la Rosa
Coordinadora Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración
Educativa
Sección Cuilapa**

**Licda. Adelina Arenas Castellanos
Coordinadora Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración
Educativa
Sección Taxisco**

**Lic. Elmer Amílcar Carrillo Chávez
Coordinador Carrera Administración de Empresas
Sección Chiquimulilla**

**Lic. Manuel Orlando Bolaños
Coordinar Carrera Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario
Sección Chiquimulilla**

**Lic. Juan Alberto Martínez Pérez
Coordinador carrera de Licenciatura en Pedagogía y administración
Educativa / Sección Chiquimulilla**

**Ing. Jorge Luis Roldan Castillo
Coordinador Carrera de Ingeniero Agrónomo en Sistemas de Producción
Agrícola/ Sección Nueva Santa Rosa**

Tribunal de Evaluación

M.A. Balter Armando Aguilar Pichilla
Director del Centro Universitario de Santa Rosa

M.A. Herminia del Pilar Sagastume Miranda
Coordinadora Académica

M.A. Félix Tomás Gómez Figueroa
Secretario del Consejo Directivo

M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis
Decano de la Facultad de Humanidades

Doctor. Manuel Anibal Miranda Ramírez
Representante Docente por el Consejo Universitario Superior

Dr.M.V. Leonidas Ávila Palma
Representante Docente por el Consejo Universitario Superior

Bch. José Anibal López Silva,
Representante Estudiantil por el Consejo Universitario Superior

Bch. José Roy Morales Coronado
Representante Estudiantil por el Consejo Universitario Superior

Lic. Luis Alberto Zarceño Cano
Asesor de Tesis

Lic. Rafael Alvares Enríquez
Revisor de Tesis

Padrinos de Graduación

M.A. Félix Tomás Gómez Figueroa
Universidad de San Carlos de Guatemala
Colegiado No. 1321

Lic. Luis Alberto Zarceño Cano
Universidad de San Carlos de Guatemala
Colegiado No. 2216

Lic. Rafael Álvarez Enríquez
Universidad de San Carlos de Guatemala
Colegiado No. 11 140

Licda. Elizabeth Ceballos Donis
Colegiado No. 14 256

DEDICATORIA:

A Dios: por regalarme la vida y la sabiduría para superar todos los obstáculos y permitirme cumplir un sueño más en mi formación profesional. Porque para el que cree en Dios todo le es posible.

A mis Padres: Orelia Guerra Cortéz, Rosendo Carrillo Alfaro, gracias por todo el amor, sacrificios hechos y el apoyo incondicional que me brindan para poder alcanzar un sueño más, nunca podré pagarles todo lo que ha hecho por mí.

A mis Hermanos: Marly Yesenia, Henny Alely, Norvin Rosendo, Carlos Alberto, Angely Orelia , gracias por el apoyo incondicional, por estar siempre cuando más los necesito.

A mi Hija: Rubí Lorena Hernández Carrillo, gracias por su apoyo moral, su comprensión y su permanencia en mi vida como fuente fundamental para alcanzar este éxito profesional.

A mis Padrinos: gracias por el apoyo incondicional en los diferentes procesos de mi graduación.

A CUNSARO: Centro Universitario que me cobijo durante mi vida estudiantil y que fue parte de mi formación.

A la carrera de Pedagogía, Sección Chiquimulilla: mi agradecimiento sincero a sus autoridades, maestros y compañeros estudiantes.



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de Santa Rosa

Cuilapa, Santa Rosa, 17 de mayo de 2013

Licenciado
Félix Tomás Gómez Figueroa
Coordinador Exámenes de Graduación
Centro Universitario de Santa Rosa
Universidad de San Carlos de Guatemala
Cunsaro.
Presente.

Estimado Licenciado Gómez:

Por medio de la presente me permito indicar que revisé el Plan de Investigación de la estudiante **Yeny Lorena Carrillo Guerra**, carné 200741578, para la elaboración de su Trabajo de Graduación Titulado ***“Formación de Líderes Estudiantiles en el Nivel Medio Ciclo Básico Sector Privado en el Municipio de Chiquimulilla Departamento de Santa Rosa”***.

En vista del trabajo realizado, informo que el Diseño de la Investigación cumple con los requerimientos teórico-metodológicos, y variables correspondientes, así mismo se recabó la evidencia documental pertinente de acuerdo a la problemática planteada.

Por lo anterior, reitero que el plan de estudio de tesis de la estudiante Yeny Lorena Carrillo Guerra, cumple con los requisitos regulados en el Normativo vigente, para la realización del Trabajo de Graduación correspondiente.

Al agradecer la atención prestada a la presente, aprovecho para suscribirme, deferentemente.


Ing. Byron José Hernández Bolaños
Encargado de Tesis.
CUNSARO



CENTRO UNIVERSITARIO DE SANTA ROSA
C U N S A R O
SECCIÓN CHIQUIMULILLA

Chiquimulilla, Santa Rosa, 09 de mayo de 2014

M.A. Ricardo Danilo Dardón Flores
Coordinador de Exámenes de Graduación
Centro Universitarios de Santa Rosa
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Licenciado Dardón:

Reciba un cordial saludo, al mismo tiempo le deseo éxitos en sus actividades diarias.

Atentamente me permito emitir dictamen favorable del trabajo de tesis titulado **"Formación de Líderes Estudiantiles en el Nivel Medio Ciclo Básico Sector Privado en el Municipio de Chiquimulilla Departamento de Santa Rosa. Años: 2013"**. Desarrollado por la estudiante: Yeny Lorena Carrillo Guerra, Carné 200741578.

Considerando que el mismo llena los requerimientos que en materia de investigación se necesita a este nivel y para esta clase de casos.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Luis Alberto Zarceño Cano", written over a horizontal line.

Licenciado Luis Alberto Zarceño Cano
Asesor de Tesis
CUNSARO

Chiquimulilla, Santa Rosa, 30 de mayo de 2014

M.A. Ricardo Danilo Dardón Flores
Coordinador de Exámenes de Graduación
Centro Universitarios de Santa Rosa
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Licenciado Dardón:

Reciba un cordial saludo, al mismo tiempo le deseo éxitos en sus actividades diarias.

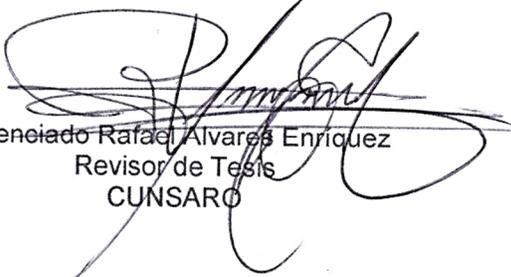
Atentamente me permito emitir dictamen favorable del trabajo de tesis titulado **“Formación de Líderes Estudiantiles en el Nivel Medio Ciclo Básico Sector Privado en el Municipio de Chiquimulilla Departamento de Santa Rosa. Años: 2013”**. Desarrollado por la estudiante: Yeny Lorena Carrillo Guerra, Carné 200741578.

Considerando que el mismo llena los requerimientos que en materia de investigación se necesita a este nivel y para esta clase de casos.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado Rafael Alvarez Enriquez
Revisor de Tesis
CUNSARO



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de Santa Rosa CUNSARO

Aldea los Esclavos Colonia las Monjas, Cuilapa, Santa Rosa, 04 de agosto de 2014

Director: M.A Balter Armando Aguilar Pichilla
MA. Félix Tomás Gómez Figueroa
Coordinador de Exámenes de Graduación
Universidad de San Carlos de Guatemala.

Presente:

Respetable licenciado:

De manera muy atenta y respetuosa me dirijo a usted para comunicarle que procedí a realizar el papel de revisora de estilo de trabajo de tesis por nombramiento que se me hiciera en Oficio –Ref: C.E.G –CUNSARO 22-2014 REVISORA de fecha -25 de julio de 2014, de la tesis titulada **Formación de Líderes Estudiantiles en el Nivel Medio Ciclo Básico Sector Privado en el municipio de Chiquimulilla Departamento Santa Rosa de la estudiante: Yeny Lorena Carrillo Guerra, carné No 200741578.**

Durante la revisión del contenido de la tesis se realizaron correcciones según lo estipulado en el artículo 18 del normativo vigente, la redacción en la ortografía, en el estilo se veló por la aplicación del Instructivo general para la elaboración de tesis, se le recomendó a la ponente realizar algunas modificaciones de redacción y ortografía mismas que fueron atendidas, haciendo los cambios respectivos para lo cual enriquecieron el trabajo original, se le entrego para sus correcciones, habiéndolo devuelto para ser entregado a la coordinación con el dictamen respectivo

El informe de tesis refleja la labor desarrollada por su autora durante la investigación, con las sugerencias, directrices y orientaciones que en su momento oportuno, fueron vertidas en conclusiones considero que el trabajo de investigación llena los requisitos correspondientes. Por lo que procedo a emitir **DICTAMEN FAVORABLE DE TESIS** como revisora de estilo sin otro particular me suscribo de usted.

Respetuosamente

Licenciada Elizabeth Ceballos Dónis
Profesora Interina, CUNSARO

C.c. Archivo

ID Y ENSEÑAD A TODOS



**Centro Universitario de Santa Rosa
Coordinación de Exámenes de Graduación**

Cuilapa, Santa Rosa, 05 de agosto, 2014
Ref.: CEG-CUNSARO-27-2014

MA. Balter Armando Aguilar Pichillá
Director
CUNSARO
Presente

Estimado Ma. Aguilar:

Reciba un cordial saludo, al mismo tiempo le deseo éxitos en sus actividades diarias.

La Coordinación de Exámenes de Graduación, con fundamento en el normativo vigente atentamente me permito emitir dictamen favorable del trabajo de tesis titulado **"Formación de Líderes Estudiantiles en el Nivel Medio Ciclo Básico Sector Privado en el municipio de Chiquimulilla, Departamento de Santa Rosa."** Desarrollado por la Profesora de Enseñanza Media, **Yeny Lorena Carrillo Guerra**, de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa y se sirva elaborar dictamen de impresión correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Ma. Félix Tomás Gómez Figueroa
Coordinador de Exámenes de Graduación
Secretario del Consejo Directivo

C.c.: Estudiante
Archivo

Cuilapa, Santa Rosa

**DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANTA ROSA -CUNSARO-
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Cuilapa, seis de
agosto de dos mil catorce**

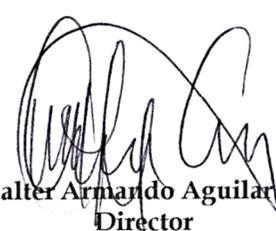
Orden de Impresión 05/2014

Con vista en los dictámenes favorables que anteceden y a solicitud de la Coordinación de Exámenes de Graduación, de conformidad con el artículo 17 del Normativo para el desarrollo de exámenes públicos de graduación de las carreras de Licenciatura en Pedagogía y Administración educativa, Turismo y Administración de Empresas del Centro Universitario de Santa Rosa -CUNSARO- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se autoriza la impresión del trabajo de tesis de la estudiante **Yeny Lorena Carrillo Guerra**, titulado **“Formación de Líderes Estudiantiles en el Nivel Medio Ciclo Básico Sector Privado en el municipio de Chiquimulilla, Departamento de Santa Rosa.”**

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Mtra. Herminia del Pilar Sagastume Miranda
Coordinadora Académica



Mtro. Balter Armando Aguilar Pichillá
Director

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen..... | i |
| Introducción..... | ii |
| Capítulo I | |
| Marco Conceptual | |
| 1.1 Título del Tema o Problema..... | 1 |
| 1.2 Planteamiento del Problema..... | 1 |
| 1.3 Justificación..... | 1 |
| 1.4 Antecedentes..... | 2 |
| 1.5 Delimitaciones del objeto de estudio..... | 3 |
| 1.5.1 Delimitación Teórica..... | 3 |
| 1.5.2. Delimitación espacial..... | 3 |
| 1.5.3 Delimitación Temporal..... | 3 |
| Capítulo II | |
| Marco Teórico | |
| 2.1 Teorías del Liderazgo..... | 4 |
| 2.1.1 Teoría situacional del liderazgo..... | 4 |
| 2.1.2 Teoría de la interacción..... | 5 |
| 2.1.3 Teoría de los rasgos..... | 5 |
| 2.1.4 Teoría del adepto..... | 6 |
| 2.1.5 Teoría ecléctica..... | 6 |
| 2.2 Liderazgo, poder y conducción de grupo..... | 7 |
| 2.2.1 Poder referente..... | 7 |
| 2.2.2 Poder de experto..... | 7 |
| 2.2.3 Poder de recompensa..... | 7 |
| 2.2.4 Poder coercitivo..... | 8 |
| 2.2.5 Poder legítimo..... | 8 |
| 2.3 Tipos de liderazgo..... | 8 |
| 2.3.1 Liderazgo autoritario..... | 8 |
| 2.3.2 Liderazgo democrático..... | 8 |
| 2.3.3 Líder Socio-emocional..... | 9 |

| | |
|---|----|
| 2.3.4 Líder de Opiniones..... | 9 |
| 2.4 Liderazgo, grupos y educación..... | 11 |
| 2.5 Un enfoque alternativo: el liderazgo efectivo, una herramienta del docente..... | 12 |
| 2.5.1 Sentido del liderazgo..... | 12 |
| 2.6 Líder: logro de metas del grupo..... | 13 |
| 2.7 Funciones del liderazgo..... | 14 |
| 2.7.1 Planeación..... | 14 |
| 2.7.2 Inicio..... | 15 |
| 2.7.3 Control..... | 15 |
| 2.8 Competencia de los miembros..... | 15 |
| 2.8.1 Situación del grupo..... | 15 |
| 2.9 Cómo elegir un estilo de liderazgo..... | 16 |
| 2.10 Liderazgo y relaciones intraescolares..... | 17 |
| 2.10.1 Las relaciones intraescolares..... | 17 |
| 2.11 El director autocrático y su influencia sobre los profesores..... | 18 |
| 2.12 El director democrático y su influencia sobre los profesores..... | 18 |
| 2.13 La relación profesor - alumno..... | 19 |
| 2.13.1 El profesor dictador..... | 19 |
| 2.13.2 El profesor paternalista..... | 19 |
| 2.13.3 El profesor liberal (dejar hacer dejar pasar)..... | 19 |
| 2.14 El educador: promotor de grupos..... | 20 |
| 2.15 Sistema educativo..... | 22 |
| 2.16 Educación..... | 23 |
| 2.16.1 Educación sistemática..... | 24 |
| 2.16.2 Educación asistemática..... | 24 |
| 2.16.3 Educación formal..... | 24 |
| 2.16.4 Educación no formal..... | 25 |
| 2.16.5 Educación informal..... | 25 |
| 2.17 Planes de estudio..... | 25 |
| 2.17.1 ¿Para qué planificar?..... | 26 |
| 2.18 Modelos pedagógicos y planificación: un poco de historia..... | 26 |

| | |
|--|----|
| 2.18.1 El modelo academicista..... | 26 |
| 2.18.2 El modelo conductista..... | 27 |
| 2.18.3 El modelo constructivista y el cognitivo..... | 28 |
| Capitulo III | |
| Marco metodológico | |
| 3.1 Objetivos..... | 30 |
| 3.1.1 Objetivo general..... | 30 |
| 3.1.2 Objetivos específicos..... | 30 |
| 3.2 Hipótesis..... | 30 |
| 3.2.1 General..... | 30 |
| 3.2.1.2 Variable independiente..... | 30 |
| 3.2.1.1 Variable dependiente..... | 30 |
| 3.3 Operacionalización de la hipótesis..... | 31 |
| 3.4 Unidad de análisis..... | 32 |
| 3.4.1 Institucional..... | 32 |
| 3.4.2 Individuales..... | 32 |
| 3.5 Muestra o población a encuestar..... | 32 |
| 3.5.1 Población..... | 32 |
| 3.5.2 Muestra en establecimientos educativos investigados..... | 32 |
| 3.6 Metodología a aplicar en la investigación científica..... | 33 |
| 3.6.1 Método científico..... | 33 |
| 3.6.2 Método analítico..... | 33 |
| 3.6.3 Método sintético..... | 33 |
| 3.6.4 Método deductivo..... | 33 |
| 3.6.5 Método inductivo..... | 33 |
| 3.7 Técnicas a utilizar en la investigación científica..... | 34 |
| 3.8 Instrumentos de investigación..... | 34 |
| 3.9 Modelos o instrumentos de investigación..... | 34 |

Capítulo IV

Marco operacional

| | |
|--|----|
| 4.1 Indicadores cuantitativos y cualitativos relacionados con la investigación de campo..... | 35 |
| 4.1.1 Indicadores del instrumento de campo aplicado a directores de centros educativos investigados..... | 35 |
| 4.1.2 Datos obtenidos de la respuesta de Docentes encuestados..... | 44 |
| 4.1.3 Datos obtenidos de la respuesta de Estudiantes encuestados..... | 54 |
| 4.2 Comprobación general de hipótesis..... | 64 |
| 4.3 Interpretación general de resultados..... | 65 |
| 4.4 Conclusiones..... | 67 |
| 4.5 Recomendaciones generales..... | 68 |

Capítulo V

Marco propositivo

| | |
|--|----|
| 5.1 Introducción..... | 69 |
| 5.2 Justificación..... | 71 |
| 5.3 Objetivos..... | 72 |
| 5.3.1 General..... | 72 |
| 5.3.2 Específicos..... | 72 |
| 5.4 Desarrollo de la propuesta..... | 73 |
| 5.4.1 Programa: Taller de capacitación metodológica a líderes estudiantiles..... | 73 |
| 5.4.2 Temática a considera en los talleres respecto a liderazgo educativo..... | 74 |

I Liderazgo en Educación

| | |
|--|----|
| I.1 Diversidad de liderazgos en Educación..... | 74 |
| I.2 Perfil del Líder Pedagógico..... | 75 |
| I.2.1 Dimensión carismática..... | 75 |
| I.2.2 Dimensión emocional..... | 76 |
| I.2.3 Dimensión anticipadora..... | 77 |
| I.2.4 Dimensión profesional..... | 78 |

| | |
|--|-----|
| I.2.5 Dimensión participativa..... | 79 |
| I.2.6 Dimensión cultural..... | 81 |
| I.2.7 Dimensión formativa..... | 82 |
| I.2.8 Dimensión gerencial o administrativa..... | 83 |
| II. Ejemplos de estrategias de participación estudiantil | |
| I.1 El Consejo de Alumnos..... | 84 |
| I.2 Los Gobiernos Estudiantiles o Asociaciones Estudiantiles..... | 85 |
| I.3 Las Brigadas Estudiantiles de Solidaridad..... | 87 |
| I.4 Comisión de Protección Escolar..... | 88 |
| I.5 Equipo compartiendo talentos..... | 89 |
| I.6 El Club de Liderazgo Estudiantil para la Convivencia..... | 90 |
| I.7 El Club de Tutoría Académica..... | 91 |
| I.8 El Comité Estudiantil de Mediación..... | 92 |
| I.9 El Comité de Protocolo..... | 93 |
| I.10 Así debo ser tratado(a)..... | 94 |
| I.11 ¿Cómo puedo ayudar?..... | 95 |
| III. Otros instrumentos para facilitar la participación estudiantil en el liderazgo | |
| I.1 Buzones de sugerencias..... | 97 |
| I.2 Los libros de confidencias estudiantiles..... | 97 |
| I.3 Las cartas compromiso..... | 97 |
| I.4 Entrevistas con la dirección o con el equipo de convivencia escolar.. | 97 |
| I.5 Reuniones o encuentros con los equipos, clubes o comités dentro del Centro Escolar..... | 97 |
| IV. Actividades para fomentar la participación estudiantil en el Liderazgo..... | 98 |
| V. recomendaciones..... | 99 |
| Bibliografía..... | 100 |
| Anexos..... | 102 |

RESUMEN

En los procesos de socialización, los modelos económico-sociales tienden a formar el tipo de hombre que requieren para auto-perpetuarse. Una estructura social autoritaria tienden a promover en su seno, el florecimiento de forma autoritaria de liderazgo.

Un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática. Sin embargo no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas. Por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria se van generando paulatinamente un grupo innovador que dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador.

Las funciones observables de liderazgo han permitido a la dinámica de grupos clasificar distintos grupos, de los que se pueden mencionar: permisivo, autocrático, paternalista, democrático, participativo. Por tal razón en una sociedad democrática con aquel máximo grado de participación en los intereses comunes por parte de todos. Las funciones de liderazgo no pueden ser patrimonio de unos pocos sino requisito de todos.

En tal proceso se requiere la aplicación de los programas de formación para que la comunidad educativa se transforme en líderes educativos, estos programas se implementan o desarrollan con el fin de promover lo mejor en la gestión de proyectos escolares y contribuyen además en la transformación en dichas instituciones, identificando como protagonistas claves de este proceso a quienes son responsables de los establecimientos educativos, en este caso directores de escuelas.

Durante la última década, se ha instalado el desafío de lograr equidad en la calidad de los aprendizajes obtenidos por todos los estudiantes, esta discusión ha puesto en tela de juicio el nivel de competencia existentes en los profesionales del sistema, el estado de desarrollo organizacional a nivel de los establecimientos y administración, y el modelo curricular propuesto en el Sistema Educativo Nacional, asegurando la calidad de la educación y otros proyectos actualmente en discusión conceptos como eficacia, desempeño, rendición de cuentas, autonomía, cambio, innovación y mejora, comienzan hacer relevantes en el proceso de aprendizaje .

INTRODUCCIÓN

El poder social está definido por la habilidad de influir a otra persona por cualquier medio. En este sentido es obvio que el liderazgo implica poder y efectividad del líder. En la labor educativa, los docentes tienen la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos: alumnos, padres, colegas en el centro educativo comunidad u otro ámbito. Evidenciando así la expresión más palpable que el ser humano vive y se desarrolla en grupos.

Es el profesor que respeta al alumno y cree en él, consigue la cooperación del grupo de alumnos por su capacidad, paciencia y honestidad de propósitos no da órdenes, da ejemplos. Estimula a sus alumnos en vez de desalentarlos. Permite y mantiene un clima de relación efectiva y la participación de todos en la vida escolar.

El profesor no debe limitarse a ejercer funciones en un aula, sino que debe ser consciente que su labor puede extenderse a otros ámbitos de su entorno. Todo profesor está llamado a cumplir con una misión especial y es la de ser líderes en el campo educativo en que se desenvuelve.

Es ahí donde viene la importancia de planificar y aplicar los programas educativos ya que esto radica en la necesidad de organizar de manera coherente lo que se quiere lograr con los estudiantes en el salón de clases de esta forma se identifica las acciones de los líderes como una importante variable que incide en innovaciones en el trabajo docente y en la mejora y cambio de las organizaciones educativas, aplicando los programas educativos para formar líderes y agentes de cambio, y así desarrollar y fortalecer competencias transversales asociadas a una gestión educativa de calidad.

La formación de líderes es la base de los aprendizajes, donde el estudiante y su interactividad de participación, de organización, de respeto, de disciplina, de orden, de puntualidad, de dirección, de coordinación, de iniciativa y de apoyo en la construcción del conocimiento y en la solución de los problemas estudiantiles sientan las bases de formación de líderes propositivos, que no solamente atiendan necesidades estudiantiles, sino también sociales.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1 Título del Tema o Problema:

Formación de Líderes Estudiantiles en el Nivel Medio Ciclo Básico Sector Privado en el Municipio de Chiquimulilla Departamento de Santa Rosa. Año: 2013.

1.2 Planteamiento del Problema:

El líder es una persona capaz de dirigir y formar un equipo que lleve a cabo las metas propuestas, es necesario que en el Nivel Medio Ciclo Básico existan líderes positivos.

¿Qué tanto influye los programas educativos en la Formación de Líderes Estudiantiles en el Nivel Medio Ciclo Básico Sector Privado?

Las propuestas teórico-metodológicas desarrolladas en la actividad docente, permite que el trato que se le da en el cumplimiento de diferentes procesos de aprendizaje de cada contenido programático, puede ser desarrollado con la participación activa de estudiantes, docentes, autoridades educativas y padres de familia, el estudiante debe ser un coordinador de grupos, un director, un presidente y un miembro activo, donde haga valer sus aportes, así como respete los de los demás, teniendo la capacidad de reconstruir o de construir, sin descuidar la disciplina, la puntualidad, la iniciativa. Todas estas características importantes para ser un buen líder estudiantil y luego un líder de su comunidad o de la sociedad a la que pertenece, debiendo participar activamente para alcanzar su desarrollo. De ahí la importancia de implementar procesos metodológicos activos donde la participación del estudiante para la construcción del conocimiento es determinante en la formación de nuevos perfiles profesionales y humanos. La escuela como institución es importante en la formación humana, no solamente en la instrucción del basamento teórico, sino que esté vinculado con la realidad nacional.

1.3 Justificación

Dentro de cada escuela individual, el liderazgo puede contribuir a mejorar el aprendizaje de los estudiantes al moldear las condiciones y la situación en las que ocurren la enseñanza y el aprendizaje. Más allá de los límites de las escuelas, los líderes escolares pueden conectarse con entornos externos cambiantes. El liderazgo escolar proporciona un puente entre los procesos de mejora interna de la escuela y la reforma iniciada de manera externa.

Pero el liderazgo escolar no opera en entornos educativos estáticos. En tanto los países buscan adaptar sus sistemas educativos a las necesidades de la sociedad

contemporánea, las expectativas en cuanto a las escuelas y los líderes escolares han cambiado profundamente.

Muchos países han constituido escuelas más autónomas en su toma de decisiones, al mismo tiempo que centralizan las normas y los requisitos de rendición de cuentas, y exigen que las escuelas adopten nuevos enfoques a la enseñanza y el aprendizaje basados en la investigación.

De acuerdo con estos cambios, las funciones y las responsabilidades de los líderes escolares se han expandido e intensificado. Dada la mayor autonomía y rendición de cuentas de las escuelas, el liderazgo en el nivel escolar es más importante que nunca.

¿Para qué hacer la investigación?

La investigación nos permitirá ver que tanto influye los programas educativos en la formación de líderes estudiantiles, ya que todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de los objetivos establecidos y definidos con la participación de todos los miembros preferentemente en el grupo y logrando las metas establecidas en la educación.

¿Por qué hacer la investigación?

Nos permitirá adquirir conocimientos sobre el liderazgo y como los programas educativos implementados por el MINEDUC impulsan el surgimiento de líderes estudiantiles a nivel local, los cuales serán los líderes del mañana.

¿La importancia de la investigación?

El propósito de esta investigación es el análisis de los programas educativos y cómo influyen en el surgimiento de líderes escolares, los cuales son importante para el desarrollo de la convivencia social y lograr los objetivos educativos.

¿Quiénes serán los beneficiados con la investigación?

Los beneficiados de la investigación serán para Estudiantes en el Nivel Medio Ciclo Básico Sector Privado en el Municipio de Chiquimulilla Departamento de Santa Rosas, pues al darle una propuesta sobre la formación de líderes estudiantiles a través de solución viable y factible al para implementar en los programa educativos.

1.4 ANTECEDENTES

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

Mientras los países buscan adaptar sus sistemas educativos a las necesidades de la sociedad contemporánea, las expectativas para las escuelas y para los líderes escolares están cambiando. Muchos países han avanzado hacia la descentralización, haciendo que las escuelas sean más autónomas en su toma de decisiones y otorgándoles mayor responsabilidad por los resultados. Al mismo tiempo, los requisitos para mejorar el desempeño general de los alumnos mientras se atiende a poblaciones estudiantiles más diversas,

Las investigaciones han demostrado que los líderes escolares pueden influir en el desempeño de la escuela y de los estudiantes, si se les otorga autonomía para tomar decisiones importantes.

Sin embargo, la autonomía por sí sola no conduce a una mejora de manera automática, a menos que esté bien respaldada. Además, es importante que las responsabilidades fundamentales de los líderes escolares se definan y delimiten con claridad. Las responsabilidades de liderazgo escolar deben definirse mediante la comprensión de las prácticas que tienen mayor probabilidad de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. La evidencia muestra que los consejos escolares eficaces pueden contribuir al éxito de sus escuelas. Para que eso suceda, es crucial poner en claro sus funciones y sus responsabilidades y asegurar la coherencia entre sus objetivos y las habilidades y experiencia de sus miembros. Los responsables de política educativa pueden ayudar a proporcionar estándares para procesos de selección mejorados y al desarrollar estructuras de apoyo que garanticen la participación activa en los consejos escolares, incluyendo oportunidades para el desarrollo de habilidades de liderazgo a través de los programas educativos.

1.5 DELIMITACIONES DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.5.1 Delimitación Teórica:

Se estudiará el tema de la formación de líderes.

1.5.2. Delimitación espacial:

El estudio se realizará en el Nivel Medio Ciclo Básico, Sector Privado del municipio de Chiquimulilla, Departamento de Santa Rosa.

1.5.3 Delimitación Temporal:

El estudio se desarrollará en el año 2013.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍAS DEL LIDERAZGO.

La posibilidad de elaborar una teoría general del liderazgo ha inquietado permanentemente a los estudiosos. Aunque se han propuesto muchas interpretaciones del liderazgo, todavía ninguna de ellas goza de aceptación general como entidad realmente explicativa. Existen acerca del liderazgo, teorías que se preocupan de enfocar al líder desde diferentes puntos de vista, desde sus cualidades físicas hasta las psíquicas (estatura, inteligencia, personalidad, peso, energía o salud, etc.). Otra perspectiva afirma que el líder es un hombre que en un momento y en un lugar determinado, muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo; otro enfoque de liderazgo toma en cuenta las características de las interacciones entre líder y seguidores. En las líneas siguientes se examinan algunas de ellas.

2.1.1 TEORÍA SITUACIONAL DEL LIDERAZGO.

Esta teoría establece que la situación dada, posibilita que cualquier miembro del grupo pueda asumir responsabilidades de liderazgo en un momento dado. Afirma que el líder es una persona que en un momento y en un lugar determinado muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo.

La teoría situacional tiene su fundamento en la proposición de que asumirá el rol de líder del grupo el individuo al que se juzgue dotado de las mejores condiciones para ejercer esa función en una situación dada. De acuerdo con este criterio, los candidatos al liderazgo podrían ser expuestos a varias situaciones informales que exigieran interacción específica, y entonces, los que asuman posiciones de liderazgo en la situación del grupo informal pueden ser seleccionados para su designación en posiciones formales de liderazgo. La tesis del enfoque situacional es que los individuos que en un grupo informal pueden alcanzar posiciones de liderazgo gozarán de una ventaja -capacidad demostrada para orientar la acción grupal- cuando ocupen una posición de liderazgo formal. Sin embargo esta tesis no es del todo cierta ya que se ha comprobado que la capacidad de asumir una posición de liderazgo informal en un grupo social no constituye una garantía de éxito en un rol de liderazgo formal. Por ejemplo muchos atletas extraordinarios han obtenido a lo sumo un resultado mediocre como entrenadores, lo mismo se puede decirse de algunos ingenieros que son técnicos competentes, pero al asumir cargos de liderazgo son un fracaso.

2.1.2 TEORÍA DE LA INTERACCIÓN.

Caracteriza a este enfoque la importancia que le aseguran a las interacciones entre el líder y el seguidor.

Se plantea la siguiente cuestión ¿Cómo influye uno en otro? Puesto que es factible suponer que el jefe y el resto del grupo imaginan e interpretan de modo diferente una misma situación objetiva.

En la relación entre líder y seguidor existe un flujo continuo de interacciones; así un miembro del grupo puede aparecer como líder en una circunstancia nueva.

La teoría de la interacción tiene su fundamento en la proposición: Las exigencias de la situación o del problema y necesidades emotivas, intelectuales y requeridas para efectuar una tarea especial también influyen en la elección del líder.

La interacción entre los líderes y sus grupos desarrolla una actividad tal que constantemente asignan roles de líder a los miembros del grupo. Existe una especie de traslación y asimilación de las actividades y funciones del líder que son asumidas por cada uno de los miembros del grupo, lo que les permite asimilar con facilidad el rol de líder.

2.1.3 TEORÍA DE LOS RASGOS.

Esta teoría se basa en la proposición de que todos los líderes eficaces poseen rasgos o características personales comunes que influyen causalmente sobre el éxito. Por ejemplo, si todos los líderes que tienen éxito alcanzaran una altura mayor de un metro noventa, la teoría de los rasgos sostendría que por lo menos parte de ese buen resultado responde a tal característica. Por supuesto, se admite que estos líderes deben tener más de un rasgo común; pero el concepto esencial es que, más allá del número de rasgos, hay una relación causal entre éstos y el éxito del líder.

“En esencia, esta teoría sostiene que los rasgos del liderazgo están muy difundidos en la población; que pueden observarse y medirse; y que su posesión está vinculada causalmente con el éxito del liderazgo. Por consiguiente, para llenar una vacante de líder la hipótesis sería buscar un candidato dotado de los rasgos que se asocian con los líderes que logran éxito.” ¹

Pero la realidad no es tan sencilla. Así como es difícil definir muchos de estos rasgos, también lo es determinar si un rasgo gravita directamente sobre el éxito del líder; por ejemplo, si la altura puede tener una relación directa con el liderazgo eficaz en el básquetbol, es probable que tenga menos importancia directa en la administración de una tienda de artículos deportivos. También cabe preguntarse si el exceso de un rasgo puede compensar el defecto de otro. Supongamos que una persona posee una personalidad sumamente grata (sea cual fuere la definición del caso) pero carece de iniciativa. En este caso: ¿reunirá condiciones

1. David Casares Arranqoiz. Líderes y Educadores. Editorial IEPSA

para un cargo de liderazgo en una nueva y dinámica organización perteneciente al campo de las relaciones públicas?

2.1.4 TEORÍA DEL ADEPTO.

La teoría del adepto es en realidad una modificación de la teoría de los rasgos. Mientras ésta se centra directamente en el líder, la primera es un enfoque indirecto del estudio del líder. Su base es la proposición de que el mejor indicador de la calidad de un líder es la calidad de sus partidarios; por consiguiente, el mejor medio de evaluar el valor de un líder es analizar a sus adeptos.

Si un líder consigue crear un equipo de subordinados competentes que tienen iniciativa propia y confían en sí mismos, ello es un indicio de buen liderazgo. Por otra parte, si los subordinados dependen excesivamente de la orientación del líder y carecen de competencia, puede afirmarse que el líder no logra cumplir bien con el conjunto de las obligaciones de liderazgo.

2.1.5 TEORÍA ECLÉCTICA.

La teoría ecléctica del liderazgo es sintética; es una combinación de componentes de otras teorías. Aporta fases explicativas o información originada en otras teorías y forma así un cuerpo de pensamiento destinado a explicar el liderazgo.

Algunas cualidades del liderazgo pueden aplicarse universalmente a los problemas que le son inherentes. Por ejemplo, la capacidad de adoptar decisiones apropiadas es tan importante para el líder que actúa en una compañía electrónica como para el que se desempeña en el servicio militar. Sin embargo, el líder de esa compañía debe poseer cierto conocimiento específico acerca de la organización de ésta y las correspondientes operaciones si desea adoptar decisiones válidas, y este caudal de conocimiento difiere del que debe reunir el líder militar. Esta variación en los requerimientos del saber se origina en la diferencia entre las organizaciones y sus misiones.

Los requerimientos generales y específicos de este ejemplo pueden explicarse, por lo menos parcialmente, combinando la teoría de los rasgos y la teoría situacional. La primera puede ofrecer una descripción general de las características necesarias en las situaciones de liderazgo; la teoría situacional puede definir específicamente las diferencias de estas características en distintas organizaciones. Al concepto de liderazgo suministrado por estas dos teorías puede agregarse la información originada en otras teorías del liderazgo, por ejemplo, la teoría del adepto, la teoría del derecho divino o la teoría carismática.

Un examen de los adeptos de cada organización -tal es el sentido de la teoría del adepto- y de las opiniones y sugerencias obtenidas tanto del líder de la empresa electrónica como del líder militar, puede aportar, en cierto medio y desde un punto de vista general, una comprensión más clara del liderazgo. La explicación del liderazgo en términos de derecho divino afirma que algunos

individuos lo tienen para los cargos de liderazgo y para recibir su orientación de una fuente sobrenatural.

“Un ejemplo de esta teoría del liderazgo es la creencia existente en ciertos países europeos acerca del derecho divino de sus reyes para gobernarlos. La teoría carismática, que explica la capacidad de liderazgo como un poder casi mágico que permite que un individuo despierte la firme lealtad de sus adeptos, puede hallar también un lugar en la teoría ecléctica. A menudo se la utiliza para explicar el liderazgo magnético de figuras tan distintas como Jesús y Hitler.” **2**

A medida que se reúne y clasifica más información acerca del liderazgo, puede reducirse la proporción de decisiones intuitivas adoptadas por los líderes y aumentarse la de las decisiones objetivas. Como ya se indicó, cuando los líderes disponen de escaso conocimiento deben apoyar en su intuición la gran mayoría de sus decisiones.

La teoría ecléctica es quizá la más útil, pues obtiene información de varias fuentes para explicar el liderazgo. Esta teoría puede ser de provecho para los estudiantes y los profesionales del liderazgo, porque les permite ampliar y combinar en una sola explicación los mejores rasgos de las restantes teorías, lo cual facilita la mejor comprensión del liderazgo.

2.2 LIDERAZGO, PODER Y CONDUCCIÓN DE GRUPO.

El poder social está definido por la habilidad de influir a otra gente por cualquier medio; en este sentido, es obvio que el liderazgo implica poder y la efectividad del líder, entonces, está en parte determinada por la tendencia de los subordinados a responder a los actos del líder.

Se pueden distinguir hasta cinco tipos de poder:

2.2.1 Poder Referente:

Es el que se establece cuando los sujetos se sienten sumamente atraídos por el que ejerce poder y caen bajo su influencia.

2.2.2 Poder de Experto:

Resulta de una influencia social primaria del que ejerce poder sobre la estructura cognoscitiva de los sujetos.

2.2.3 Poder de Recompensa:

Poder cuya base es la capacidad de reconocimiento, premios y recompensas a los sujetos.

2.2.4 Poder Coercitivo:

Resulta de la capacidad del que ejerce poder para manipular la obtención de actitudes aprobatorias de los sujetos.

2.2.5 Poder Legítimo:

Se define como aquel surgido de valores internalizados del que ejerce poder y que dictan su legítimo derecho de influir así como la obligación de los subordinados de aceptar esta influencia. Se reconoce que el poder legítimo es más difícil de precisar.

Para ser efectivos, entonces, los actos de liderazgo deben apoyarse en una base de poder.

2.3 TIPOS DE LIDERAZGO.

En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para auto-perpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática.

Sin embargo, no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas. Por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria, se va generando paulatinamente un grupo innovador que, dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador. Entre los tipos de liderazgo podemos mencionar los siguientes.

2.3.1 Liderazgo Autoritario. Se caracteriza porque:

- ✓ El líder determina toda política.
- ✓ La Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- ✓ El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
- ✓ El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

2.3.2 Liderazgo Democrático. Se caracteriza porque:

- ✓ Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- ✓ Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.

- ✓ Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- ✓ Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo

2.3.3 Líder Socio-emocional.

Posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

2.3.4 Líder de Opiniones.

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito.

El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda"

Existen varias características de líderes los cuales pueden ser:

EL LÍDER PULPO:

- Es el caudillo.
- Es el que hace y sabe todo.
- Es el que se hace imprescindible.
- Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

EL LÍDER ARAÑA:

- Es el activista.
- Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.
- Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
- Cuando sale, todo se viene abajo.

EL LÍDER MUERTO:

- Es el que no tiene vida.
- Es el que no se mueve.
- Es el que no convoca a reuniones.
- Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.

EL LÍDER TORTUGA:

- Es el pasivo.
- Es el que no tiene iniciativa.
- Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.

EL LÍDER ZORRO:

- Es el aprovechador.
- Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- Es el que trabaja sólo para figurar.

EL LÍDER ABEJA:

- Es el democrático.
- Es el que su cargo está al servicio de los demás.
- Es el que promueve la participación de todos.
- Es el que valora y respeta a su base.
- Asume responsabilidades y da cuenta a los demás.

Está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

“Esta afirmación hace referencia al enfoque que Miguel Cornejo denomina "Liderazgo de Excelencia". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediamente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder.” **3**

En este sentido, el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja.

El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el conocimiento de uno mismo para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca. De acuerdo a esto, entonces en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia.

Contrariamente al líder de Excelencia está el líder tradicional, señala que el líder tradicional es aquel que:

- No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios.
- Mantiene un estado rígido hasta el final.
- Crea dependencia y rechaza la innovación.- Confunde renovación con despersonalización.
- No percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

3. Antonio Medrano. Magia y Misterio del Liderazgo. Editorial Grand

2.4 LIDERAZGO, GRUPOS Y EDUCACIÓN.

Las funciones observables de liderazgo han permitido a la dinámica de grupos clasificar distintos grupos (permisivo, autocrático, paternalista, democrático, participativo). Ahora bien, en una sociedad democrática -con aquel máximo grado de participación en los intereses comunes por parte de todos- las funciones de liderazgo no pueden ser patrimonio de unos pocos sino requisito de todos. Si todos tienen la posibilidad (y de algún modo el deber) de desempeñar funciones de liderazgo, es lógico que han de tener un entrenamiento concreto en esas funciones, y el mejor camino es el desempeño en los grupos. Y la encargada de realizar ese entrenamiento es la educación.

La educación, en un sentido moderno, es la creación de un sistema de relaciones humanas, persiguiendo la mejor calidad de tal tipo de relaciones.

La dinámica de grupos, que se ocupa forzosamente de las relaciones humanas, ha observado sus diferentes tipos, los ha clasificado, ha experimentado las consecuencias en cada tipo de relaciones. Habitualmente, las relaciones se clasifican como autocráticas (de violencia), democráticas (de tipo contractual), individualista (de *laissez faire*), paternalistas (forma suavizada de la autocracia).

El ser humano, en su vida diaria, puede manejarse con varias de ellas, según el medio en que está actuando. Y además no deberían ser considerados como tipos de relaciones totalmente aislados, sino como un "continuum". Es decir que la humanidad, los grupos, los individuos pueden ser ubicados dinámicamente en momentos o estadios diferentes de una línea de las relaciones humanas que se modifica.

La línea o el "continuum" de las relaciones humanas se mueven en una dirección que va de la dependencia hacia la independencia. No se trata pues de distinciones rígidas. Implica multiplicidad de variantes. En última instancia, se trata de recorrer un camino que lleva de la "inmadurez" hacia cada vez más "madurez".

Tales etapas las recorrió la humanidad, las recorre el individuo en la escuela y en el hogar, y las recorren también los grupos cuando se van entrenando.

Entonces el ser humano no es simplemente "democrático" o "individualista". En la vida y en diferentes grupos se puede movilizar en diferentes estadios o momentos de ese "continuum". Lo que importa es avanzar en la dirección.

Tanto la dinámica de grupos como la educación están interesadas en tal proceso de avance, o sea que el individuo sea más maduro e independiente.

Para completar lo que antecede, bajo otro ángulo, podemos insinuar que las relaciones humanas han recorrido estos tres (al menos) momentos:

1. Lucha: enfrentamiento de intereses opuestos.
2. Coexistencia: tolerancia de intereses opuestos.

3. Participación o colaboración: concurrencia en lo común sin renuncia a los propios intereses.

Este esquema de los tres momentos puede ser aplicado a múltiples situaciones relacionales, y nos posibilita ver en qué etapa se han detenido o se encuentran actualmente. La etapa de lucha es la más primitiva, es la de la violencia (que tiene como alternativas el autoritarismo autocrático o paternalista).

Finalmente, se puede señalar otro elemento de confluencia: educación es igual a crecimiento. La dinámica de grupos persigue en términos generales que los individuos se desarrollen, que crezcan, que maduren.

2.5 UN ENFOQUE ALTERNATIVO: EL LIDERAZGO EFECTIVO, UNA HERRAMIENTA DEL DOCENTE.

En la labor educativa, los docentes tienen la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos: alumnos, padres, colegas en el centro educativo, comunidad u otro ámbito. Evidenciándose así la expresión más palpable que el ser humano vive y se desarrolla en grupos.

La dinámica que se genera entre los miembros del grupo hace crecer, estimular y activar las potencialidades de cada uno de los integrantes y del grupo en general, posibilitando que el liderazgo sea compartido. (Este enfoque resalta la participación de todos los miembros para asumirlo).

De acuerdo a este enfoque, se presentará una definición del sentido que debe tener el liderazgo, así como los distintos tipos y funciones que le competen al líder.

2.5.1 SENTIDO DEL LIDERAZGO. Un principio básico para la orientación del trabajo de grupo es el liderazgo. Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de los objetivos establecidos y definidos con la participación de todos los miembros preferentemente. Por ejemplo, en el grupo educativo, el docente puede actuar como líder promoviendo la participación de los padres, niños y comunidad en general. De acuerdo a este enfoque no es sólo el docente es quien realiza acciones, sino que a su vez éste promueve la participación de alumnos, padres, etc. Llegando así a compartir la tarea propuesta. Es así como la conducción y acción puede ser distribuida entre el grupo permitiendo que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades.

Este enfoque postula entonces, que cualquier miembro del grupo puede ser líder, en el sentido de poder actuar y servir a las funciones del grupo. Es así que el liderazgo distribuido favorece la acción y la capacidad de trabajo del grupo.

Por otro lado, es importante resaltar la relación que existe entre la estructura del grupo y el liderazgo. La estructura grupal se define como el conjunto de relaciones que se dan entre los miembros del grupo. El liderazgo se desarrollará en la

medida que existan estas relaciones. La persona que se convertirá en líder de un grupo determinado estará en función de la situación específica en que encuentre el grupo.

“Al respecto se afirma que la noción de liderazgo podría ser considerada como un proceso sin forma que comparten algunos o todos los miembros de un grupo, en la medida que se adapta a las características de cada grupo y, por consiguiente, a la de sus miembros. Cualquier miembro que, en un momento dado se encontrará desempeñando una función necesaria o efectiva para lograr las metas del grupo, resultaría el líder en ese momento 4

2.6 LÍDER: LOGRO DE METAS DEL GRUPO

Un aspecto esencial en el estudio del liderazgo, lo constituye los mecanismos que un grupo crea para la eficiente consecución de sus objetivos y para que los miembros satisfagan aquellas necesidades surgidas en el grupo. Por medio de un mecanismo de diferenciación de papeles, los grupos utilizan en su beneficio las características diferenciales de sus miembros, asignando tareas para las que cada uno se encuentre más capacitado. El liderazgo es un aspecto de este proceso.

Como se ha manifestado, en situaciones de grupo en la que exista una necesidad surge la figura del líder, que permitirá la consecución de los objetivos del grupo, señalaban que el hombre tiene distintas necesidades:

- Fisiológicas (alimento, agua)
- De salud (seguridad social)
- De estima (respeto a sí mismo, status) y
- De realización personal.

Estas necesidades al presentarse en el grupo deberán ser satisfechas por quien haya asumido la conducción del mismo.

Basado en las necesidades del individuo y por consiguiente del grupo, nos explica la presencia del liderazgo en el grupo a través del "Modelo de Tres Círculos".

“El autor desarrolla la idea de que los grupos de trabajo se asemejan a los individuos en el sentido que, a pesar de que aquéllos son siempre únicos y singulares (cada uno desarrolla su propia "personalidad de grupo") comparten, como sucede a los individuos, algunas necesidades comunes. En tales grupos se presentan tres áreas de necesidad, las que en su momento deben ser satisfechas por el miembro que asume el papel de líder:

- * La necesidad de desempeñar una tarea común.
- * La necesidad de mantenerse como una entidad social coherente, es decir la "necesidad de conservación de grupo".
- * Las necesidades individuales de cada miembro del grupo.

4. Dorwin Cartwright. Alvin Zander . Dinámica de Grupos.
Investigación y Teoría

Las dos primeras áreas hacen mención a las características colectivas del grupo. En relación a la tercera área, los líderes expertos, a lo largo de toda la historia, se han percatado de que estas necesidades existen por el sólo hecho de ser humanos y es una condición del líder satisfacerlas. El reconocimiento de estas necesidades individuales hace que el hombre, por ejemplo, sienta satisfacción en su trabajo por las oportunidades que se le ofrezcan para su realización, como el reconocimiento y el desarrollo personal y profesional.

Las tres áreas de necesidades, expuestas en el diagrama, influyen unas sobre otras, sea para bien o para mal. Por ejemplo si un grupo guiado por su líder no lleva a cabo su tarea, esto va a incrementar las tendencias desintegradoras en el grupo y dará lugar a una menor satisfacción en cada miembro y no será posible para quién ejerce el liderazgo, preservar su existencia. Pero al contrario, el logro en términos de una meta común tiende a fortalecer las relaciones entre el líder y los miembros, creando un sentido de identidad en el grupo y el sentimiento de "nosotros".

Podemos afirmar que las comunicaciones internas adecuadas y el espíritu de liderazgo bien desarrollado, entre otros elementos que influyen en la dinámica grupal, hacen que un grupo pueda cumplir mejor sus tareas, creándose [un clima de satisfacción que permite el desarrollo del grupo.] **5**

De lo expuesto, podemos concluir que para que cualquier grupo u organización satisfaga las áreas de necesidades expuestas, deben llevarse a cabo ciertas funciones que serán responsabilidad del líder, aunque esto no significa que sea él quien debe realizarlas. En el siguiente apartado abordaremos las funciones que el liderazgo puede cumplir.

2.7 FUNCIONES DEL LIDERAZGO.

A continuación presentamos, una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como el de una institución educativa:

2.7.1 Planeación.

Esta función comprende:

- * Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.
- * Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones).

Por ejemplo: buscar toda la información disponible sobre la tarea a realizar.

2.7.2 Inicio.

Comprende:

- * Explicar las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes.
- * Asignar tareas a los miembros del grupo.
- * Establecer los estándares del grupo.

Por ejemplo: establecer con el grupo qué tareas realizará cada miembro.

2.7.3 Control.

Comprende:

- * Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.
- * Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.
- * Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.
- * Estimular al grupo hacia la acción/decisión.

2. 8 COMPETENCIA DE LOS MIEMBROS.

En un grupo que conoce lo que quiere hacer y cómo lo va a realizar, las funciones del liderazgo recaerán en los miembros que ya tienen competencia o están capacitados para adquirirla. En este sentido la competencia de los miembros puede clasificarse en dos categorías:

- * Los que contribuyen a las tareas y obtención de las metas del grupo, y
- * Los que sirven a las necesidades de relación o interacción entre los miembros.

Por ejemplo:

En un grupo de maestros de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid, el psicólogo que posee características de un buen orador (competencia) tendría que ser asignado para exponer un plan de trabajo para un evento académico.

2.8.1 Situación del grupo.

El tipo de liderazgo ejercido por un grupo que tiene valores compartidos y distintas competencias entre sus miembros también responderá a las circunstancias que el grupo enfrenta.

Por ejemplo:

Un grupo de adolescentes de educación media que van a enfrentar una pelea, escogerán como líder al más agresivo.

En este caso, la circunstancia determina el valor que se asigna al líder.

2.9 CÓMO ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO.

Para elegir un tipo de liderazgo se puede mencionar la necesidad de tener en cuenta los siguientes factores:

- a. La personalidad del líder, con especial atención cómo cuando exprese sus sentimientos e ideas.
- b) La estructura del grupo, dado que no es aconsejable aplicar tácticas democráticas allí donde existe una tradición autoritaria; por lo menos, durante el periodo inicial de la relación líder-grupo.

Un profesor no pretenderá comportarse como un líder democrático "repentinamente" en un centro educativo en que el tipo de relaciones es autoritario y la amenaza refuerza el actuar de los alumnos.

- c) El tipo de tarea que se tiene entre manos, en la medida que la realización de la misma requiera o no de consenso.

Por ejemplo una determinada comunidad, puede tener la necesidad de asignar tareas para dar solución al problema del centro educativo. Al respecto tendría que optar la comunidad (por consenso) realizar acciones conjuntas. En ese momento un líder que trata de crear consenso es lo más conveniente.

- d) La situación por la que el grupo atraviesa, expresada en condiciones de emergencia que eventualmente parezcan requerir de acciones muy rápidas, tales como las situaciones de desastre.

En las situaciones de un desastre natural, sería más recomendable un líder autoritario en un inicio para designar tareas que den solución al problema.

- e) El tamaño del grupo, en grupos pequeños un líder democrático permite tomar decisiones llegando a un consenso. En grupos numerosos la presencia de un líder autoritario puede facilitar dicho proceso.

Por lo expuesto, no es recomendable la aplicación permanente y rígida de un sólo estilo de liderazgo a lo largo de toda la existencia del grupo. Es preferible adaptar el mismo a las demandas de la personalidad, la estructura del grupo, la tarea, la situación y el tamaño del grupo.

Para ello se requiere que el líder pueda:

- Expresar con franqueza sus ideas y sentimientos.
- Estar dispuesto a recibir ideas y sentimientos nuevos, es decir, permitir y alentar la recepción de nuevos datos acerca de sí mismo y de otros.
- Correr riesgos y experimentos con su propia conducta.

La forma de dirigir un grupo influye poderosamente no sólo en su funcionamiento sino también en la calidad de las soluciones que produce. El líder debe considerar que la eficacia de un grupo puede ser poderosamente optimizada cuando:

- Existe un clima cordial de aceptación, exento de amenazas, que permita a los miembros expresar libremente sus dudas e ignorancias y hacer las preguntas que consideren necesarias.

- Se dé un enfoque de colaboración en la ejecución de la tarea, caracterizado por la ayuda mutua y la cabal comprensión del propósito.
- El liderazgo se distribuye en todo el grupo en función de la experiencia de cada uno, pero con la responsabilidad de hacer trabajar en forma fructífera a todos sus miembros.

De otro lado, se debe tener presente que se requiere de ciertas actitudes para lograr el funcionamiento eficaz del grupo, los mismos que son mencionados y que son:

- Iniciar y aportar ideas.
- Dar y pedir información y opiniones.
- Aclarar, sintetizar, resumir y dar ejemplos.
- Evaluar la eficiencia del grupo y diagnosticar cuáles son los obstáculos que dificultan su funcionamiento.
- Alentar y respaldar la participación de los miembros.

A nuestro entender, en el proceso de transformación de una sociedad, al optar por un estilo de liderazgo, le cabe al Sector educación la enorme responsabilidad de generar las bases para una formación del futuro ciudadano acorde con los principios de la democracia y de la innovación para afrontar los futuros retos y ser un líder de calidad en la medida que se siente comprometido consigo mismo y la sociedad a encaminarse a favor del cambio.

2.10 LIDERAZGO Y RELACIONES INTRAESCOLARES

2.10.1 Las Relaciones Intraescolares.

Las relaciones intra-escolares son una cuestión compleja, por lo común demasiado específica en cada caso como para poder caracterizarla. Su estructura está determinada, en gran medida, por los rasgos particulares de la personalidad y las tendencias de los directores, profesores y demás personal escolar.

La figura clave en la determinación de la estructura de las relaciones intra-escolares es la del director. Su personalidad tiene un papel fundamental en el funcionamiento satisfactorio de una escuela.

Ahora bien, es imposible identificar los infinitos tipos de personalidades de quienes están al frente de un establecimiento educacional, pero para nuestro propósito los clasificaremos en dos amplias categorías: personalidades autocráticas y democráticas, extremos de un continuo que puede graficarse con una curva en forma de campana, donde cada individuo presenta una mezcla más o menos dosificada de ambas tendencias.

Aquí no se condenará ni ensalzará cada una de estas categorías, sino más bien se describirá los distintos tipos de problemas que según sea tal personalidad se le presentan al profesor en sus relaciones con el personal de la escuela.

Por fortuna, estos tipos de liderazgos no existen en estado puro: hay directores con tendencia a desempeñar uno u otro rol. Ambos líderes, el autocrático y el democrático, tienen como preocupación básica, el mejor funcionamiento de la institución educativa; ambos actúan como lo hacen con la mayor sinceridad posible y ambos piensan honestamente que su método de administración es el que mejor sirve al bienestar de los educandos.

2.11 EL DIRECTOR AUTOCRÁTICO Y SU INFLUENCIA SOBRE LOS PROFESORES.

El director francamente autocrático es el que toma todas las decisiones iniciales concernientes a los principales aspectos de la actividad educativa. En sus directivas explica siempre cómo desea que se las cumpla y él mismo se encarga de evaluar, unilateralmente, la forma en que han ejecutadas. Quizá emplee para alcanzar dichos objetivos (moderadamente tiránicos) modales cordiales y benévolas, pero las consecuencias son las mismas. El buen pasar de los profesores depende casi por entero de que agraden o no al "patrón".

El efecto de un liderazgo de este tipo sobre los docentes es evidente. Atentos a todos los deseos del director, rivalizan entre sí para lograr sus favores. La competencia por llegar a formar parte del anhelado "círculo íntimo" se hace feroz y con frecuencia los menos afortunados acusan a los favorecidos por la suerte de aduladores y serviles. Se despierta agresión mutua entre ellos, estableciéndose a menudo una especie de "jerarquía" de gallinero (expresión desde el punto de vista sociológico que se usa para designar aquellos tipos de organización social en que el status de un individuo está determinado por una agresiva conciencia de su rol, posición económica, etc.), donde los profesores noveles asumen el rol de no privilegiados que todavía deben ganar su lugar en la escuela. Por supuesto, todo este proceso ocurre en forma subrepticia. Si se los acusara por tal conducta, los profesores no sólo rechazarían indignados el cargo sino que lo considerarían honestamente infundado.

2.12 EL DIRECTOR DEMOCRÁTICO Y SU INFLUENCIA SOBRE LOS PROFESORES

En agudo contraste con el autocrático, el director democrático desea que todo el personal de la escuela tome parte activa en su funcionamiento. Piensa que los profesores son los principales agentes de la educación y que el núcleo del programa educacional se halla en la relación directa que establecen con los alumnos. No se trata de que crea, de modo poco realista, que todos los profesores son igualmente competentes y no les atribuya responsabilidades por el buen o mal desempeño de su labor; más bien se impone como tarea ayudarlos en todo lo posible para que den lo mejor de sí mismos, y piensa que esto se puede lograr si

se apoyan mutuamente y deciden de modo cooperativo cuáles son sus tareas principales, para luego llevarlas a la práctica cada cual por su lado.

Los conflictos y maniobras personales para alcanzar status quedan al descubierto porque el director propicia un manejo franco y objetivo.

En apariencia, este tipo de control es menos eficiente que el autocrático: si se estimula deliberadamente a los profesores a establecer un contacto más íntimo entre sí y a ventilar sus diferencias en debates abiertos se magnificarán, sin duda, las dificultades normales de toda convivencia.

2.13 LA RELACIÓN PROFESOR - ALUMNO.

“El director no es en modo alguno la única persona que influye para que se estructure una determinada relación intra-escolar, la personalidad del profesor es la otra de las variables fundamentales a considerar, sobre todo en su relación con sus alumnos. El profesor que posee las adecuadas cualidades humanas consigue que sus alumnos estén más motivados. A continuación nos detendremos a considerar algunas de las variantes posibles.

2.13.1 El Profesor Dictador.

Es el profesor que no le interesa ni preocupa lo que sus alumnos piensan. Es un especialista en mandar ejecutar órdenes. Generalmente permite y mantiene un clima de relaciones en clase de tipo apático y los alumnos pierden todo espíritu de iniciativa, autonomía y responsabilidad.

2.13.2 El Profesor Paternalista.

El profesor representa una figura paterna, todos dependen de sus consejos y, por lo menos aparentemente, hace todo por el bien del grupo de clase. En la relación profesor alumno juega más la presión afectiva, en este caso la dependencia afectiva.

2.13.3 El Profesor Liberal. (Dejar hacer dejar pasar).

El profesor es una persona insegura, que tiene recelo de asumir responsabilidades. Al contrario del profesor dictatorial, que sólo da órdenes, el liberal no da ninguna instrucción. Su alumno tiende hacer lo que quiere y como bien lo entiende. Este tipo de profesor tiende a generar desorganización en el grupo, en el salón de clase; no hay división del trabajo, no hay repartición de responsabilidades, reina la confusión.

2.13.4 El Profesor Democrático.

Es el profesor que respeta al alumno y cree en él. Consigue la cooperación del grupo de alumnos por su capacidad, paciencia y honestidad de propósitos. No da órdenes, da ejemplos. Estimula a sus alumnos en vez de desalentarlos.

Permite y mantiene un clima de relaciones afectivas y efectivas, el libre canje de experiencias, la participación de todos en la vida escolar.” **6**

2.14 EL EDUCADOR: PROMOTOR DE GRUPOS.

El profesor no sólo se debe limitar a ejercer funciones en un aula, sino que debe ser consciente que su labor puede extenderse a otros ámbitos de su entorno. Todo profesor está llamado a cumplir con una misión especial, y es la de ser líderes en el campo educativo en que se desenvuelve.

La influencia es el resultado de una interacción en la cual una persona cambia algún aspecto de su conducta en la dirección intentada por la otra. A diferencia del poder que se refiere a la fuerza que motiva el cambio. Es así como el profesor tiene la capacidad de influenciar y ejercer poder en sus alumnos, en forma positiva y compartida para el desarrollo de éstos como persona. Dicho de otra manera, el rol de profesor implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con su grupo de alumnos, padres de familia, colegas o con miembros de su comunidad.

“ El perfil del docente que debe actuar eficazmente como promotor dentro del ámbito de la comunidad educativa y de la comunidad circundante en general requiere reunir algunas de las siguientes cualidades:

a) La posesión de un estado de equilibrio y madurez psíquica que le permita enfrentarse adecuadamente a los diversos problemas y múltiples presiones que pueda llevar consigo un trabajo tan complejo como el de promotor.

Esta madurez emotiva es importante para desarrollar su tolerancia a las frustraciones, reducir la necesidad de utilizar mecanismos de defensa en su relación con las personas que trabaje, evitar la proyección de sus propios deseos y necesidades sobre el grupo. Será muy importante evitar que los sentimientos de simpatía y antipatía condicionen su relación con los diferentes miembros del grupo, provocando algún tipo de discriminación.

b) Confianza en las capacidades del grupo y de sus miembros, para resolver sus propios conflictos y evolucionar adecuadamente. Esto llevaría consigo la existencia de expectativas positivas en relación con las posibilidades de maduración de las personas con las que se trabaja y el percibir las de una manera dinámica, no como seres con características fijas e inmutables, sino inmersos en un proceso de continuo desarrollo para la actualización de sus potencialidades.

6. Torres Cota, Gloria Guadalupe. (2004). “El liderazgo en la función directiva escolar.” Revista Universidad de Guadalajara, No. 31. Consultado el 3 de febrero de 2006.

Esta actitud no necesita ser explicada claramente por parte del promotor, sino que se trasluciría a través de todo el conjunto de mensajes emitidos por éste, y sobre todo, por medio de un conjunto de indicios no verbales de los que el grupo puede no ser plenamente consciente, pero que "capta" y responde a ello.

La fortaleza del ego se expresa en un espíritu altamente optimista que piensa positivamente y que es capaz de poner en juego oportunamente las capacidades de cada miembro de la comunidad. Esto es algo que el líder, en este caso, el profesor debe tener muy presente.

c) Flexibilidad mental y emotiva, que implicaría una capacidad de saber analizar rápido y con precisión las causas potenciales de un determinado conflicto o situación grupal y articular las posibles soluciones. Será necesario poseer una clara conciencia de la relatividad de las propias percepciones y opiniones que impediría la pretensión de imponer dogmáticamente éstas al grupo; y una capacidad de exteriorizar sin temor los propios sentimientos y estados afectivos, en las ocasiones en que ello puede facilitar la dinámica grupal. ⁷

d) Apertura, tolerancia y disponibilidad a los otros, a sus sentimientos, sugerencias e ideas, que conllevaría un esfuerzo para no juzgar a las personas desde nuestros propios esquemas de referencia. Debemos lograr la "aceptación incondicional" del otro como un ser autónomo y único en todas sus particularidades, que tendrá más posibilidades de evolucionar positivamente cuando más sea aceptado como tal. Esta será una cualidad básica para que el promotor pueda cumplir su función catalizadora en el grupo, y para la estimulación del clima de confianza y apoyo mutuo necesario para la buena marcha de éste.

e) Competencia interpersonal, que implicaría la capacidad para establecer relaciones auténticas y funcionales con los otros. En términos prácticos significaría el saber comunicarse adecuadamente y ello requeriría el adquirir una buena habilidad comunicativa, tanto a nivel verbal como no verbal y en el doble papel de emisor y receptor."

En cuanto a su rol de emisor, es importante que el promotor tenga un control adecuado sobre todo el conjunto de estímulos que emite en un determinado momento y será fundamental la existencia de una congruencia plena entre lo que está diciendo por vía oral y lo que piensa y siente en la realidad, expresando principalmente a través del lenguaje corporal. Nos encontraríamos con otra de las cualidades básicas: la autenticidad.

7. Bolívar, Antonio "Liderazgo, mejora y centros educativos" En A. dina (coord.) El liderazgo en educación. Madrid: UNED. Consultado el 24 de noviembre de 2006.

Cuando más el animador se compromete realmente tal y como es, sin recurrir a pantallas ni artificios, más fácil será que sea congruente en sus comunicaciones y menos lugar dejará para las ambigüedades y las interpretaciones erróneas. Y, a su vez, cuando más claro sea el mensaje enviado, más claramente tenderá a responder el receptor y mayores probabilidades habrá que se establezcan unas relaciones interpersonales abiertas y positivas.

2.15 SISTEMA EDUCATIVO:

El Sistema Educativo Nacional de Guatemala está integrado así: Ministerio de Educación: Es la institución del Estado responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas. Comunidad Educativa: Está formado por educandos, padres de familia y educadores. Centros educativos: Son establecimientos de carácter público, privado o por cooperativas, por medio de las cuales se lleva a cabo el proceso de educación integral. Lo integran educandos, padres de familia, educadores, personal técnico, administrativo y de servicio. “El Sistema Educativo Nacional se conforma o integra con dos subsistemas: Educación Escolar: está organizado en niveles, ciclos, grados y etapas en educación acelerada para adultos, con base en programas determinados en la curricular. Los niveles, ciclos, grados y etapas que lo integran son: Primer Nivel: educación preprimaria. Bilingüe y Párvulos (dos a tres años) Generalmente incluye a los niños hasta los seis años de edad. Segundo Nivel: Educación Primaria (primero a sexto grados). Comprende los primeros años de la educación formal. Aquí es donde el individuo desarrolla las habilidades de lectura, escritura y cálculo. Las asignaturas tradicionalmente consideradas obligatorias son idioma español, matemáticas, estudios sociales y ciencias naturales. Lo recomendable es que se curse entre los seis y doce años. Hay programas especiales para adultos, impartidos en centros especiales. Tercer Nivel: Educación Media a) Ciclo de Educación Básica, fundamentalmente de formación académica. Suele empezar a los 13 años y, dependiendo del rendimiento del alumno, en Guatemala puede culminarse en un período de tres años. b) Ciclo de Educación Diversificada o Vocacional. Se cursa en dos, o tres, dependiendo de la carrera escogida. Al final se obtiene un título o diploma de graduado en educación secundaria. Subsistema de Educación Extraescolar o Paralela: lo proporciona el Estado a la población excluida o sin acceso a la educación escolar o a la que desea ampliar su formación previa. Un apartado especial merece el Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo (Pronade), una variante del sistema tradicional, cuyo método de trabajo es la organización de padres de familia en Comités Educativos(Coeduca), quienes administran las escuelas de autogestión comunitaria. Los grandes desafíos Deficiencias de cobertura. El olvido estatal

hacia el tema educativo ha llegado al extremo, según voces consultadas, de obviar prescripciones contenidas en la Constitución de la República en materia educativa. Dicho cuerpo jurídico-promulgado hace 20 años- no concibe a la educación sólo como un derecho. El Artículo 74 indica: "Educación obligatoria. Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial preprimaria, primaria y básica, dentro de los límites de edad que fije la ley."⁸ Según esto, el esfuerzo fundamental del Estado es lograr el cumplimiento de al menos esos nueve años de escolaridad ordenados por la Constitución. Por aparte, una tendencia generalizada entre las fuentes consultadas es atribuirle a ciertas características del país, como el multilingüismo, la diversidad étnica y los niveles de pobreza generalizada, que Guatemala no tenga los mejores índices educativos de la región centroamericana. Los números ilustran muy bien el panorama. Según datos oficiales de 2002, en ese año se inscribieron 393,728 niños de entre 5 y 6 años, pero la población ubicada dentro de dicho rango superaba los 710 mil. Sólo 4 de cada 10 lograron.

Es el conjunto de estructuras debidamente concatenadas, las cuales permiten el funcionamiento del sistema educativo de un país de acuerdo a sus características geográficas. Sociales, económicas, culturales, etc. Es el conjunto ordenado e interrelacionado de elementos, procesos y sujetos a través de los cuales se desarrolla la acción educativa, de acuerdo con las necesidades, características e intereses de la realidad histórica, económica y cultural de las sociedades.

2.16 EDUCACIÓN

Es una serie de procesos que permiten alcanzar cambios de conducta en el ser humano, es un proceso propiamente de los seres humanos. Es el arte de desarrollar las cualidades morales, intelectuales y físicas que posee el niño en estado potencial. La educación sistemática no pretende modificar la naturaleza del educando si no ayudarlo en su desarrollo armónico en su medio cultural. La educación significa la suma total de procesos, transmitidos por la naturaleza educadora de cada comunidad en las formas: Natural, Asistemática y Sistemática.

“La Educación en la población tiene como propósito contribuir a la formación del carácter, las causas y los efectos de los procesos de población en la medida que afectan a los grupos de personas y son, a su vez, afectados por estos, centrándose en las decisiones que se adoptan en el ámbito de la sociedad, la familia y la persona, su influencia en la dinámica demográfica y en el desarrollo de la sociedad al mejoramiento de la calidad de vida de la población en tanto que sus objetivos y contenidos están orientados a promover la participación responsable de cada persona en la solución de los problemas que pueda plantear al crecimiento de la población. Estos problemas pueden manifestarse tanto en la estructura misma de la sociedad como en el ambiente y en el interior de las estructuras familiares y culturales que han incidido en la conformación socio demográfica vigente del país, para crear conciencia sobre la relación entre el comportamiento de las variables poblacionales y la calidad de vida de sus habitantes”.

Tomando en cuenta que la educación es un proceso de transformación humana, podemos clasificarla en dos vías: **9**

2.16.1 EDUCACIÓN SISTEMÁTICA:

Es la que se lleva a cabo de manera formal, utilizando planificación establecida, desarrollándose por medio de métodos, técnicas, recursos que se han planteado con antelación, es entonces un proceso consiente, intencionado y claramente planificado para su ejecución. Se desarrolla por medio de un sistema educativo, se le llama también educación formal o escolarizada.

2.16.2 EDUCACIÓN ASISTEMÁTICA:

Es aquella que se lleva a cabo de manera espontánea, es decir que se ejecuta como producto de las vivencias del ser humano en contacto con la naturaleza y sociedad, esta no toma en cuenta planificación establecida, significa que se da en todo momento de la vida cotidiana y no requiere metodología establecida. Es llamada también educación no formal e informal.

2.16.3 EDUCACIÓN FORMAL

“Es la educación que se desarrolla por medio de un sistema educativo, la que es debidamente planificada, su gradación ordenamiento gira alrededor del nivel de escolaridad, que se hace tomando en cuenta la edad cronológica y mental de los estudiantes”.

También se denomina educación escolarizada.

9. Giuseppe Nérici Imideo *hacia una didáctica general dinámica*. Río de Janeiro, fondo de cultura, 1969 pág. 57

Nuestro sistema educativo nacional se desarrolla de la siguiente manera. Nivel preprimaria: 04 a 07 años de edad. Nivel Primario: 07 a 12 años de edad. Nivel Medio: Ciclo Básico: 13 a 15 años de edad. Ciclo Diversificado: 16 a 18 años de edad. Nivel Superior: Carreras Intermedias: 19 a 22 años de edad. Carreras Terminales: 23 a 25 años de edad. Post grados: Maestrías: de 26 a 28 años. Doctorados: 29 a 32 años de edad.

2.16.4 EDUCACIÓN NO FORMAL: La sirven instituciones fuera del sistema educativo nacional, ejemplo: CONALFA; INTECAP, LA IGLESIA, etc.

2.16.5 EDUCACIÓN INFORMAL: La desarrollan los medios de comunicación masiva a través de su programación regular, amigos, la familia, etc.

2.17 PLANES DE ESTUDIO

Un plan es un modelo sistemático que se desarrolla antes de concretar una cierta acción con la intención de dirigirla. En este sentido, podemos decir que un plan de estudio es el diseño curricular que se aplica a determinadas enseñanzas impartidas por un centro de estudios. **10**

El plan de estudio brinda directrices en la educación: los docentes se encargarán de instruir a los estudiantes sobre los temas mencionados en el plan, mientras que los alumnos tendrán la obligación de aprender dichos contenidos si desean graduarse.

En el desarrollo de un plan de estudio se incluye, además de la formación, el entrenamiento de los futuros profesionales. Esto quiere decir que, junto a las técnicas particulares de cada disciplina, se busca que el estudiante adquiera responsabilidad acerca de su futuro como profesional y la incidencia que tendrá a nivel social.

Cabe destacar que un plan de estudio también puede recibir el nombre de currículo o curriculum. Este término latino significa “carrera de la vida”; por lo tanto, el plan de estudio supone una “carrera” donde la meta es la graduación u obtención del título.

La noción de plan de estudio trasciende a la de programa educativo. El programa supone un listado con los contenidos que deben ser enseñados; el plan de estudio también se encarga de determinar cómo será la instrucción y explica por qué han sido seleccionados esos contenidos.

10. Palacios, Jesús *La cuestión Escolar Crítica y Alternativa* pag. 423

2.17.1 ¿Para qué planificar?

La importancia de planificar radica en la necesidad de organizar de manera coherente lo que se quiere lograr con los estudiantes en la sala de clases. Ello implica tomar decisiones previas a la práctica sobre qué es lo que se aprenderá, para qué se hará y cómo se puede lograr de la mejor manera.

“Desde este punto de vista, es relevante determinar los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales que se abordarán, en qué cantidad y con qué profundidad (el 'qué'). Pero no basta con eso. También hay que pensar en la finalidad de lo que estamos haciendo, ya que para los alumnos y alumnas resulta fundamental reconocer algún tipo de motivación o estímulo frente al nuevo aprendizaje (el 'para qué'). De lo contrario, no perciben en las clases un sentido que vaya más allá de la obtención de una nota. **11**

Finalmente, se debe considerar también la forma más adecuada para trabajar con los alumnos y alumnas, pensando en actividades que podrían convertir el conocimiento en algo cercano e interesante para un grupo, dentro de un determinado contexto (el 'cómo'). Por eso se recomienda modificar las planificaciones cada año, de acuerdo a los grupos con que se trabajará.

2.18 MODELOS PEDAGÓGICOS Y PLANIFICACIÓN: UN POCO DE HISTORIA

Está escrito, la planificación es lo que permite unir una determinada teoría pedagógica con la práctica docente. Esto porque no es indiferente preferir un tipo de planificación por sobre otro, sino que se trata de una forma de instalarse ideológicamente frente a la labor pedagógica. Para comprender mejor esta idea, a continuación se revisan los modelos pedagógicos más relevantes de nuestra historia educacional, considerando a qué tipo de planificación está ligado cada uno.

2.18.1. El modelo Academicista

Este modelo pedagógico se caracteriza por estar centrado en la enseñanza más que en el aprendizaje, es decir, es más importante que el alumno sea capaz de repetir lo dicho por el docente que su capacidad de comprender y apropiarse del conocimiento.

A partir del siglo XIX, podemos hablar de un proyecto educativo en Chile.

11. Azzerberoni y, D.; R. Harf (2003). Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativa.

Es cierto que durante la Colonia se dieron instancias en las que se impartió un determinado conocimiento, pero no se trataba de una instalación pedagógica consciente, sino simplemente de un conocimiento útil para que la cultura dominada se asimilara a la dominante y manejara operaciones básicas que permitieran su desempeño en el trabajo. Por el contrario, una vez superada la Colonia, el Chile de la Independencia debe decidir por sí mismo las directrices que guiarán su educación. La corriente de pensamiento que se adopta es la francesa y, más específicamente, la Ilustración. De acuerdo a ello, la razón constituye un concepto fundamental, al igual que la necesidad de "llevar las luces" a todos por igual, en un país con un porcentaje muy bajo de estudiantes. Es en este momento que el modelo pedagógico llamado "Academicista" o "Tradicional" se instala en Chile.

Este modelo pedagógico se caracteriza por estar centrado en la enseñanza más que en el aprendizaje, es decir, es más importante que el alumno sea capaz de repetir lo dicho por el docente que su capacidad de comprender y apropiarse del conocimiento. El énfasis, por lo tanto, estará en la memorización de conceptos y en la selección de un tipo de saber canónico. No se consideran, entonces, los códigos propios del contexto al que pertenece cada estudiante, sino que ellos deben asimilarse a un código considerado como "correcto". El portador del código es el docente que, dentro de este modelo pedagógico, sostiene una relación autoritaria con el alumno o alumna (ambos sexos estudiaban por separado y con contenidos diferenciados), ya que impone cierta forma de ver el conocimiento y de ver el mundo. El estudiante solamente escucha el monólogo del profesor y se convierte en un 'recipiente' de lo que él o ella transmite.

El tipo de planificación asociado a este modelo es el que muchos docentes conocen como *sábana*. Se trata de una enumeración de conceptos que los estudiantes deberán aprender en un determinado lapso de tiempo, sin importar cómo ni para qué. Desde este punto de vista, la planificación en "sábana" no permite observar la coherencia de una unidad didáctica a través de la metodología empleada. Por lo tanto, tampoco contempla la posibilidad de evaluar el proceso de aprendizaje, sino solamente el producto de la acumulación sucesiva de aprendizajes.

2.18.2. El Modelo Conductista

Los problemas surgidos a raíz del aumento en el número de alumnos y alumnas posibilitaron la instalación del conductismo en Chile. Se comenzaron a elaborar materiales didácticos estandarizados, que pretendían evaluar por igual a todos los estudiantes y así facilitar la corrección, haciéndola más 'objetiva'.

A principios del siglo XX, la pretensión de expandir el conocimiento "por las diferentes clases de la sociedad" (palabras de Andrés Bello en su discurso inaugural de la Universidad de Chile) no se había logrado. Los estudios que se realizan siguen arrojando como resultado un número muy bajo de alumnos y alumnas, en comparación con la población total de niños. A partir de estos problemas, se generan una serie de iniciativas para modificar el sistema educacional en Chile y para aumentar el nivel de escolaridad.

Las iniciativas que obtienen resultados con más rapidez son las destinadas a aumentar la cantidad de niños con acceso a educación, cuyo número había crecido significativamente en los años '50 y '60. Sin embargo, el crecimiento cualitativo no sucedió siempre de manera simultánea, ya que no se cautelaba la calidad de la educación que esta gran cantidad de estudiantes estaba recibiendo.

Los problemas surgidos a raíz del aumento en el número de alumnos y alumnas posibilitaron la instalación del conductismo en Chile. Se comenzaron a elaborar materiales didácticos estandarizados, que pretendían evaluar por igual a todos los estudiantes (la P.A.A. en 1967, por ejemplo) y así facilitar la corrección, haciéndola más 'objetiva'. Desde este punto de vista, el conductismo se manifiesta a favor de una mirada que desvincula el saber de la subjetividad, pues cree en la posibilidad de conocimiento 'puro'. Así, los alumnos y alumnas siguen aprendiendo de forma memorística y reiterativa, a lo que se agrega la noción de aprendizaje a través del refuerzo y de la lógica estímulo-respuesta. El estudiante debe aprender a responder siempre lo mismo frente a un mismo estímulo. De esta concepción de la educación vienen las preguntas de opción múltiple, los 'verdadero o falso', los 'términos pareados', etc.

Dentro de este modelo, no hay cabida para la planificación, pues el docente no es considerado un sujeto activo y propositivo, sino simplemente un ejecutor de los Programas o de los Textos de Estudio. Basta, entonces, con que tenga el Programa a mano y vaya marcando aquellos conceptos que ya revisó y automatizó en los alumnos y alumnas o que planifique en un nivel muy básico, eligiendo los conceptos del Programa que trabajará dentro de una unidad.

2.18.3. El Modelo Constructivista y el Cognitivo

A diferencia del modelo academicista, cuya metodología principal es la clase expositiva, el constructivismo privilegia las actividades realizadas por los alumnos y alumnas, de manera que no se aprende a través del lenguaje abstracto, sino que a través de acciones.

Debido a la necesidad de equilibrar la calidad de la educación para todos los alumnos y alumnas del país, se instala en los años 90' la reforma que actualmente estructura nuestro Marco Curricular. Sus fundamentos pedagógicos están en el modelo constructivista y en el cognitivo.

El primero de ellos supone un énfasis ya no en la enseñanza, sino en el aprendizaje, es decir, en los progresos del estudiante más que en los conceptos impartidos por el maestro. A diferencia del modelo academicista, cuya metodología principal era la clase expositiva, el constructivismo privilegia las actividades realizadas por los alumnos y alumnas, de manera que no se aprende a través del lenguaje abstracto, sino que a través de acciones. Se trata de comprender la relación docente-estudiante como una construcción conjunta de conocimientos a través del diálogo. Ello implica problematizar los saberes, abrir los conceptos a la discusión y consensuar con los estudiantes una forma común de comprender una determinada disciplina. Sin embargo, no se debe confundir este modelo con un rechazo a la clase expositiva, pues siempre es necesario, en algún momento de la unidad, sistematizar el conocimiento adquirido a partir de las actividades realizadas.

Por su parte, el modelo cognitivo se centra en los procesos mentales del alumno o alumna y en su capacidad de avanzar hacia habilidades cognitivas cada vez más complejas, ya sea por sí mismo o con la ayuda de un adulto. De esta manera, ya no hablamos únicamente de conceptos, sino de capacidades cuya estructura es secuencial. Para trabajar con este modelo, es necesario considerar los ritmos de aprendizaje de los estudiantes y reconocer cuándo está en condiciones de acceder a una capacidad intelectual superior. Es por eso que los Aprendizajes Esperados de los Programas de Estudio parten con habilidades más simples (reconocer, identificar) y terminan con las de mayor dificultad (analizar, interpretar, evaluar). Dentro de este modelo, la relación del docente con el alumno o alumna se centra en el rol de facilitador del primero, ya que es el que ayudará a los estudiantes a acercarse a los niveles más complejos del conocimiento.

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 OBJETIVOS:

3.1.1 Objetivo General

- ✓ Evaluar la aplicación de programas educativos tendientes a la formación de líderes estudiantiles en el nivel Medio; Ciclo Básico Sector Privado del Municipio de Chiquimulilla, Departamento de Santa Rosa.

3.1.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Establecer las actividades que desarrollan autoridades, docentes para la formación de líderes estudiantiles en los establecimientos educativos del Nivel Medio, Ciclo Básico, Sector Privado en el Municipio de Chiquimulilla, Departamento de Santa Rosa.
- ✓ Verificar las diferentes actividades educativas que se desarrollan por parte de Autoridades y Docentes, del nivel Medio, Ciclo Básico Sector Privado, Municipio de Chiquimulilla en materia de Formación de Líderes estudiantiles.

3.2 HIPÓTESIS

3.2.1 General

Existe la carencia de un Programa Educativo para la formación de líderes estudiantiles en el Nivel Medio Ciclo Básico Sector Privado del Municipio de Chiquimulilla, Departamento de Santa Rosa, siendo esto una deficiencia en la formación educativa de estudiantes o personas que promueven el desarrollo institucional y social.

3.2.1.2 Variable Independiente

Existe la carencia de un programa educativo para la formación de líderes estudiantiles de los colegios, del Nivel Medio Ciclo Básico del Municipio de Chiquimulilla, Departamento de Santa Rosa.

3.2.1.1 Variable Dependiente

Deficiencia en la formación educativa de estudiantes o personas que promuevan el desarrollo institucional y social.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

| Variable Dependiente | Definición | Indicador | Unidad de Análisis | Fuentes de Verificación |
|-------------------------------|---|---|---|--------------------------------|
| Programas Educativos | Que es un programa educativo | Contenido en los programas educativos sobre el Liderazgo. | Docentes | Encuesta |
| | | Actividades Para promover el Liderazgo en los programas Educativos | Planes Educativos de Docente y Director | Encuesta |
| Variable Independiente | Definición | Indicador | Unidad de Análisis | Fuentes de Verificación |
| El Liderazgo | Líder, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. | Tipos de Líderes | Docentes | Encuesta |
| | | Actividades que lleva el docente al salón de clase para detectar líderes. | Alumnos | Encuesta |

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

3.4.1. Institucional

- ✓ MINEDUC

3.4 .2 individuales

- ✓ Director
- ✓ Docentes
- ✓ Estudiante
- ✓ El propósito de esta investigación es elaborar una propuesta que permita la formación de líderes estudiantiles del Nivel Medio Ciclo Básico, Sector Privado del Municipio de Chiquimulilla Departamento de Santa Rosa, y así fortalecer el trabajo en el aula, además potencializar el perfeccionamiento docente, para que puedan ser reconocidos dentro de la organización escolar.

En esta investigación los beneficiarios directos serán los estudiantes y los beneficiarios indirectos son los padres de familia y docentes. Para que esta propuesta se desarrolle es necesario buscar programas relacionados al liderazgo para así socializarlos con el personal docente de las instituciones a investigar.

3.5. MUESTRA O POBLACIÓN A ENCUESTAR

3.5.1 Población

- ✓ Directores de cada Establecimiento Educativo (Cinco Directores) = 46%
- ✓ Docentes de cada Centro Educativo (Treinta y cuatro Docentes) = 44%
- ✓ Estudiantes (Cuatrocientos Treinta y seis Estudiantes) = 43%

3.5.2 Muestra en Establecimientos Educativos investigados: (cinco Establecimientos Privados):

- ✓ CTS (Colegio Técnico de Computación)
- ✓ Colegio Cristiano Generación de Josué
- ✓ Colegio Evangélico SHADDAI
- ✓ Colegio Particular Mixto de Educación Básica EL PORVENIR
- ✓ Colegio Particular Mixto EL ESPÍRITU SANTO

3.6 METODOLOGÍA A APLICAR EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Los métodos que se utilizaran en la investigación son los siguientes

3.6.1 Método Científico: : en la presente investigación se utilizará el método científico, porque permite utilizar una serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables. Lo que hace este método es minimizar la influencia de la subjetividad del científico en su trabajo. Entre los pasos necesarios que conforman el método científico, se hallan la observación (el investigador debe apelar a sus sentidos para estudiar fenómenos de la misma manera en que éste se muestra en la realidad), la inducción (partiendo de las observaciones, el científico debe extraer los principios particulares de ellas), el planteo de una hipótesis (surgido de la propia observación), la demostración o refutación de la misma y la presentación de la tesis (la teoría científica).

3.6.2 Método Analítico: es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías

3.6.3 Método Sintético: es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

3.6.4 Método Deductivo: es aquel que parte los datos general aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

3.6.5 Método Inductivo: se emplea cuando la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, es decir es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos particulares. La inducción es un proceso mental que consiste en inferir algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

3.7 TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Las técnicas a utilizar en la presente investigación son las siguientes:

a) Encuesta: se realizaran encuestas a los estudiantes del nivel Medio Ciclo Básico Sector Privado del Municipio de Chiquimulilla Departamento.

b) Estadística: consistirá en la relación de cuadros que presenten la tabulación de datos obtenidos en las encuestas, para una interpretación.

c) Muestra: se aplicará la técnica a toda población; para la aplicación del test.

3.8 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Encuestas: se realizaran encuestas a los estudiantes del nivel Medio Ciclo Básico Sector Privado del Municipio de Chiquimulilla Departamento

3.9 MODELOS O INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

✓ Encuestas

CAPITULO IV

MARCO OPERACIONAL

4.1. INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1.1. INDICADORES DEL INSTRUMENTO DE CAMPO APLICADO A DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS INVESTIGADOS.

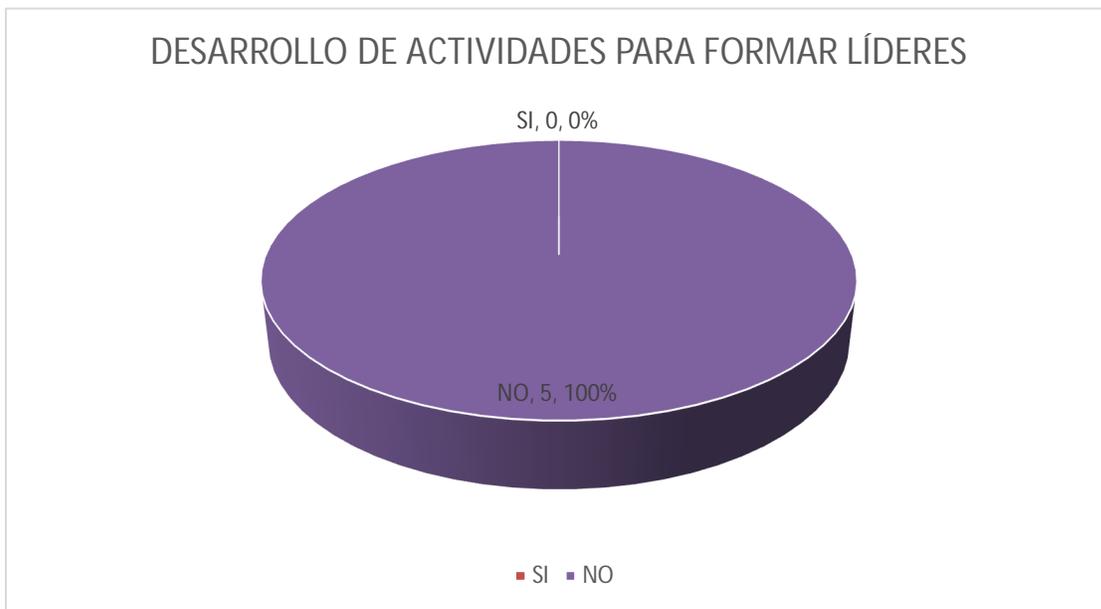
TABLA No. 1

DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA FORMAR LÍDERES

| SI | | NO | | TOTAL | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 0 | 0% | 5 | 100% | 5 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 1



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 100% de los directores encuestados manifiestan que en el establecimiento que ellos dirigen, no realizan actividades que facilitan la formación de líderes.

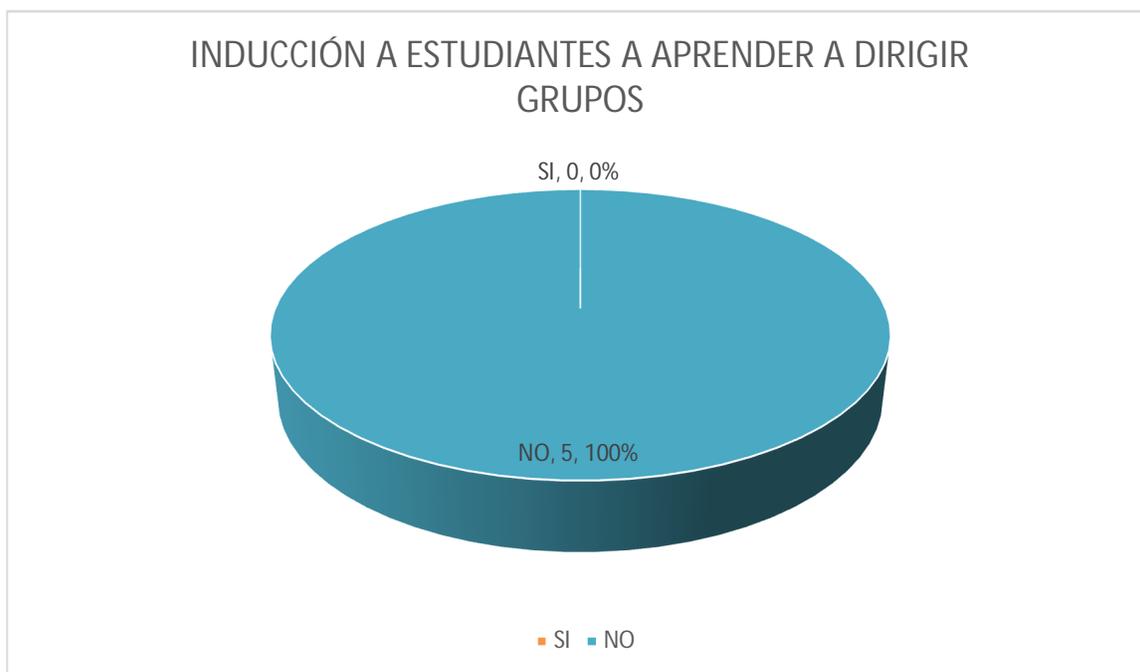
TABLA No. 2

INDUCCIÓN A ESTUDIANTES A APRENDER A DIRIGIR GRUPOS

| SI | | NO | | TOTAL | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 0 | 0% | 5 | 100% | 5 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 2



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 100% de los directores encuestados manifiestan que en el establecimiento que ellos dirigen, las actividades que realizan, no permite al estudiante inducirse en liderazgo y que de esa cuenta aprendan a dirigir grupos, aunque se reconoce que en la sociedad actual se requiere que cada uno de los profesionales trabaje en equipo y puedan ser complementos necesarios en el desarrollo de actividades.

TABLA No. 3

DOCENTES QUE ENSEÑAN A LOS ESTUDIANTES A ESCUCHAR Y EXPRESAR LO QUE PIENSAN

| SI | | NO | | TOTAL | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 0 | 0% | 5 | 100% | 5 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 3



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 100% de los directores encuestados manifiestan que los docentes contratados para el servicio educativo no facilitan dentro del proceso educativo la escucha y expresión de opiniones de los estudiantes, lo cual no permite que los y las estudiantes se involucren en la resolución de problemas cotidianos y tomando parte en la proposición de medios de solución.

TABLA No. 4

DESARROLLO DE ACTIVIDADES QUE PERMITA LA COMUNICACIÓN ENTRE ESTUDIANTES Y LOS DEMÁS

| SI | | NO | | TOTAL | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 0 | 0% | 5 | 100% | 5 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 4



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 100% de los directores encuestados manifiestan que en el centro educativo que presiden no se desarrollan actividades estudiantiles que permita la comunicación entre los estudiantes y los involucrados en el proceso educativo, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales y con ello crear un clima de confianza.

TABLA No. 5

PROMOCIÓN DE ORGANIZACIONES ESTUDIANTILES DENTRO Y FUERA DEL AULA

| SI | | NO | | TOTAL | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 1 | 20% | 4 | 80% | 5 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 5



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 20% de los directores encuestados manifiestan que en el centro educativo que presiden se promueven organizaciones estudiantiles dentro y fuera del aula para permitir al estudiante involucrarse en procesos de toma de decisión y especialmente proveerle de capacidades para el trabajo en equipo; pero el 80%, manifestó que no, porque consideran que los estudiantes no pueden decidir por sí mismos el desarrollo de algunas actividades.

TABLA No. 6

INCENTIVO PARA LA PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL EN ACTIVIDADES DEL COLEGIO

| SI | | NO | | TOTAL | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 0 | 0% | 5 | 100% | 5 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 6



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 100% de los directores encuestados manifiestan que en el centro educativo que presiden no se incentiva la participación estudiantil en todas las actividades del colegio, a efecto de promover una participación directa de los estudiantes para que rápidamente se involucren en los roles sociales que les corresponda.

TABLA No. 7

PARTICIPACIÓN DE ESTUDIANTES EN ACTIVIDADES CULTURALES, ARTÍSTICAS Y DEPORTIVAS

| SI | | NO | | TOTAL | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 0 | 0% | 5 | 100% | 5 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 7



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 100% de los directores encuestados manifiestan que en el centro educativo que presiden no se logra la participación del estudiantado en el desarrollo de actividades culturales, artísticas y recreativas, a efecto de lograr la armonía entre el estudiantado y con ello lograr el compañerismo y trabajo en equipo.

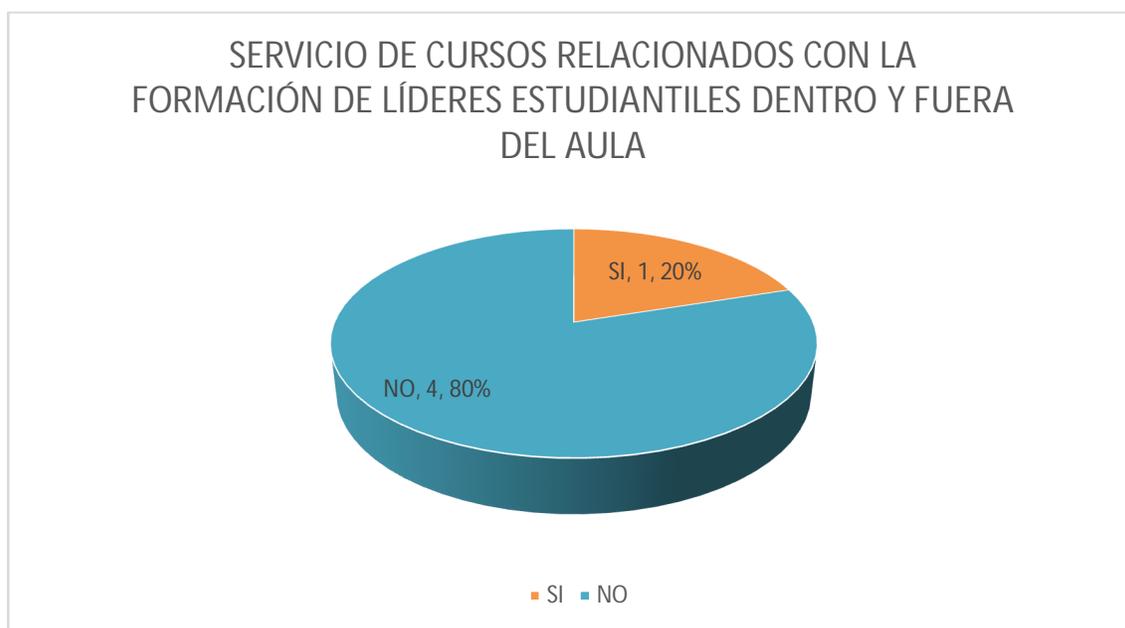
TABLA No. 8

SERVICIO DE CURSOS RELACIONADOS CON LA FORMACIÓN DE LÍDERES ESTUDIANTILES DENTRO Y FUERA DEL AULA

| SI | | NO | | TOTAL | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 1 | 20% | 4 | 80% | 5 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 8



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 20% de los directores encuestados manifiestan que en el centro educativo que presiden se desarrollan actividades de formación de líderes dentro de los cursos que se imparten, con el objeto de preparar al futuro profesional para que al momento de dirigir una institución pública o privada, no tenga ninguna dificultad, así como también, pueda desarrollar cualquier actividad que se le asigne para participar activamente en el conglomerado social; mientras que el 20% manifestó que no, porque no está contemplado en el pensum de estudios ni el CNB.

Dentro de las actividades que los directores recomiendan que se pueda llevar a cabo para mejorar el liderazgo estudiantil, están:

1. Charlas
2. Conferencias
3. Cursos de entrenamiento
4. Dramas
5. Actividades comunitarias

4.1.2. DATOS OBTENIDOS DE LA RESPUESTA DE DOCENTES ENCUESTADOS

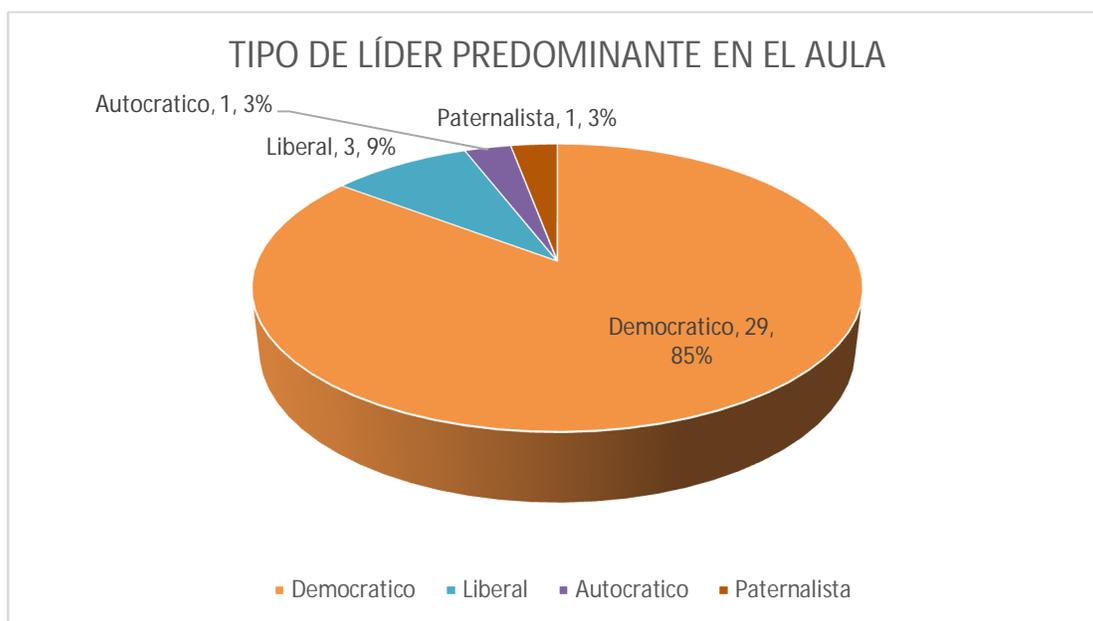
TABLA No. 1

TIPO DE LÍDER PREDOMINANTE EN EL AULA

| DEMOCRÁTICO | | LIBERAL | | AUTOCRÍTICO | | PATERNALISTA | | TOTAL | |
|-------------|----------|----------|----------|-------------|----------|--------------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 29 | 85% | 3 | 9% | 1 | 3% | 1 | 3% | 34 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 1



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: Los docentes encuestados manifiestan que en el establecimiento que ellos laboran encuentran los siguientes tipos de liderazgo en los estudiantes:

1. Democrático, un 85%
2. Liberal, un 9%
3. Autocrático, un 3%
4. Paternalista, un 3%

Lo que refleja que dentro del salón de clases, se busca que cada líder facilita la participación de sus compañeros a efecto de tomar decisiones que beneficien a la mayoría.

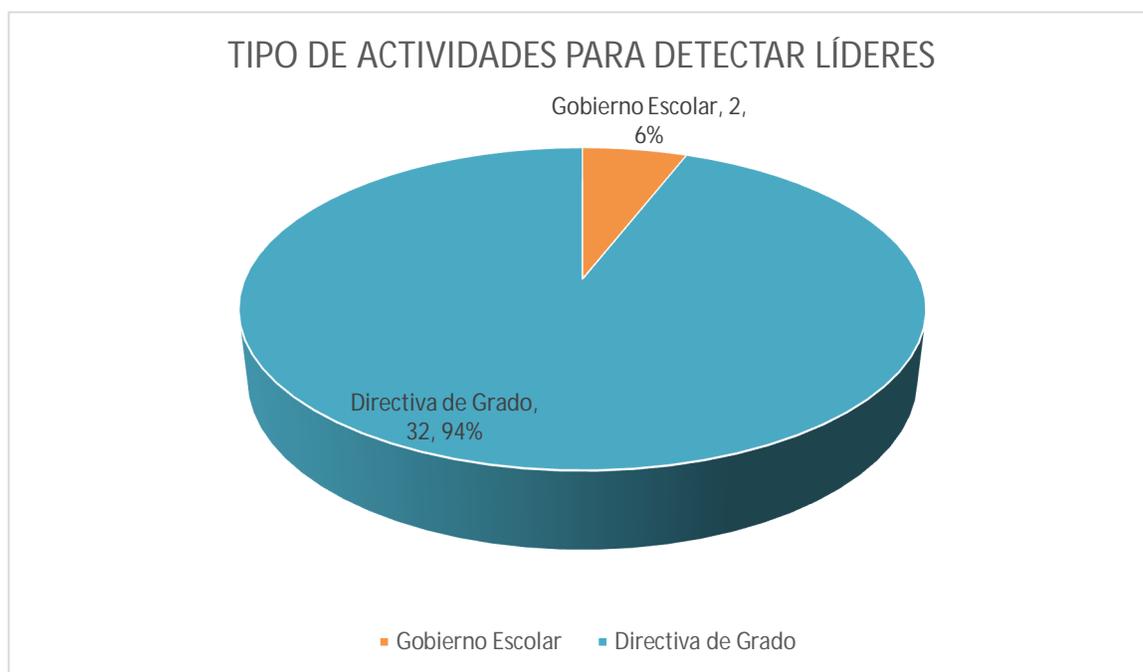
TABLA No. 2

TIPO DE ACTIVIDADES PARA DETECTAR LÍDERES

| GOBIERNO ESCOLAR | | DIRECTIVA DE GRADO | | TOTAL | |
|------------------|----------|--------------------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 2 | 6% | 32 | 94% | 34 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 2



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 94% de los docentes encuestados manifiestan que en el establecimiento que ellos laboran, permite la organización estudiantil mediante la directiva de grado, mientras que el 6% manifiesta que la dirigencia estudiantil se maneja mediante el gobierno escolar. De esa cuenta se hace necesario que todos los estudiantes necesitan estar organizados a efecto de lograr la armonía en la convivencia escolar.

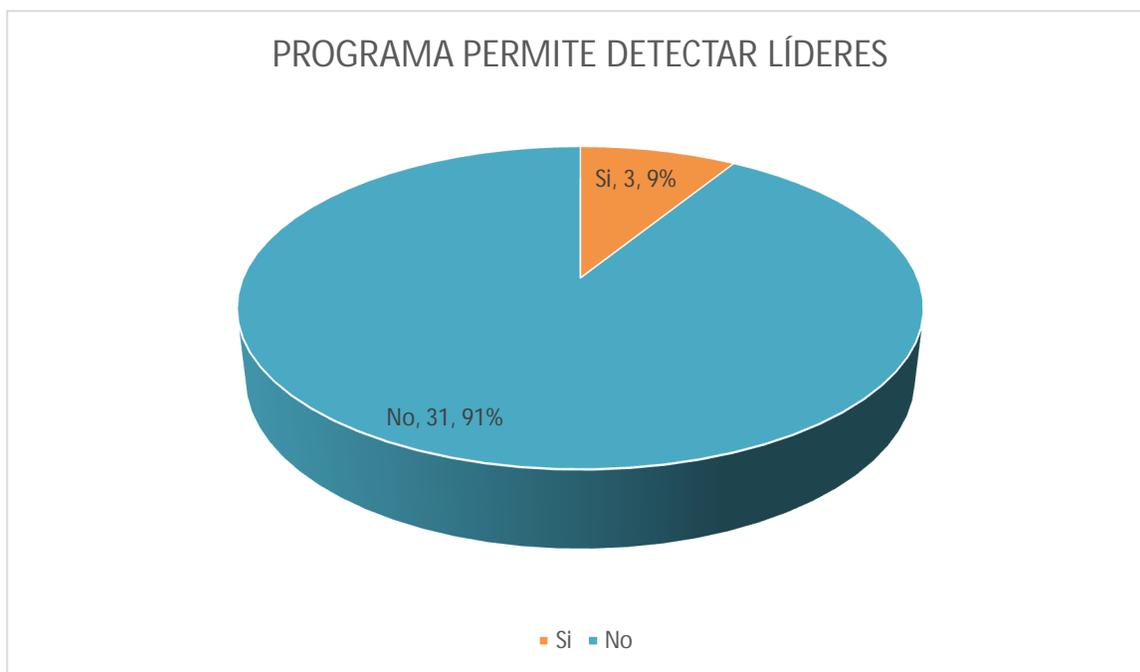
TABLA No. 3

PROGRAMA PERMITE DETECTAR LÍDERES

| SI | | NO | | TOTAL | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 3 | 9% | 31 | 91% | 34 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 3



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 9% de los docentes encuestados, manifiestan que en el establecimiento que ellos laboran, el programa de estudios permite detectar líderes estudiantiles, esto mediante el involucramiento directo en las actividades escolares; mientras el 91% manifestó que no porque se desarrollan contenidos procedimentales y declarativos.

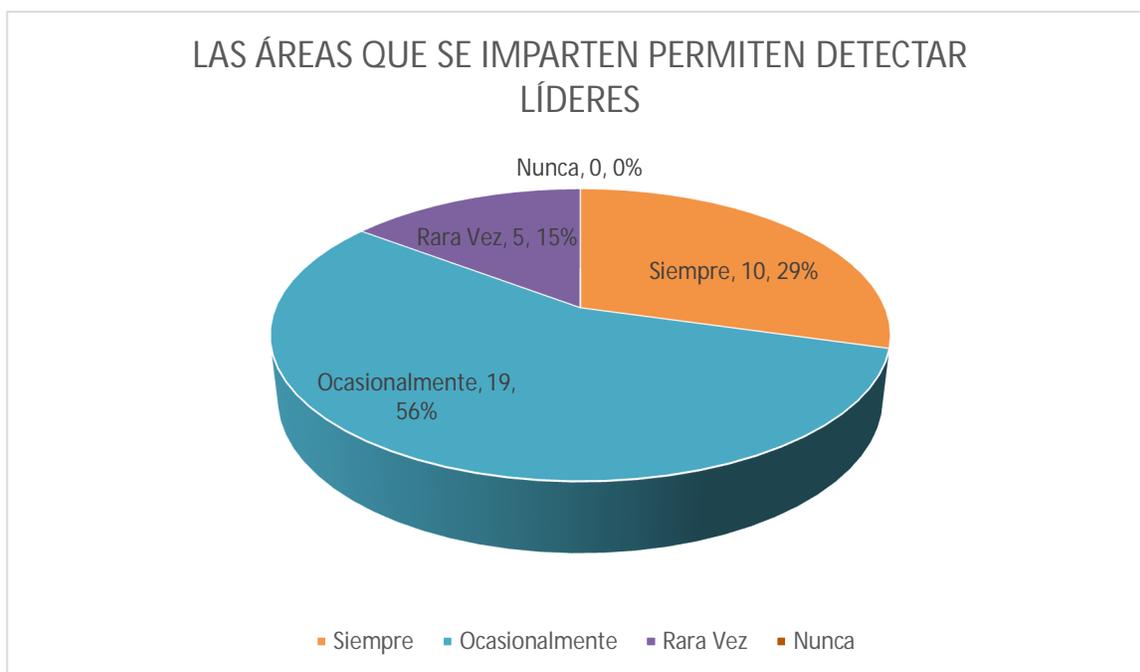
TABLA No. 4

LAS ÁREAS QUE SE IMPARTEN PERMITEN DETECTAR LÍDERES

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 10 | 29% | 19 | 56% | 5 | 15% | 0 | 0% | 34 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 4



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 29% de los docentes encuestados manifiestan que en el establecimiento que ellos laboran, las áreas que imparten siempre permiten la detección de líderes, el 56% manifiesta que es ocasionalmente y el 15% manifiesta que rara vez.

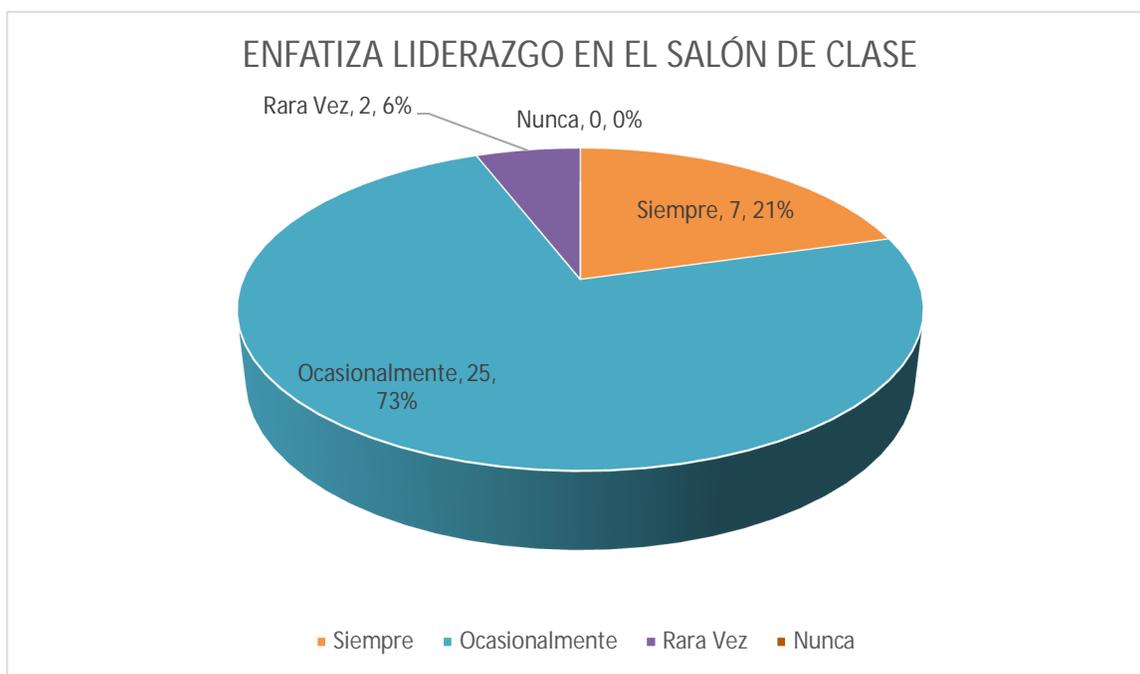
TABLA No. 5

ENFATIZA LIDERAZGO EN EL SALÓN DE CLASE

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 7 | 21% | 25 | 74% | 2 | 6% | 0 | 0% | 34 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 5



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 21% de los docentes encuestados manifiestan que en el establecimiento que ellos laboran, siempre promueven y enfatizan la importancia del liderazgo para que el estudiante pueda involucrarse en el desarrollo de todas las actividades que les corresponde, mientras que el 74% indica que es ocasionalmente y el 6% indica que rara vez lo hace.

TABLA No. 6

ES ESENCIAL LA FORMACIÓN DE LÍDERES DENTRO DEL SALÓN DE CLASES

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 3 | 8.82% | 30 | 88.24 % | 1 | 2.94% | 0 | 0.00% | 34 | 100.00 % |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 6



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 8.82% de los docentes encuestados manifiestan que en el establecimiento que ellos laboran, siempre es esencial la formación de líderes estudiantiles para que se facilite el aprendizaje y además, se pueda involucrar al estudiante en las tareas comunitarias a efecto de permitirle tomar decisiones y proponer medios de solución; mientras que el 88% indica que es ocasionalmente y el 3% manifiesta que es rara vez.

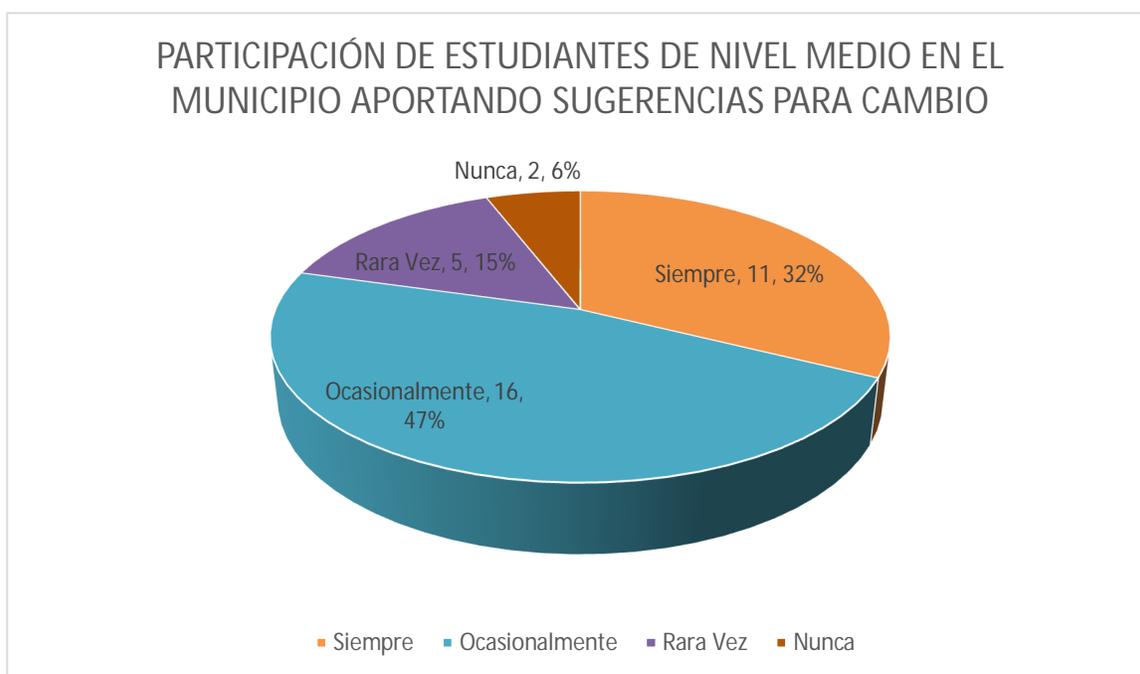
TABLA No. 7

**PARTICIPACIÓN DE ESTUDIANTES DE NIVEL MEDIO EN EL MUNICIPIO
APORTANDO SUGERENCIAS PARA CAMBIO**

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 11 | 32.35% | 16 | 47.06% | 5 | 14.71% | 2 | 5.88% | 34 | 100.00% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 7



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 32% de los docentes encuestados manifiestan que en el establecimiento que ellos laboran, han observado que los estudiantes siempre aportan sugerencias respecto a las necesidades de cambio, el 47% manifiesta que es ocasionalmente, el 15% rara vez y el 6% nunca.

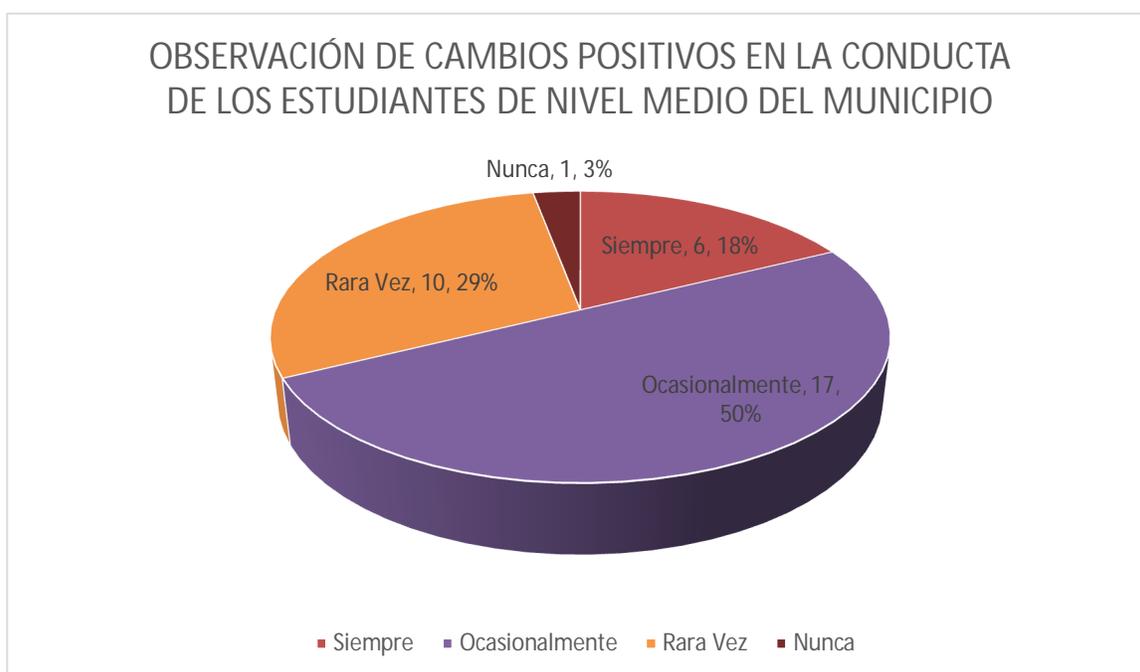
TABLA No. 8

OBSERVACIÓN DE CAMBIOS POSITIVOS EN LA CONDUCTA DE LOS ESTUDIANTES DE NIVEL MEDIO DEL MUNICIPIO

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 6 | 17.65% | 17 | 50.00% | 10 | 29.41% | 1 | 2.94% | 34 | 100.00% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 8



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 50% de los docentes encuestados manifiestan que en el establecimiento que ellos laboran, han observado que los estudiantes ocasionalmente demuestran cambios en su conducta respecto al liderazgo que manejan, el 29% indica que es rara vez, el 18% indica que es siempre y el 3% indica que nunca.

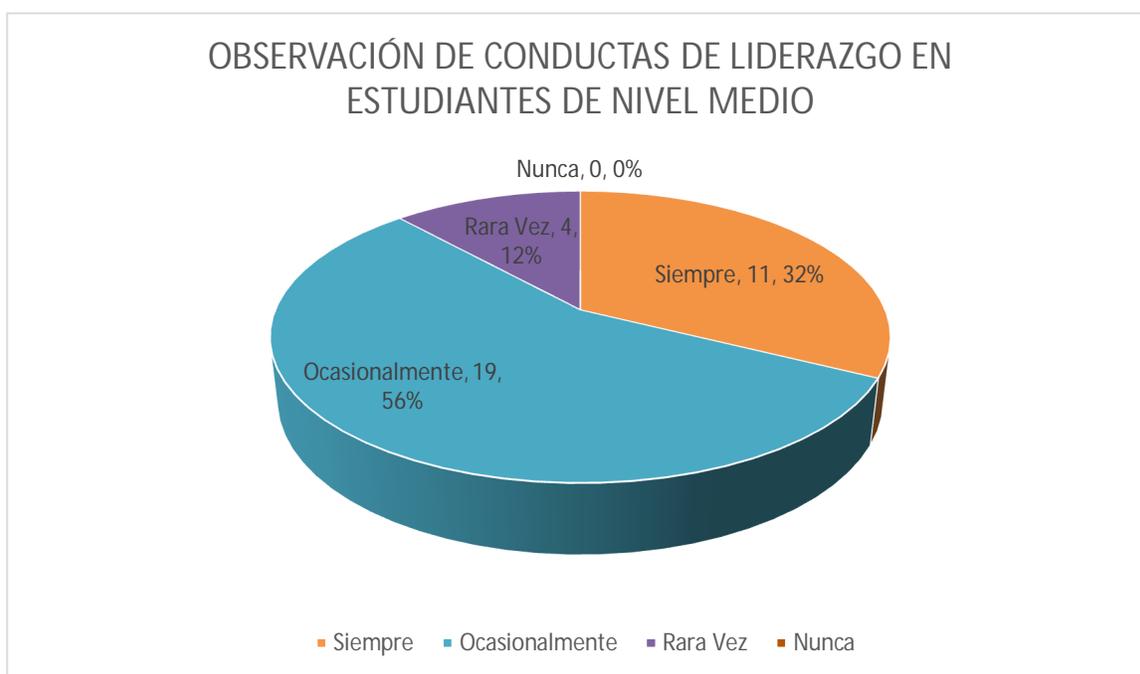
TABLA No. 9

OBSERVACIÓN DE CONDUCTAS DE LIDERAZGO EN ESTUDIANTES DE NIVEL MEDIO

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 11 | 32.35% | 19 | 55.88% | 4 | 11.76% | 0 | 0.00% | 34 | 100.00% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 9



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 32% de los docentes encuestados manifiestan que en el establecimiento que ellos laboran, han observado que los estudiantes siempre manifiestan liderazgo, el 56% indica que es de manera ocasional y el 12% indica que es en rara ocasión.

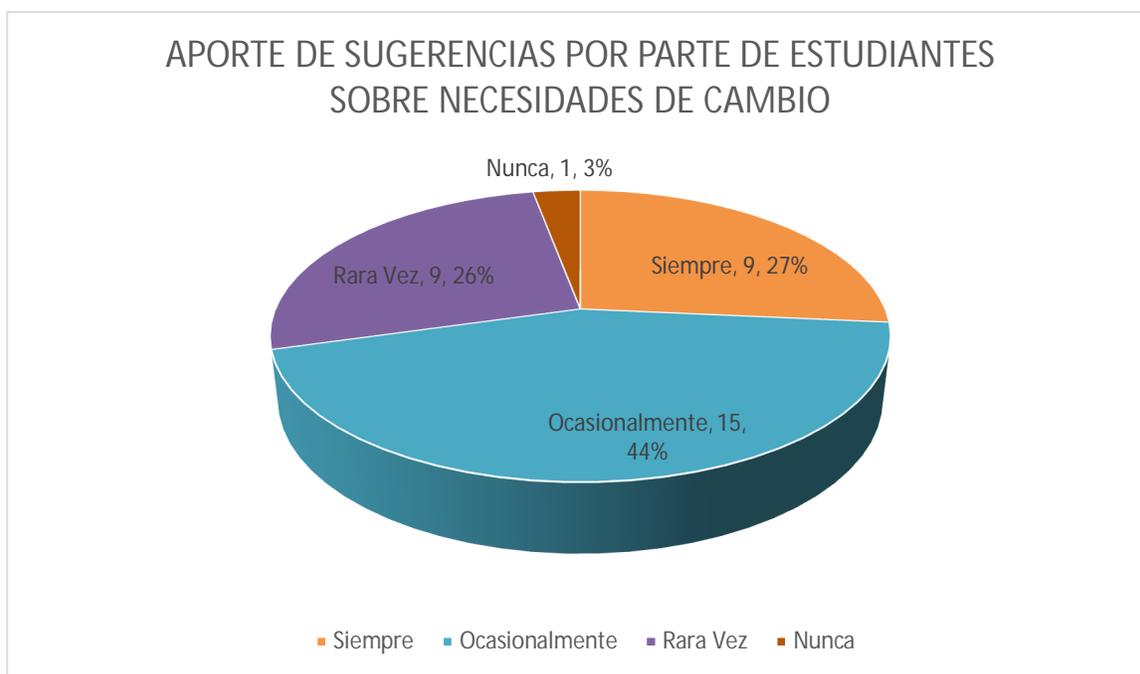
TABLA No. 10

APORTE DE SUGERENCIAS POR PARTE DE ESTUDIANTES SOBRE NECESIDADES DE CAMBIO

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 9 | 26.47% | 15 | 44.12% | 9 | 26.47% | 1 | 2.94% | 34 | 100.00% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 10



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 27% de los docentes encuestados manifiestan que en el establecimiento que ellos laboran, los estudiantes siempre aportan sugerencias sobre las necesidades de cambio, el 44% indica que lo hacen de manera ocasional, el 26% rara vez y el 3% indica que nunca.

4.1.3 DATOS OBTENIDOS DE LA RESPUESTA DE ESTUDIANTES ENCUESTADOS

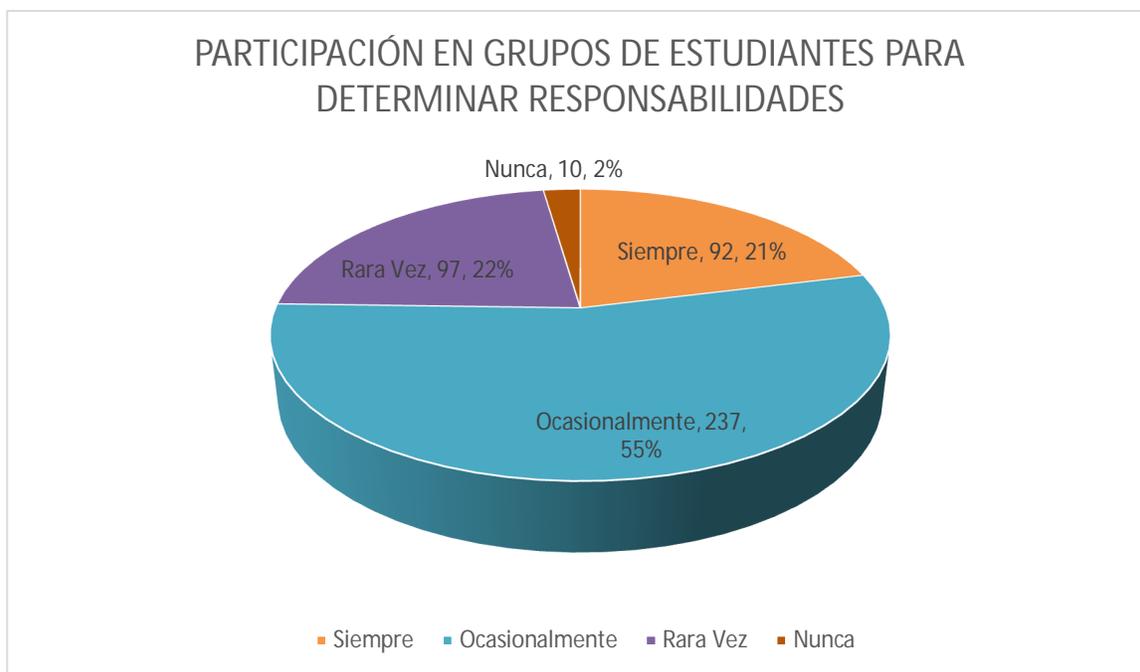
TABLA No. 1

PARTICIPACIÓN EN GRUPOS DE ESTUDIANTES PARA DETERMINAR RESPONSABILIDADES

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 92 | 21% | 237 | 54% | 97 | 22% | 10 | 2% | 436 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 1



DESCRIPCIÓN: El 21% de los estudiantes encuestados manifiestan que siempre les permiten participar en grupos de estudiantes para asumir responsabilidades, el 54% manifiesta que es de manera ocasional, el 22% indica que lo hace en rara ocasión y el 2% indica que nunca.

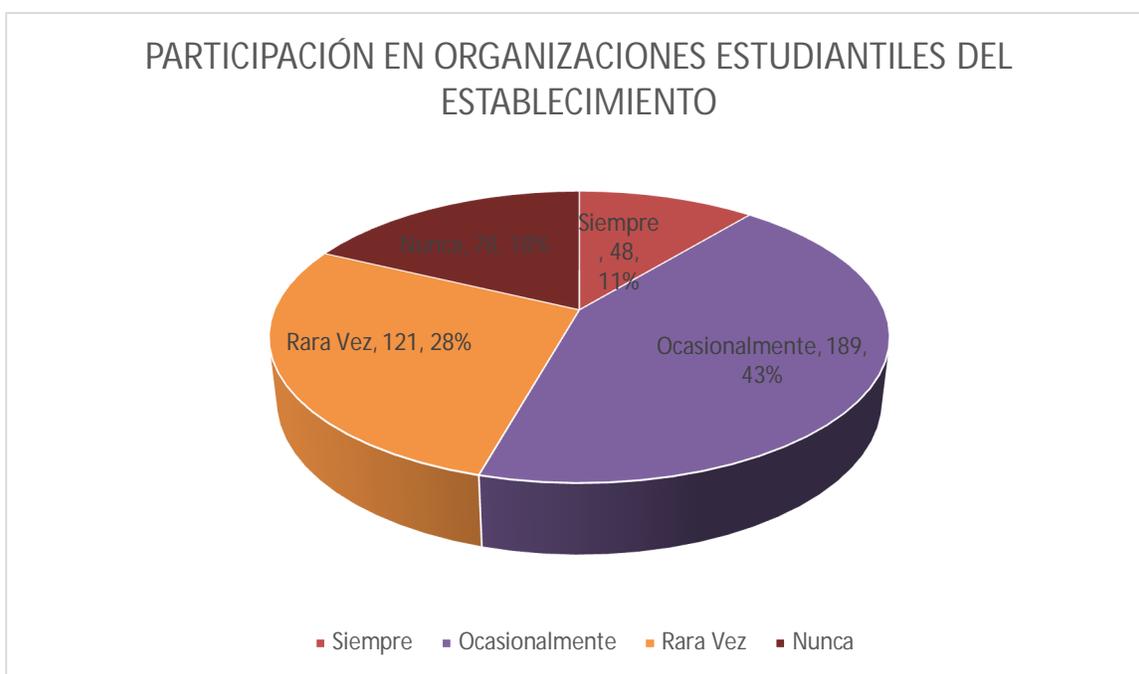
TABLA No. 2

PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIONES ESTUDIANTILES DEL ESTABLECIMIENTO

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 48 | 11% | 189 | 43% | 121 | 28% | 78 | 18% | 436 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 2



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 11% de los estudiantes encuestados manifiestan que siempre participan en organizaciones estudiantiles para poner de manifiesto sus habilidades y alcanzar objetivos comunes, el 43% indica que lo hace de manera ocasional, el 28% indica que rara vez lo hace y el 18% nunca.

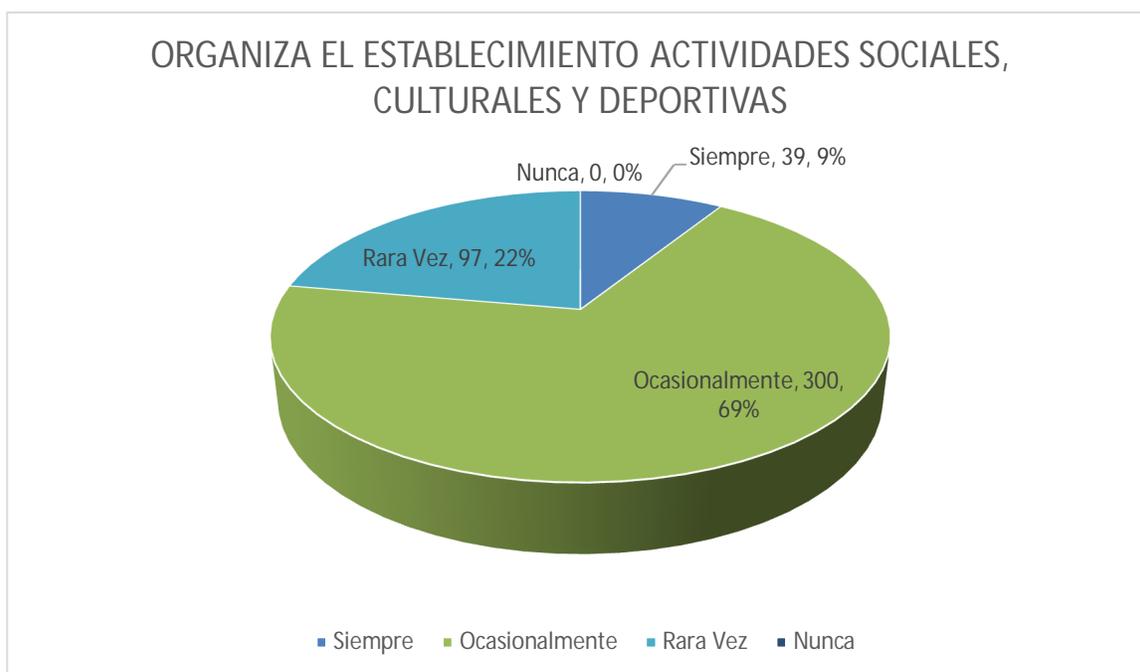
TABLA No. 3

ORGANIZA EL ESTABLECIMIENTO ACTIVIDADES SOCIALES, CULTURALES Y DEPORTIVAS

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 39 | 9% | 300 | 69% | 97 | 22% | 0 | 0% | 436 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 3



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 9% de los estudiantes encuestados manifiestan que en su establecimiento, siempre se organizan actividades sociales, culturales y deportivas, otro 69% indican que es de manera ocasional y el 22% indican que rara vez se realizan.

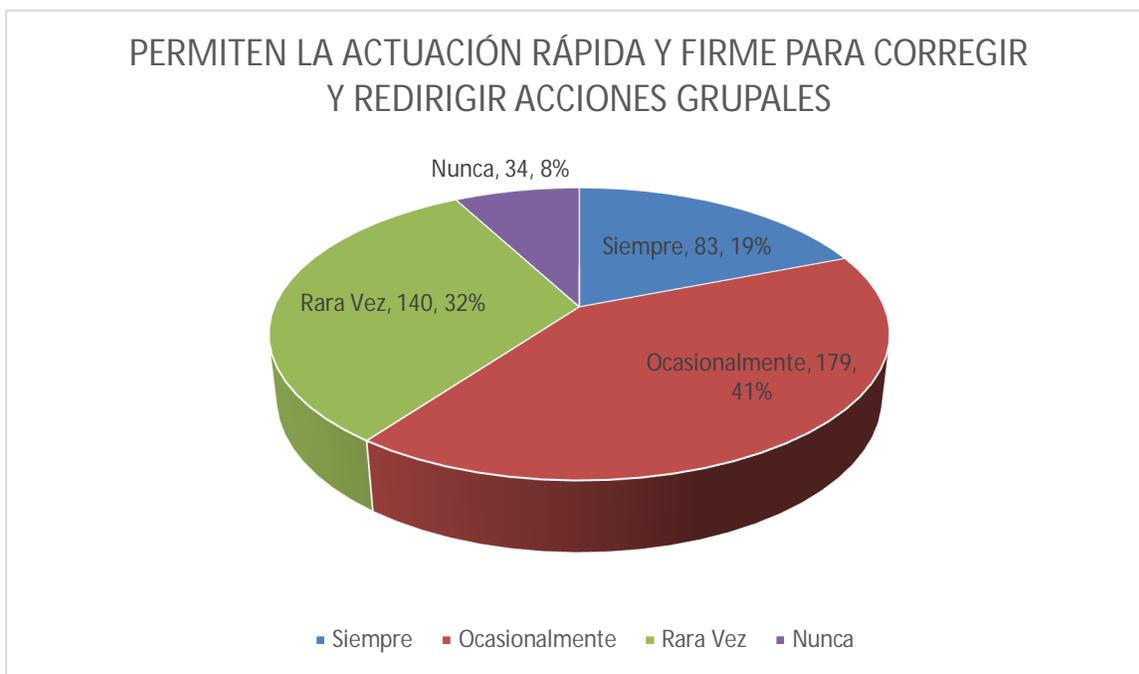
TABLA No. 4

PERMITEN LA ACTUACIÓN RÁPIDA Y FIRME PARA CORREGIR Y REDIRIGIR ACCIONES GRUPALES

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 83 | 19% | 179 | 41% | 140 | 32% | 34 | 8% | 436 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 4



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 19% de los estudiantes encuestados manifiestan que en su establecimiento, siempre les permiten actuar de manera rápida y firme en la corrección y redirección de las acciones grupales, otro 41% indican que es de manera ocasional, el 32% indican que rara vez lo hacen y el 8% indica que nunca se realizan.

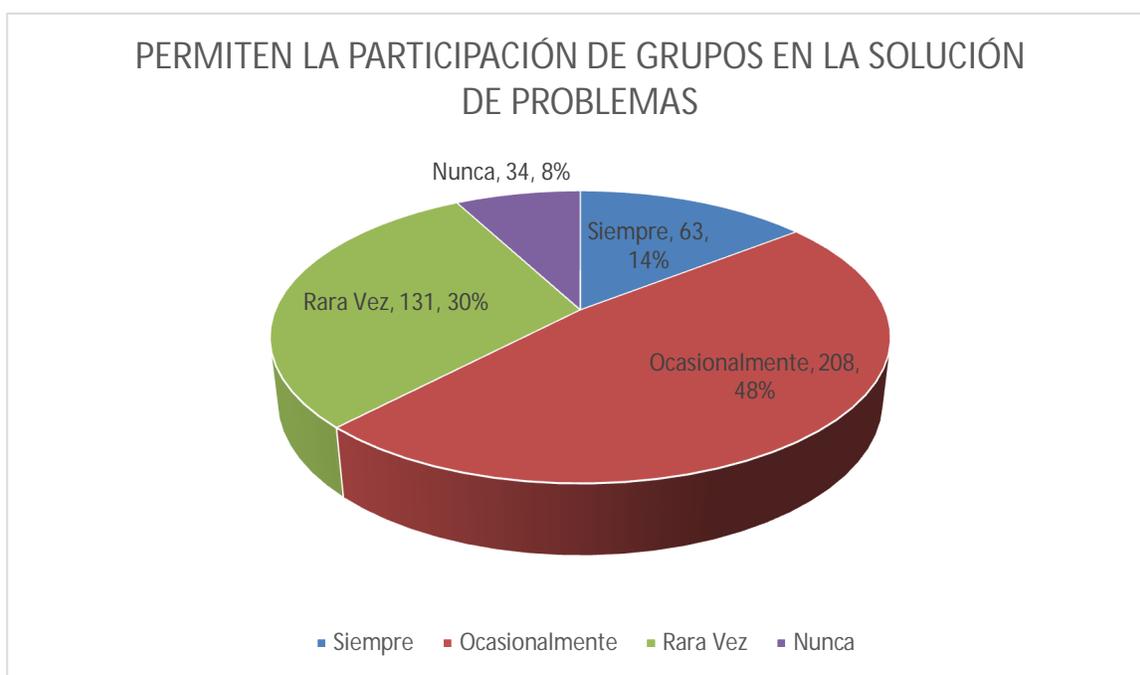
TABLA No. 5

PERMITEN LA PARTICIPACIÓN DE GRUPOS EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 63 | 14% | 208 | 48% | 131 | 30% | 34 | 8% | 436 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 5



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 14% de los estudiantes encuestados manifiestan que en su establecimiento, siempre les permiten actuar de manera rápida y firme en la corrección y redirección de las acciones grupales, otro 48% indican que es de manera ocasional, el 32% indican que rara vez lo hacen y el 8% indica que nunca se realizan.

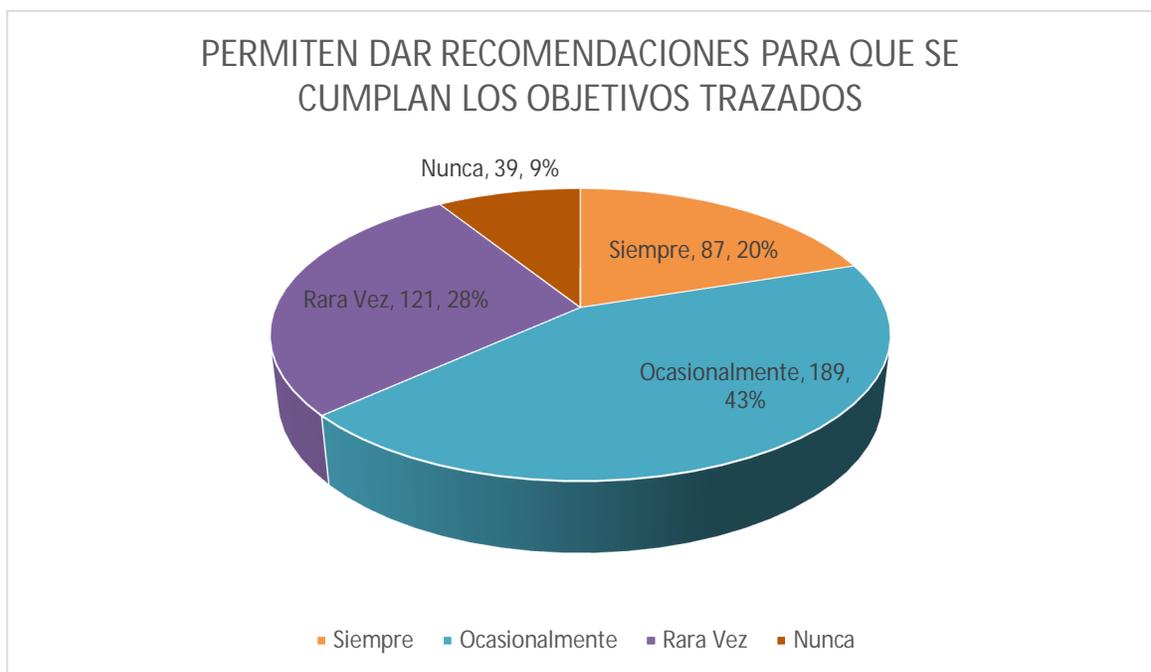
TABLA No. 6

PERMITEN DAR RECOMENDACIONES PARA QUE SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS TRAZADOS

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 87 | 20% | 189 | 43% | 121 | 28% | 39 | 9% | 436 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 6



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 20% de los estudiantes encuestados manifiestan que en su establecimiento, siempre les permiten brindar recomendaciones para que se cumplan los objetivos trazados en bien de la comunidad educativa, otro 43% indican que es de manera ocasional, el 28% indican que rara vez lo hacen y el 9% indica que nunca se realizan.

TABLA No. 7

ASIGNACIÓN DE TAREAS DE INVESTIGACIÓN GRUPAL

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 82 | 19% | 131 | 30% | 165 | 38% | 58 | 13% | 436 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 7



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 19% de los estudiantes encuestados manifiestan que en su establecimiento, siempre les dejan trabajos o tareas en equipo para desarrollar la armonía en el grupo y aprender a trabajar en sociedad, otro 30% indican que es de manera ocasional, el 38% indican que rara vez lo hacen y el 13% indica que nunca se realizan.

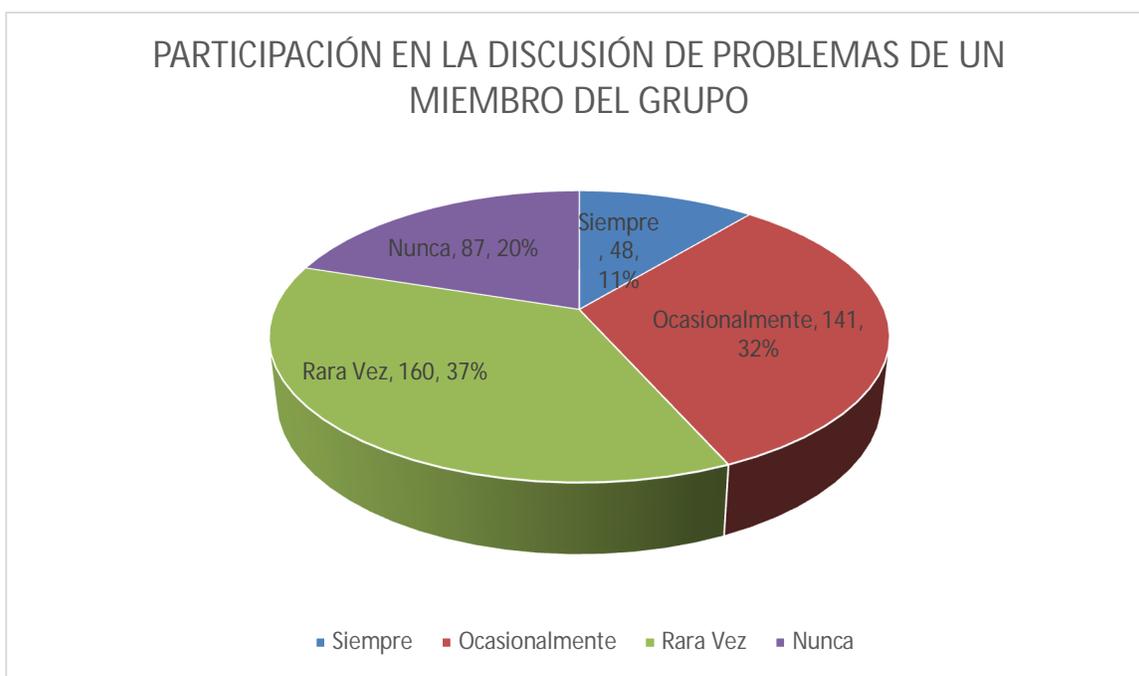
TABLA No. 8

PARTICIPACIÓN EN LA DISCUSIÓN DE PROBLEMAS DE UN MIEMBRO DEL GRUPO

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 48 | 11% | 141 | 32% | 160 | 37% | 87 | 20% | 436 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 8



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 11% de los estudiantes encuestados manifiestan que en su establecimiento, siempre les permiten participar en la discusión de problemas de un miembro del grupo a efecto de lograr la armonía intergrupala e intra-grupal, otro 32% indican que es de manera ocasional, el 37% indican que rara vez lo hacen y el 20% indica que nunca se hace.

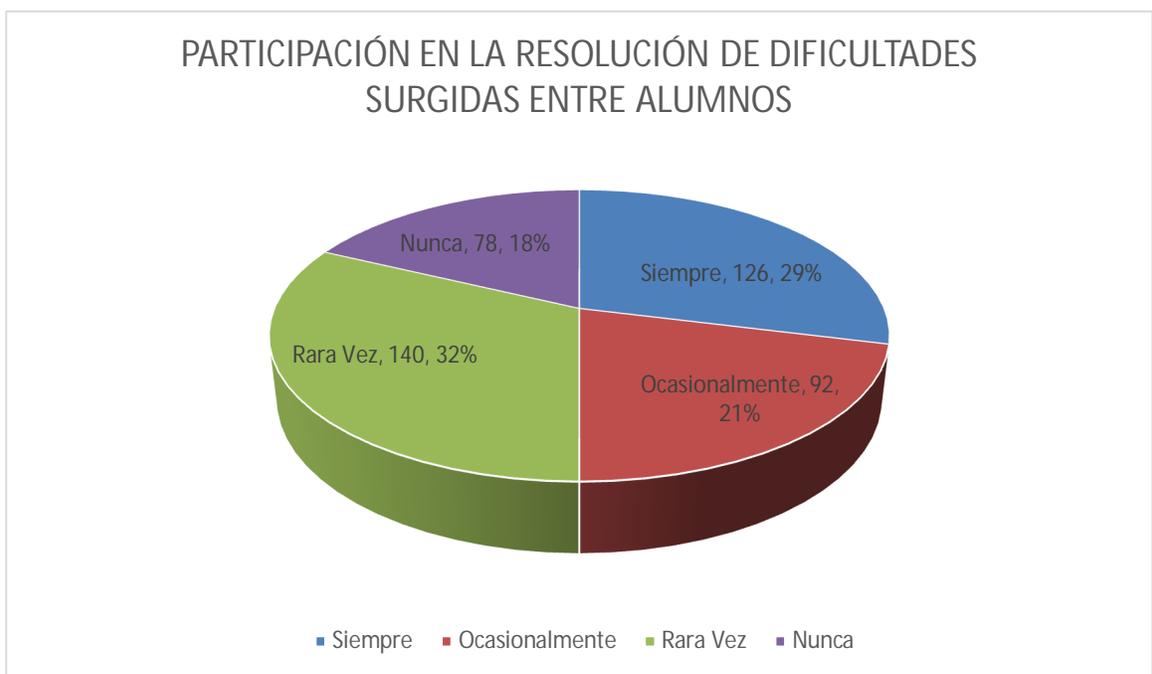
TABLA No. 9

PARTICIPACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE DIFICULTADES SURGIDAS ENTRE ALUMNOS

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 126 | 29% | 92 | 21% | 140 | 32% | 78 | 18% | 436 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 9



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 29% de los estudiantes encuestados manifiestan que en su establecimiento, siempre participan en la resolución de dificultades surgidas entre compañeros de estudio a efecto de lograr la convivencia pacífica, el 21% indican que es de manera ocasional, el 32% indican que rara vez lo hacen y el 18% indica que nunca lo hacen.

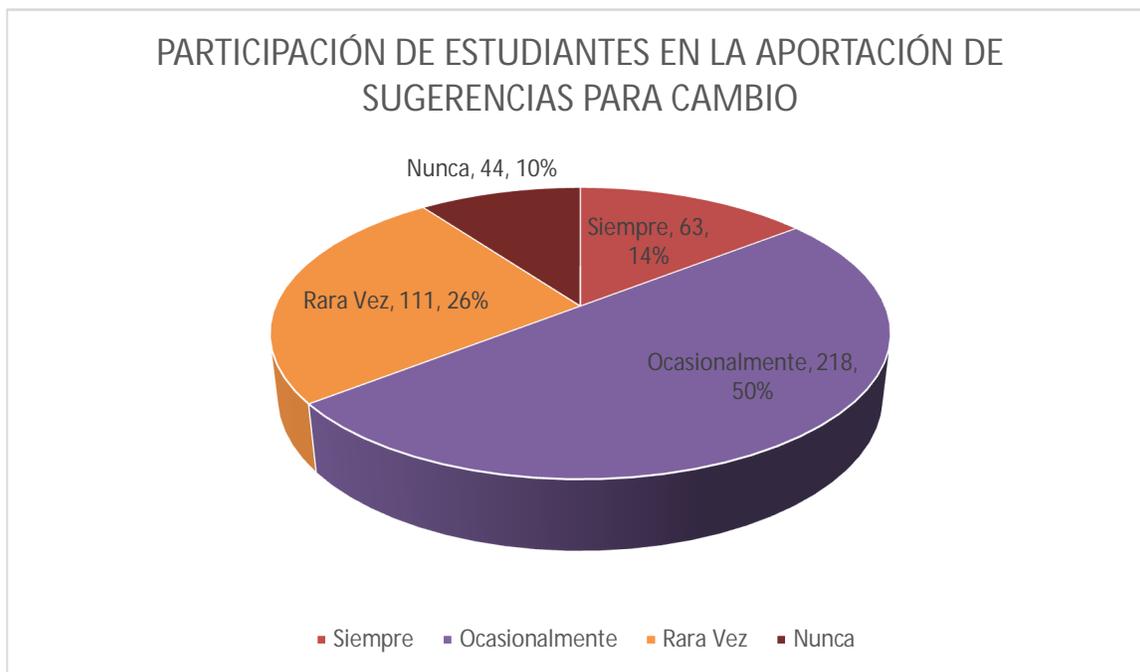
TABLA No. 10

PARTICIPACIÓN DE ESTUDIANTES EN LA APORTACIÓN DE SUGERENCIAS PARA CAMBIO

| SIEMPRE | | OCASIONALMENTE | | RARA VEZ | | NUNCA | | TOTAL | |
|----------|----------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO | ABSOLUTO | RELATIVO |
| 63 | 14% | 218 | 50% | 111 | 25% | 44 | 10% | 436 | 100% |

FUENTE: Investigación de campo. 2014.

GRÁFICA No. 10



FUENTE: Investigación de campo. 2014.

DESCRIPCIÓN: El 14% de los estudiantes encuestados manifiestan que en su establecimiento, siempre les permiten aportar sugerencias en la búsqueda del cambio a manera de buscar calidad educativa y solucionar conflictos que puedan ocurrir, el 50% indican que es de manera ocasional, el 26% indican que rara vez lo hacen y el 10% indica que nunca lo hacen.

4.2. COMPROBACIÓN GENERAL DE HIPÓTESIS.

La variable independiente, plantea la carencia de programas exclusivos para la formación de líderes, mismos que deben ser insertados al desarrollo de la curricular de estudios del nivel medio, ciclo básico de los establecimientos del sector privado del municipio de Chiquimulilla del departamento de Santa Rosa. Mientras que la variable dependiente puntualiza deficiencias en la formación académica, pues el modelo educativo sigue formando académicamente a los estudiantes sobre la base de paradigmas teóricos, que en el mayor de los casos no son validados, pues los diferentes procesos teórico-metodológicos desarrollados en la docencia adolece de procesos que induzcan a la participación activa en los aprendizajes y en la construcción del conocimiento. Actividad docente que se desarrolla independientemente de la naturaleza disciplinaria que se sirva en los planes de estudios. Tanto Directores; Docentes y Estudiantes, enumeran en la presente investigación de campo indicadores que precisan la carencia de programas integrales para la formación de líderes, los procesos metodológicos utilizados en la actividad docente se sustentan en la memorización y repetición de contenidos programáticos, utilizando técnicas tradicionales para la enseñanza y el aprendizaje tales como: El dictado; Clase Magistral; Investigaciones teóricas no verificadas. ni en su contenido y con ponderaciones ya preestablecidas, se llaman comprobaciones de lecturas, aplicando criterios que inducen a repeticiones de propuestas teóricas, tareas hechas en casa sin verificación ni en su desarrollo y de su contenido, pruebas objetivas escritas como único criterio de evaluación académica, mismas que son elaboradas y aplicadas con fines de repetición de planteamientos teóricos.. Las diferentes actividades de aprendizaje desarrolladas dentro y fuera de las aulas no impulsan formación de valores tales como: Iniciativa, análisis, investigación teórica – practica, cooperación, coordinación, construcción del conocimiento teórico-práctico, etc. Se sigue cayendo al mismo academicismo teórico tradicional que no forman líderes, además los modelos curriculares no contemplan contenidos programáticos relacionados con la realidad nacional, se desarrolla un Sistema Curricular alejado de la realidad nacional, su base está dentro de bases ideales de modelos de otras realidades. En la medida que nuestro Sistema Educativo independientemente del Nivel en que se desarrolle gire alejado de la realidad, el concepto de transformación o de construcción del conocimiento será irreal, por lo tanto el perfil de egreso de nuestros estudiantes serán pasivos y no propositivos. Criterios docentes que no contribuyen a la formación de líderes estudiantiles, que en el mañana serán líderes sociales. **COMPROBANDO DE ESTA MANERA LA HIPÓTESIS PLANTEADA. NO EXISTEN PROGRAMAS INTEGRALES, NI PARALELOS IMPULSADOS POR LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS Y DOCENTES QUE COADYUVEN A LA FORMACIÓN DE LIDERES. POR LO TANTO EL MODELO**

CURRICULAR A ESE NIVEL TIENE ESAS ENORMES DEFICIENCIAS Y SUS RESULTADOS SERÁN NEGATIVOS PARA LA FORMACIÓN DE LOS NUEVOS Y NUEVAS CIUDADANAS DE LA REGIÓN Y DEL PAÍS EN GENERAL. SIN LIDERES NUEVOS Y PROPOSITIVOS UNA NACIÓN NO ALCANZA SU DESARROLLO.

4.3. INTERPRETACIÓN GENERAL DE RESULTADOS.

Los diferentes indicadores cuantitativos y cualitativos proporcionados por las diferentes unidades de análisis en la investigación de campo desarrollada, demuestran que la formación de líderes estudiantiles, no es tarea que deba ser parte de la formación académica de los estudiantes del nivel medio, ciclo básico, sector privado del municipio de Chiquimulilla del departamento de Santa Rosa. Por los directores de establecimientos educativos, reconocen no desarrollar actividades de aprendizajes y extracurriculares que fortalezcan niveles de liderazgo en los estudiantes, los docentes por su parte, aun cuando desarrollan diferentes actividades de aprendizajes, con procesos metodológicos distintos, estos están tendientes a instruir a estudiantes desde el puntos de vista teórico tal y como lo establece el modelo curricular. Las técnicas de aprendizaje desarrolladas no proponen ni estrategias, muchos menos competencias que induzcan a formar estudiantes propositivos en su actividad académica y fuera de los establecimientos educativos. La pasividad repetitiva teórica es el paradigma metodológica de toda una actividad pedagógica – didáctica, que responde a un reglamento de evaluación altamente academicista. Las acciones teórico-metodológicas constructivistas, no es actividad priorizante del que hacer docente, pocas veces se desarrollan, actividades que incidan en la formación de valores como: Iniciativa, creatividad, colaboración, orden, disciplina, puntualidad y respeto. Si no formamos seres humanos propositivos, no formaremos líderes y debe decirse que los diferentes centros educativos juegan un papel importante para esta tarea. Se deja entrever que no existe un plan de acción entre autoridades educativas, docentes y estudiantes que en el futuro promuevan la formación de líderes estudiantiles, es necesario recordar que la formación de buenos líderes, serán los nuevos seres humanos capaces de transformar las sociedades y de impulsar su desarrollo atendiendo sus verdaderas necesidades. Por parte de los estudiantes, confirman que es raro la autoridad educativa, el docente que incentiva, la organización estudiantil, pues en el mayor de los casos la consideran un peligro para ellos. Además ven toda una actividad docente sujeta a un reglamento de evaluación estrictamente teórico, sin las posibilidades de formación de valores que formen estudiantes propositivos. Siempre se nos coarta iniciativas, creatividad, para ser buenos estudiantes tenemos que seguir las instrucciones que autoridades y docentes nos dan siempre, de lo contrario no aprobamos las diferentes asignaturas. Estas formas de hacer docencia y de formar, hacen más mal que bien. Recomienda que el Ministerio de Educación impulse nuevas formas de enseñanza para formar personas dinámicas, entusiastas, capaces de proponer siempre nuevos proyectos a través de la organización social, de esa manera se

promoverá siempre el desarrollo social-económico-político de los pueblos y Chiquimulilla no escapa de ellos.

Es necesario considerar dicho análisis. Para que este sirva de base y se impulsen programas a todos niveles tendientes a implementar modelos curriculares diferentes a los tradicionales.

4.4. CONCLUSIONES:

- 4.4.1.** Las autoridades educativas de los diferentes establecimientos educativos del nivel medio, ciclo básico, sector privado del municipio de Chiquimulilla, del departamento de Santa Rosa, reconocen no desarrollar programas curriculares y extracurriculares tendientes a la formación de líderes estudiantiles, aduciendo que el Sistema Educativo, no lo requiere y ellos solo le dan cumplimiento a lo emanado del MINIDUC.
- 4.4.2.** Los docentes de los establecimientos educativos encuestados indican que su actividad docente está regulada sobre lo que el MINIDUC les exige, sin que para ello puedan modificar procesos docentes diferentes, además no se cuenta con tiempo para desarrollar valores en los estudiantes y que estos estén en capacidad de impulsar transformación o cambios en la sociedad donde ellos viven.
- 4.4.3.** Los estudiantes de los diferentes establecimientos educativos investigados, indican que las autoridades educativas y docentes, no permiten el funcionamiento de organizaciones estudiantiles para la defensa de sus intereses, mucho menos que apoyen a estudiantes con iniciativas distintas a las que ellos exigen en el aula y fuera de ella.
- 4.4.4.** La pasividad de padres de familia en el fortalecimiento de formación de valores tendientes a la creación de hombres y mujeres propositivos es manifiesta en sus actitudes indiferentes al que hacer de los centros educativos donde estudian sus hijos..
- 4.4.5.** El modelo de la currícula vigente en el nivel medio, ciclo básico dentro del Sistema Educativo Nacional, no permite la formación se seres humanos pensantes, capaces de transformar modelos económicos-sociales que respondan atender necesidades de desarrollo que las sociedades demanden, en virtud de lo anterior, la formación de líderes propositivos no interesa.

4.5. RECOMENDACIONES GENERALES:

- 4.5.1.** Se recomienda a las autoridades educativas y docentes de los diferentes establecimientos educativos, del nivel medio, ciclo básico, sector privado implementar programas integrales de actualización académica que coadyuven a la formación de líderes estudiantiles.
- 4.5.2.** El Sistema de Planificación por Competencias fundamentado en la teoría Constructivista del Conocimiento, es un modelo educativo que permite la formación de seres humanos propositivos tendientes a ser buenos líderes dentro y fuera de la actividad de formación académica requerida por el Sistema Educativo Nacional, debe ser una consideración docente de importancia, fomentando el trabajo en equipo y que este sea siempre vinculado a los temas urgentes de la realidad nacional.
- 4.5.3.** La investigación Educativa donde convine lo teórico con lo práctico, permitirá no solo validar el conocimiento curricular, sino la formación de líderes propositivos, más cuando su actividad de aprendizaje su líder de cooperación es el estudiante. Debe ser esta la tarea de autoridades educativas, docentes y padres de familia. Se recomienda impulsar modelos con esta cosmovisión.
- 4.5.4.** La tarea docente, independientemente del nivel en el que se desarrolle, debe ser sustentada en la participación activa de todos los elementos de la familia educativa, con la finalidad que esta tarea docente este sustentada en la cooperación y la valorización del aporte de cada elemento curricular.
- 4.5.5.** Las autoridades y docentes dentro del Sistema Educativo Nacional, no deben olvidar que los modelos educativos, antes de formar técnico-maquinas deben de formar seres humanos que construyan la tecnología para satisfacer sus necesidades y no para que estas los deshumanicen y los desliguen de las necesidades de desarrollo que las sociedades demandan. La escuela como institución educativa debe formar seres humanos con capacidades de dirigir, de coordinar, de evaluar y de proponer. Deber ser esta su meta principal, para que nuestros nuevos perfiles humanos sean hombre y mujeres libres con capacidades de transformación y de cambio.

CAPITULO V

MARCO PROPOSITIVO

NOMBRE DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL:

“MANUAL PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES ESTUDIANTILES”.

5.1 INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, es claro que el liderazgo importa. Las instituciones educativas de éxito y los individuos de éxito en las empresas y organizaciones exhiben profundidad en el liderazgo. Ser capaz y poseer los atributos del liderazgo es maravilloso, pero la capacidad ha de emplearse de manera apropiada y con un propósito. El líder debe demostrar atributos y también demostrar resultados (Ulrico, Zenger y Smallwood, 1999). El líder es el primer promotor de la productividad y crea una atmósfera que invita a ella. Predica con el ejemplo. Es el creador y sostén de la cultura organizacional orientada a la calidad y el servicio. Es él quien hace competitiva a la organización (Siliceo, Casares y González, 1999). El liderazgo es la principal herramienta de acción para poner en práctica los objetivos institucionales. Los directores agotan la energía de las instituciones, en tanto que los líderes infunden energía en ellas. Una institución educativa bien dirigida sólo consiste de líderes (Koestenbaum, 1999). Los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a su personal. Quienes son líderes eficaces enseñan a los seguidores a pensar en función de la institución, no de sí mismos (Lussier y Achua, 2002).

Estos autores describen las funciones administrativas del liderazgo:

- **Funciones interpersonales:** Entre éstas se menciona representar a la organización en diferentes actividades y ser enlace con miembros de otras unidades u organizaciones.
- **Funciones informativas:** El líder monitorea las actividades para detectar problemas y oportunidades, difunde información dentro de la organización y es portavoz fuera de ésta.
- **Funciones decisionales:** Dentro de las funciones del líder está innovar, manejar las dificultades, asignar los recursos y negociar.

Ser líder no es igual a ser administrador; sin embargo, la capacidad para ejercer liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz (Koontz y Weihrich, 2004; Stoner, Freeman, y Gilber, 1996).

“Los líderes deben reflejar o personificar las cualidades esperadas o requeridas en sus grupos y organizaciones” (Adair, 1978, p. 16).

Por lo anterior, establecer el nivel de liderazgo, así como el estilo en que éste se ejerce es importante para tener un perfil de los líderes que una institución educativa tiene. Esto motivó a la ponente a elaborar un MANUAL DE LIDERAZGO ESCOLAR a efecto de promover a líderes y capacitarles para que puedan insertarse en el mercado laboral y ocupar cargos de dirección.

5.2 JUSTIFICACIÓN

La educación formal actualmente se desarrolla bajo el enfoque de competencias, sin embargo, los estudiantes en la actualidad se aíslan, especialmente por ser presa fácil de las redes sociales, los cuales perjudican en su desarrollo social e interpersonal, muchas veces dependiendo de los demás.

Es por ello menester que junto al proceso de aprendizaje se desarrolle un proceso de liderazgo que facilite la formación en la toma de dedicación y especialmente ser parte de las proposiciones respecto a la solución de problemas de toda naturaleza.

Es imprescindible la labor del docente en el proceso de formación de liderazgo en la juventud estudiantil puesto que es el facilitador y promotor del liderazgo.

Lamentablemente, el proceso educativo en muchas de las ocasiones se reduce a un mero acto de transmisión de contenidos, no así un proceso de reflexión que permite al estudiante analizar y proponer medios de solución o mejoramiento a la realidad circundante.

La existencia de liderazgo es imprescindible en cualquier organización de seres humanos: “El liderazgo es más importante que los sistemas, estrategias o la filosofía de la organización” (Giuliani, R., 2002: 302). “El liderazgo es importante: quién sea el líder y cómo actúe marcan la diferencia” (id, id: 376)

La necesidad de mejorar el liderazgo escolar como prioridad en la educación actual es puesta de manifiesto por Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H., en el informe realizado para la OCDE y que ha sido publicada en su versión original como “Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy”. En el prefacio de dicha publicación se afirma: “El liderazgo escolar es ahora una prioridad en la política educativa mundial. Una mayor autonomía escolar y un mayor enfoque en la educación y los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes escolares. Hay mucho margen de mejora en cuanto a la profesionalización del liderazgo escolar, al apoyo a los líderes escolares actuales, y a hacer del liderazgo escolar una carrera atractiva para candidatos futuros” (Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008: 9).

5.3 OBJETIVOS:

5.3.1 GENERAL:

- Promover el liderazgo estudiantil desde el proceso educativo, desarrollado en el establecimiento al que pertenece, facilitándole la oportunidad de crecer personalmente y brindándole las herramientas necesarias para involucrar al estudiante en la problemática actual mediante la participación en la búsqueda de soluciones.

5.3.2 ESPECÍFICOS

- Coadyuvar con el proceso formador de liderazgo estudiantil en el establecimiento educativo
- Desarrollar en el estudiante las competencias necesarias para involucrarse en la problemática social mediante la proposición de medios de solución.
- Concebir el conflicto como un elemento inherente a la vida institucional y estudiantil en la que debe participar el estudiante de manera resolutiva.
- Aplicar estrategias, herramientas y técnicas de liderazgo para el manejo de conflictos en los niveles institucional, docente y de contexto.

5.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.4.1 Programa: Taller de capacitación metodológica a líderes estudiantiles.

| No | Actividad | Hora | Metodología | Logística | Responsable |
|----|---|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------|
| | Un día | | | | |
| 1 | Inscripción de participantes | 8:00 – 9:00 | Mesa | Cuadro | Asistentes |
| 2 | Palabras de bienvenida | 9:00 – 9:05 a.m. | Expositivo | Equipo Coordinador | Dirección |
| 3 | Objetivo, temáticas y metodología del taller (ficha del evento) | 9:05 – 9:15 a.m. | Ídem | Programa | Facilitador |
| 4 | Conociendo la importancia de un líder | 9:15 – 9:45 a.m. | Exposición Dialogada | Papelógrafo | Ídem |
| 5 | Conociendo los tipos de líderes | 9:45 a 10:30 a. m. | Exposición Dialogada | Papelógrafo | Ídem |
| 6 | Receso | 10:30 a 10:45 a. m. | | | |
| 7 | Concertar responsabilidades que asumirán los líderes (Perfil del líder) y definir los coordinadores por grado y sección | 10:45 – 11:15 a. m. | Plenaria / lluvia de ideas | Datos/ Papelógrafo | Ídem |
| 8 | Acuerdos y compromisos | 11:15 a. m. – 12:00 p.m. | Plenaria | Papelógrafo | Ídem |
| 9 | Cierre del evento | 12:100 a 12:15 p. m. | Expositivo | | Organizadores |

5.4.2 TEMÁTICA A CONSIDERAR EN LOS TALLERES RESPECTO A LIDERAZGO EDUCATIVO

I- LIDERAZGO EN EDUCACIÓN

En toda iniciativa compartida por seres humanos, la existencia de verdaderos líderes y el ejercicio de un auténtico liderazgo constituye un componente fundamental de la efectividad y calidad de tal iniciativa. Aunque el liderazgo debe ser contemplado dentro de diferentes campos de intervención y ejercido por personas o grupos de personas adecuadas a tales campos de intervención, su potencial liberador de energía aparece cada vez más evidente.

Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. afirman lo siguiente: “El liderazgo en instituciones educativas se ha convertido en prioridad en las políticas educativas de la O E C D y en los países encuadrados en la misma, dado que juega un papel fundamental en la mejora de la práctica educativa, en las políticas educativas y en el mundo exterior a las mismas (Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H, 2008: 19).

I.1. DIVERSIDAD DE LIDERAZGOS EN EDUCACIÓN

En la versión española de la citada publicación realizada por Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. para la OCDE sobre “Mejorar el Liderazgo Escolar” se manifiesta la necesidad de que los directivos de los centros educativos compartan el liderazgo, con otras personas y equipos, en los términos siguientes: “Entre otras cosas, se espera que los directores asuman tareas ampliadas, tanto administrativas como gerenciales, gestionen recursos financieros y humanos, manejen las relaciones públicas y formen coaliciones, participen en una administración de calidad y procesos de información pública, así como que proporcionen liderazgo para el aprendizaje. Esta carga de trabajo va más allá de lo que un solo individuo puede lograr con éxito” Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008: 29).

El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado en diferentes niveles: los matices de su ejercicio serán peculiares, con diferencias entre el rol que corresponde a los *supremos responsables de la educación* en un determinado país, al que incumbe al *profesor* responsable de un grupo de estudiantes, a los *padres* de estos últimos e, incluso, a los propios *estudiantes* en relación con sus compañeros. En todo caso, dado que nuestra preocupación básica se centra en la calidad de la educación y en cambio necesario para su mejora, se contempla aquí el ejercicio del liderazgo y el perfil del líder dentro de este contexto.

Por supuesto, tal liderazgo debe aplicarse, también, a los directores de instituciones educativas, directores adjuntos o subdirectores, directores de estudio (o jefes de estudios), secretarios del centro, órganos de gestión o participación (tales como claustro, departamentos, consejo escolar, etc.) y personal docente.

En algunos casos, pueden establecerse *equipos adhocráticos* basados en la experiencia de sus miembros y en las necesidades del momento o la situación (Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H: 2008: 11).

I.2. PERFIL DEL LÍDER PEDAGÓGICO

El ejercicio del liderazgo dentro de una institución o iniciativa educativa ha de ser eminentemente *pedagógico*: es decir, su perfil y actuación deben ser acomodadas a lo que es peculiar de la educación, de los resultados que implica y de los procesos que conlleva. Consiguientemente, aunque los rasgos generalmente atribuibles a cualquier tipo de liderazgo pueden ser aplicables a este liderazgo pedagógico, la preocupación fundamental del liderazgo que aquí se aborda ha de ser la promoción de la potencialidad de todos los miembros de una entidad o iniciativa educativa orientada a lograr la efectividad y calidad de la educación, preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total.

Así entendido, el perfil del líder pedagógico se caracterizará por la constancia de las dimensiones que se describen seguidamente.

I.2.1 Dimensión carismática. Implica que el líder (ya se aplique a una persona o a un equipo o grupo de personas) resulte suficientemente atractivo como para facilitar que otras personas estén satisfechas de estar con él o ella y sea capaz de provocar que las personas de su entorno quieran estar junto a él o ella.

El líder carismático atrae fácilmente hacia sí a las personas con las que establece algún tipo de contacto: este atractivo personal, frecuente obedece más a una actitud psicológica positiva hacia los demás que al propio aspecto puramente físico (Gento, S., 2002: 198).

Entre los rasgos que pueden hacer surgir o incrementar la dimensión carismática cabe referirse al *sentido del humor* (Giuliani, R., 2002: 36) Otro rasgo que contribuye al reforzamiento de la dimensión carismática es el *optimismo*: “El líder debe inspirar confianza (...) En esto consiste el optimismo. Si el líder deja de mostrarlo, la gente abandona y pierde la esperanza” (Giuliani, R., 2002: 298).

Valor o coraje contribuyen, también a la dimensión carismática: “El coraje es generalmente estimado como la primera de las cualidades del ser humano, porque es la que garantiza todas las demás” (Giuliani, R., 2002: 388).

Un elemento que puede contribuir a la dimensión carismática es la *reconocida autoridad profesional*, no basada en el ejercicio autoritario del poder, sino en la relevancia que posee por su conocimiento y, sobre todo, buen hacer profesional

También puede influir en esta dimensión el *reconocimiento de su legitimidad para el puesto o cargo que ocupa*: ello generalmente ocurre más fácilmente cuando ha sido designado con la aceptación de sus colaboradores y tras la evidencia de que posee el perfil profesional y las cualidades adecuadas para el puesto o cargo.

Otro rasgo propio del líder carismático es que *goza de la estimación generalizada* de la institución o grupo. Dicha estimación suele obedecer, tanto al reconocimiento de su categoría personal y profesional, como a su comportamiento considerado y solidario con sus colaboradores y colegas.

I.2.2 Dimensión emocional. Supone que el líder, en su relación con cualquier persona (ya sea miembro de la entidad educativa o relacionada con ella), trata a todos con elevada amabilidad, consideración y reconocimiento. De acuerdo con la dimensión emocional o afectiva, el líder ha de procurar reforzar en todo momento la dignidad de cada persona y mostrar estima y aprecio hacia todos. La inclusión de la dimensión emocional en la concepción actual del liderazgo cuenta con el apoyo de buen número de autores (Bolman, L.G. & Deal, T.E., 2008); Branson, Ch. M., 2010, Fullan, M., 2006, Goleman, D., 1999; Hargreaves, A. & Fink, D., 2006; Schein, E.H., 2004).

El *reconocimiento* es un componente fundamental de la dimensión emocional: “Uno de los componentes fundamentales (...) del rol de cualquier liderazgo consiste en tener la oportunidad de hacer saber a los colaboradores cuán importante es su trabajo para el propio líder” (Giuliani, R., 2002: 40). El reconocimiento “ayuda a *mantener la moral*” de los colaboradores (id.id.: 121)

La confianza en los colaboradores refuerza la relación emocional: “Parte de la responsabilidad de todo líder es el reconocimiento de sus limitaciones. Otra parte la constituye la confianza en los que trabajan con él o ella” (Giuliani, R., 2002: 219)

La defensa de los colaboradores mejora la relación afectiva: “Cuando alguno de mis colaboradores es atacado injustamente, trato de reforzar la importancia de tal persona, estoy más tiempo con ella (...) y veo si es posible promocionarlo o hacer una declaración para poner de manifiesto cuán importante es” (Giuliani, R., 2002: 235). “Abrazar a los que son atacados sirve a dos funciones. En primer lugar, da confianza a quienes trabajan para ti y a quienes desean hacerlo: no los abandonarás, no los traicionarás a la primera señal de apuro. En segundo lugar, al poner de manifiesto que abrazas a un empleado perseguido, eliminas los incentivos para atacar” (id.id.: 237)

La ayuda a los demás, especialmente en tiempos difíciles puede inscribirse, también, en la dimensión emocional: el auténtico líder “trata de guardar su tiempo y energía para las ocasiones en las que es realmente necesario” (Giuliani, R., 2002: 256). Por ejemplo, visitando a los empleados cuando están en el hospital (id.id.: 258). En todo caso, “un rasgo importante del líder es la consistencia: debe hacer a sus colaboradores que estará con ellos en buenas y en malas circunstancias” (id.id.: 362)

I.2.3 Dimensión anticipadora. Referida al líder pedagógico, hace referencia a la capacidad para tener una visión anticipadora de lo que puede ocurrir cuando se utilizan determinadas estrategias y se llevan a cabo actuaciones concretas frente a retos o problemas que puedan surgir. Implica, por tanto, una percepción anticipadora de las consecuencias o efectos que se derivarán de las soluciones que se arbitren frente a determinados problemas. “El líder debe estar siempre anticipándose” (Giuliani, R., 2002: 359)

Algunos autores se refieren a esta dimensión como “*pensamiento estratégico*” (Branson, Ch. M., 2010: 44). Tal pensamiento es definido por Gilley, J. & Matycunich, A. (2000: 82) como „la capacidad para dirigir la atención al futuro de la organización, e incluye la habilidad para anticipar las tendencias y procesos, así como organizarlos en unidades manejables que puedan ser comprendidas y utilizadas por otras personas”

“Al tener que tomar decisiones importantes, *el líder se anticipa a considerar cuáles serán las consecuencias* de cada decisión, antes de optar por la más conveniente” (Giuliani, R., 2002: 123). “Si realizas adecuadamente tus funciones y actúas en todos los casos con responsabilidad y consciencia, puedes tener la seguridad de que posiblemente puedes hacer previsiones mejor que otros y ver un poco más allá que ellos” (id. id.: 227).

Esta capacidad anticipadora se fundamenta, especialmente, en el conocimiento o sabiduría que el auténtico líder ha ido adquiriendo a través del estudio, la reflexión y el análisis de la realidad: “La *sabiduría* sigue siendo un encantador y altamente deseado, aunque misterioso componente del liderazgo” (Branson, Ch. M., 2010: 21).

Para alcanzar tal sabiduría, el líder tiene en cuenta “todos los sentimientos, significados, valores, intuiciones, emociones y experiencias prácticas asociadas con el cambio” (Branson, Ch. M., 2010: 30). Esta sabiduría o conocimiento para la acción ha de basarse, también, en el análisis del contexto, en las experiencias acumuladas de liderazgo y en la reflexión sobre su propia actuación profesional.

El acopio de la mencionada sabiduría supone, también, una continua *autorreflexión*: “Un auténtico líder que trate de adquirir autoconocimiento y ampliar su consciencia para incrementar su sabiduría, no sólo debe aprender a reflexionar sobre sí mismo, sino que debe, también, aprender cuáles son los aspectos más importantes de sí mismo sobre los que debe reflexionar” (Branson, Ch. M., 2010: 47). El mismo autor señala que la autorreflexión debe, asimismo, extenderse a sus propias actuaciones y a cómo estas interactúan con su entorno.

Este ejercicio de autorreflexión ayudará al líder a prevenir tres posibles formas de actuación equivocadas, que pueden ser debidas a su conocimiento mal orientado o mal fundado. Estas tres posibles formas son las siguientes: “la equivocación consigo mismo, la impulsividad irreflexiva o la falta de autocontrol” (Branson, Ch. M., 2010: 61).

I.2.4 Dimensión profesional. De acuerdo con la misma, el auténtico líder pedagógico debe impulsar la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos, y debe tratar de facilitar a la institución o entidad educativa y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias requeridas para lograr la máxima efectividad y calidad de la educación y de la institución en la que se llevan a cabo los procesos educativos.

El auténtico líder ha de ser siempre un *ejemplo para sus colaboradores*: “No hay motivación más poderosa que la que ofrece un líder que actúa como ejemplo. Los profesores, los principios, las declaraciones inspiradoras son elementos valiosos; pero el ejemplo es el más valioso de todos” (Giuliani, R., 2002: 214). “No puedes pedir a los que trabajan contigo algo que no estés tú dispuesto a hacer. Has de ser un modelo de actuación” (id. id.: 209). “Ningún líder debe pedir a los demás algo que él mismo no esté dispuesto a dar” (id. id.: 211). “La forma más importante de ser un ejemplo para los demás no es la actitud o diligencia, sino la realización de algunas tareas cuya realización pides a los demás” (id. id.: 212).

La *preparación previa* de procesos a llevar a cabo constituye un elemento fundamental de un profesional responsable: “Si yo pienso todas las contingencias que pueden surgir y planifico teniéndolas en cuenta: el mejor modo de actuar ante lo inesperado surgirá de tal preparación” (Giuliani, R., 2002: 64).

La *posesión y transmisión de ideas* a los colaboradores son esenciales en el liderazgo: “Los grandes líderes ejercen su liderazgo a través de sus ideas. La ideología es muy importante cuando se lidera una organización grande” (Giuliani, R., 2002: 171). “Las personas no siempre quieren escuchar determinadas ideas; prefieren oír vulgaridades; pero lo fácil no es siempre lo mejor” (id. id.: 187).

“Uno de los procedimientos más adecuados para transmitir ideas es *transmitir directamente el mensaje*, sin regodeos, portavoces o grupos de discusión” (Giuliani, R., 2002: 1982). Por supuesto, debe cuidarse la correcta expresión del lenguaje (id. id.: 189).

“Pero es importante que *lo que se dice sea realmente lo que se piensa*” (Giuliani, R., 2002: 203). El mantenimiento de las propias ideas y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace ayudan a la aceptación por los demás: “Ser siempre tú mismo (hombre o mujer) supone que nunca sentirás la necesidad de cambiar tus principios” (id. id.: 208).

“El líder intelectualmente honesto ejerce su liderazgo desde una posición donde moran *verdaderas creencias*” (Giuliani, R., 2002: 183) Existen tres importantes fases en el tratamiento de las ideas o creencias: “primero, deben elaborarse adecuadamente; luego, deben comunicarse; finalmente, deben ponerse en acción” (id. id.: 171)

“El establecimiento de una adecuada estructura organizativa comienza con la determinación de la *misión*. A partir de aquí, pueden identificarse las metas y lo que debe hacerse para lograrlas, la captación de las personas para cada una de las funciones, y el constante seguimiento que permita que cada uno se ajuste al propósito original y que nadie usurpe el control del equipo de colaboradores o deje de lado a tal equipo” (Giuliani, R., 2002: 308). “Todas las actuaciones se derivarán del propósito fundamental de la organización” id. id.: 321). “El propósito debe definirse en primer lugar y dejar luego que todo fluya del mismo” (id. id.: 322)

La *capacidad para rectificar*: “La idea de que cambiar la decisión sobre una determinada cuestión es una señal de debilidad es ridícula. El cambio debe admitirse cuando existe evidencia de la necesidad de llevarlo a cabo” (Giuliani, R., 2002: 177)

La dimensión profesional implica, también, la preocupación por que se cuente con los necesarios recursos: “el líder del cambio educativo debe asegurarse de que estén disponibles los recursos necesarios. Tales recursos incluyen los de tipo físico, los económicos y de tiempo” (Branson, Ch. M., 2010: 77).

I.2.5 Dimensión participativa. Asume que el mejor modo de impulsar a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y solidario es estimularlos a que ofrezcan su esfuerzo cooperativo en proyectos en los que estén comprometidos por su intervención en las decisiones que se han tomado en cada una de las fases de su realización. Datos empíricos muestran, generalmente, que en escuelas de calidad todos los miembros de la institución trabajan juntos y que la calidad se

incrementa cuando los sistemas educativos actúan coordinados con las instituciones educativas.

“Necesitamos líderes que comprendan que estamos mejor controlados por conceptos que inviten a nuestra participación, que por políticas y procedimientos que recorten nuestra contribución” (Wheatley, M., 2006: 131).

Es, pues, preciso que “el auténtico líder ofrezca el impulso, apoyo, recursos y posibilidades para *que aflore el potencial de las personas implicadas*” (Branson, Ch. M., 2010: 4)

El auténtico *elige y acoge a colaboradores de excelencia* (Giuliani, R., 2002: 91;

110) y asigna a cada colaborador la tarea que mejor puede desempeñar (id. id.: 99): se trata, en definitiva, de *elegir la mejor persona para la tarea que mejor se acomode a cada uno* (id. id.: 100). De este modo, “un buen trabajo en equipo mejora la condición personal de cada miembro” (id. id.: 98). Por ello, “el establecimiento de una dinámica que permita *extraer lo mejor de cada persona* es una las facetas más relevantes del auténtico líder” (Giuliani, R., 2002: 102)

“Aunque en cualquier tipo de liderazgo puede ser necesario tratar con todo tipo de colaboradores, obviamente y tan frecuentemente como sea posible debe *contar con la actuación de aquellas personas de las que se fía completamente*” (Giuliani, R., 2002: 324), “personas que cumplen con su palabra y que actúan con elevados estándares de calidad” (id. id.: 338).

Una de las tareas a llevar a cabo por el líder es *informar a sus colaboradores sobre lo que se espera de ellos* (Giuliani, R., 2002: 167).

La *búsqueda de consejo o sugerencias de personas expertas* constituye, asimismo, una actuación típica del liderazgo participativo (Giuliani, R., 2002: 46). Asimismo, dado que el líder no puede ser experto en todo, “*se rodea de colaboradores que atienden aspectos en los que dicho líder no puede incidir* y en los que tales colaboradores poseen el necesario conocimiento para intervenir” (id. id.: 101)

El auténtico líder *estimulará a los expertos para que ofrezcan su conocimiento a los menos experimentados* (Giuliani, R., 2002: 108)

La *información ofrecida por los colaboradores* puede constituir una excelente oportunidad para recibir y compartir información que sea útil para todo el grupo (Giuliani, R., 2002: 36). El auténtico líder considera siempre la opinión de los demás antes de tomar su decisión (id. id.: 124). El liderazgo participativo ha de ser fundamentalmente relacional y adaptable: a tal efecto, “incorporará la comprensión

de un enfoque verdadera y sinceramente compartido para el logro de resultados beneficiosos mutuamente deseados” (Branson, Ch. M., 2010: 4)

La dimensión participativa implica la aceptación y potenciación de los colaboradores para *encontrar problemas* (Giuliani, R., 2002: 35). Tales problemas constituirán oportunidades de debate y de búsqueda de soluciones de modo colaborativo.

El auténtico líder está dispuesto a *escuchar opiniones contrarias a las suyas*: “Un auténtico líder, que actúa con el corazón y con una mente honesta, no impide la expresión de ideas, simplemente porque no le resultan cómodas” (Giuliani, R., 2002: 179). Conviene, además, que el líder conozca las fuerzas que se oponen al cambio. Ante tales fuerzas contrarias, tratará de conocer las razones de la oposición al cambio: con ello, podrá aclarar malentendidos y, en su caso, introducir las modificaciones que sean convenientes.

La participación de los componentes de la institución o entidad ayudará a conformar una *visión compartida*: “cuando esta visión puede ser compartida, se airean abiertamente las diferencias de opinión, se debate de modo productivo y se resuelven amistosamente las diferencias personales” (Branson, Ch. M., 2010: 73).

La *descentralización de la toma de decisiones* está implícita en la dimensión participativa: “La belleza de la descentralización estriba en que se permite a cada departamento crear su propio sistema para decidir cómo solucionar sus problemas” (Giuliani, R., 2002: 88).

La consolidación de la dimensión participativa conduce a la *creación de una cultura donde los trabajadores se sientan responsables* (Giuliani, R., 2002: 93).

El auténtico líder debe ser siempre *accesible* a cualquiera de sus colaboradores (Giuliani, R., 2002: 311) y debe “procurar que todos sus colaboradores sepan que tienen siempre acceso al líder” (id. id.: 320)

I.2.6 Dimensión cultural. Significa que el líder ha de promover la consolidación de la cultura propia de la institución o su peculiar perfil cultural. Consiguientemente, el líder pedagógico debe actuar con el compromiso necesario para clarificar, consolidar, defender y difundir el perfil cultural de la institución o entidad educativa. “Esta cultura propia, que arrancará de la concepción pedagógica de la institución y que se consolidará a través de la propia tradición, requiere, para su afirmación, que sea asumida por todos los miembros de la entidad (Gento, S., 2002: 203).

Uno de los rasgos propios de esta dimensión lo constituye la *promoción de la construcción de una cultura educativa propia* de la institución; la autonomía, hacia la que avanzan progresivamente los centros educativos, propicia la gestación de esa cultura propia, cuya construcción será impulsada por el líder pedagógico.

La *potenciación del acoplamiento de la cultura de la institución con las características del entorno* en el que se ubica e, incluso, en el que viven los estudiantes es, también, un rasgo de esta dimensión.

La dimensión cultural *impulsará la configuración de un perfil organizativo y funcional propio*: la misión y finalidades que se plantee una determinada institución estarán en la base de su estructura organizativa básica y de los principios de funcionamiento que se otorgue a sí misma.

En virtud de esta dimensión, el líder pedagógico *explora los intereses pedagógicos de los colaboradores* (entre ellos, de modo destacado, de los profesores). De este modo, resultará más fácil la potenciación de la cultura integradora de la institución que aglutine las posibles diversas tendencias ideológicas de los miembros (en su caso).

La dimensión cultural fomentará, asimismo, la aparición de soluciones creativas a los problemas: *una cultura esencialmente participativa y contextualizada* potenciará la posibilidad de que los distintos miembros del centro contribuyan de modo creativo a proponer alternativas originales ante los problemas o situaciones.

El auténtico líder *ejemplifica, con su conducta, los valores y perfil cultural de la institución*. Como representante destacado de la misma (especialmente cuando se trate de directivos), el efecto de su ejemplo al encarnar los valores y perfil cultural de la entidad será un elemento impulsor en los restantes miembros de institución y en las personas de su entorno.

I.2.7 Dimensión formativa. Esencial en un auténtico líder, requiere que éste se preocupe profundamente de su propia formación permanente y que trate de impulsar la formación continua de las personas que trabajan con él o ella. Enfoque fundamental de esta dimensión ha de ser, por tanto, la promoción de la necesaria preparación profesional y de la mejor cualificación para llevar a cabo las actuaciones necesarias que garanticen la efectividad de educación y de la institución o entidad educativa.

“La *educación* es crucial: los libros y el conocimiento que procede del estudio son factores críticos en el proceso de desarrollo de ideas” (Giuliani, R., 2002: 105). Pero, en ocasiones, “el perfil académico puede ser irrelevante y puede no ser comparable a *lo que una persona ha hecho* a lo largo de su vida (id. id.: 105)

La *formación propia es un factor fundamental del éxito*: “Ninguna persona, por inteligente que sea, puede conseguir el éxito sin una cuidadosa preparación, sin someter a experimentación previa las decisiones y sin un seguimiento estricto” (Giuliani, R., 2002: 52). Por tanto, “la preparación total nunca es una pérdida de tiempo” (id.id.: 62).

“El auténtico líder debe adquirir por sí mismo el conocimiento de las áreas que debe supervisar. Cualquiera que vaya a liderar una organización grande debe reservar un tiempo para el estudio” (Giuliani, R., 2002: 290).

El *estímulo a los colaboradores para que cuiden su propia formación* está implícito en esta dimensión: “La creación de razones en los colaboradores para que éstos establezcan su propia cultura de formación forma parte del buen líder” (Giuliani, R., 2002: 65).

I.2.8 Dimensión gerencial o administrativa. Hace referencia a las actuaciones administrativas necesarias y a la realización de las rutinas de tipo burocrático. Parece necesario que, para lograr auténticas instituciones o entidades educativas de calidad, las actuaciones burocráticas se reduzcan o, al menos, se sometan a los requerimientos educativos. Sin embargo, dado que tales actividades no parece que puedan ser totalmente eliminadas, el líder atenderá a las necesarias actuaciones de este tipo. Algunos rasgos de esta dimensión son los siguientes:

La dimensión gerencial lleva al líder pedagógico a *participar en la asignación de colaboradores a la institución* (por ejemplo, profesores). Tal participación parece conveniente para conseguir un equipo homogéneo y que se identifique con la misión y los objetivos de la institución.

Corresponde, también, a tal dimensión, la *clarificación de funciones a desempeñar por los colaboradores*: con el fin de garantizar que éstos desempeñen adecuadamente las tareas que les corresponden, el líder pedagógico (especialmente cuando se trate de un directivo) ha de procurar que estén claras las funciones de cada uno. Esta dimensión precisa de un equilibrio entre delegación y control.

La dimensión gerencial contribuirá a *promover la adquisición de recursos* para la institución, contando con la ayuda de los colaboradores: a tal efecto, el líder intentará hacer acopio de los recursos más conveniente para llevar a cabo digna y eficazmente la misión educativa de la institución.

Dentro de la dimensión gerencial cabe incluir, también, la adecuada *distribución de tiempo*: deberá hacerse atendiendo a las necesidades y prioridades a las que debe prestarse la necesaria atención.

Esta dimensión implica, también, la *convocatoria y, en su caso, presidencia de los órganos de representación y decisión* de la institución. Pero esta atribución, que puede estar establecida por la respectiva normativa, no debe ser obstáculo a la preocupación que debe ser preocupación esencial, a saber: la promoción de la calidad de la institución.

II. EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL

Los siguientes son algunos ejemplos de estrategias de participación estudiantil; cada centro educativo evaluará las estrategias que más convengan a su dinámica interna de convivencia que permita promover el liderazgo estudiantil en sus diferentes ámbitos.

1. El Consejo de Alumnos

Descripción:

Está integrado por todos los presidentes o presidentas de los diferentes comités de participación estudiantil (Ecológico, de Salud, Convivencia, Cultural, etc.) que existan en el centro escolar.

Propósito:

Asegurar la organización y participación estudiantil en cada grado y nivel educativo del centro escolar, y su involucramiento activo en los asuntos relevantes de la escuela.

Metodología:

- Al principio del año la Dirección del centro escolar organiza una comisión técnica conformada por el Director o Directora y por docentes, y se distribuyen entre sí la coordinación de diferentes comités de participación estudiantil (Ecológicos, de salud, de convivencia, de cultura, etc.)
- Cada coordinador(a) de Comité se reúne con los alumnos y alumnas de cada grado y les invita a inscribirse en el comité de su predilección.
- Realizada la actividad anterior, se elige entre los y las estudiantes a un Presidente o Presidenta por cada Comité.
- Estos presidentes o presidentas de comités pasan a integrar el Consejo de Alumnos del centro escolar.

- Tanto los diferentes Comités como el Consejo Estudiantil en pleno informarán sobre su trabajo ante toda la comunidad educativa.

-

Requisitos de Participación:

- Para ser parte del Consejo de Alumnos se requiere ser presidente o presidenta de algún comité de participación estudiantil del centro escolar.
- Para participar en estos Comités y Consejo de Alumnos, los y las estudiantes asumirán el compromiso de promover el desarrollo y la convivencia escolar, compromiso en el que reconocerán sus deberes ante sus demás compañeros(as), docentes, padres y madres de familia así como de integrantes de las diferentes modalidades de administración escolar.

Funciones clave:

- Desarrollar la misión específica de cada Comité.
- Realizar reuniones permanentes de monitoreo y evaluación de los planes de trabajo.
- Vincularse activamente a todas las actividades del centro escolar, en apoyo propositivo a la dirección, a los docentes y a la modalidad directivo del centro escolar.

2. Los Gobiernos Estudiantiles o Asociaciones Estudiantiles¹

Descripción:

Es una representación de estudiantes de los grados, según los niveles educativos que tenga la institución, electos democráticamente mediante votación directa, para contribuir al logro de acciones plasmadas en el Proyecto Educativo Institucional.

Propósito:

Que los y las estudiantes conozcan y practiquen procesos democráticos de organización social para facilitar el ejercicio de sus derechos de participación.

Metodología:

- Se organiza un Tribunal Electoral Escolar.
- Este tribunal convoca a elecciones para el gobierno estudiantil.

¹ Así lo establece el artículo 39, numeral 2 del decreto 12-91, Ley de Educación Nacional.

- Los diferentes grados se organizan en “partidos” y postulan a sus representantes como candidatos a Presidente(a) y les inscriben ante el Tribunal Electoral Escolar.
- Realizada la actividad anterior, se elige entre los y las estudiantes a un candidato.
- Los diferentes partidos desarrollan actividades de proselitismo a favor de su candidato(a).
- Se realiza el proceso de elecciones.
- El Tribunal Electoral realiza el escrutinio final y declara electa a la persona ganadora, la juramenta y le da posesión de su cargo.
- El o la estudiante electo(a) designa a su Gabinete de trabajo el que deberá integrarse al menos por una vicepresidencia, una secretaria y una tesorería.
- Este Gabinete, dirigido por el o la presidente(a), conformarán los diferentes comités de apoyo en cada grado y nivel educativo.

Requisitos de participación:

- Para participar en este proceso, tanto los partidos como las personas candidatas deberán apearse al instructivo de participación definido por el Tribunal Electoral.

Funciones clave:

- Elaborar el plan de trabajo del gobierno estudiantil, apoyando las áreas pedagógicas, gestión y evaluación.
- Dar seguimiento y evaluar el desarrollo del plan de trabajo.
- Asesorar, orientar y apoyar el trabajo de otras organizaciones estudiantiles existentes en el centro escolar.
- Apoyar a cada sector de la comunidad educativa en aquellas actividades que ayuden a mejorar el centro escolar y su convivencia.
- Promover el cumplimiento de los deberes del sector estudiantil y defender sus derechos.
- Participar en las acciones de evaluación de la participación estudiantil.

3. Las Brigadas Estudiantiles de Solidaridad²

Descripción:

Son grupos de jóvenes que estudian en los niveles de Tercer Ciclo y Educación Media, quienes fortalecen su liderazgo individual y colectivo, se vinculan a las instituciones de su comunidad para promover temas como la salud integral, habilidades para la vida, desarrollo integral y convivencia escolar.

Propósito:

Generar un espacio para el surgimiento de liderazgos para la convivencia y la formación de valores con metodologías participativas.

Metodología:

- Al inicio del año escolar invitan a los alumnos y alumnas a participar en el fortalecimiento de su liderazgo para ganar el derecho a formar parte de las Brigadas Estudiantiles.
- Los y las docentes o presidentes(as) de Gobierno o Consejo estudiantil desarrollan actividades para el fortalecimiento del liderazgo dirigidas a quienes integran las Brigadas.

Requisitos de participación:

- Haber sido formados en habilidades para la vida y/o convivencia escolar.
- Estar dispuestos (as) a realizar actividades extra-escolares.
- Asumir el compromiso de promover la convivencia en el centro escolar.

Funciones clave:

- Participar en la elaboración de normas de convivencia escolar.
- Reproducir sus capacidades de liderazgo en los demás miembros(as) de la comunidad estudiantil.
- Participar en actividades de beneficio comunitario.

² Redactado a partir del contenido del “Manual para la Formación de Brigadas Estudiantiles de Solidaridad para la Promoción de la Convivencia”, MINED, Dirección Nacional de Juventud, 2005, páginas Nos. 4, 5, y 6.

4. Comisión de Protección Escolar

Descripción:

Es una estrategia preventiva formada por estudiantes que, junto a la Dirección y docentes, apoyan a la institución en las actividades de reducción de riesgos y atención de emergencias individuales o colectivas derivadas de eventos adversos y desastres que puedan darse en el centro escolar. Esta comisión se subdividirá en Comités de medio ambiente, seguridad y vigilancia, primeros auxilios, evacuación y rescate, prevención de incendios y apoyo psicosocial.

Propósito:

Fortalecer la capacidad de la comunidad educativa para realizar acciones y adoptar medidas que prevengan y mitiguen las situaciones de riesgo, haciendo énfasis en la protección de la vida de la población del centro escolar y los bienes del centro educativo.

Metodología:

- Esta Comisión estará integrada por el Director/a del centro educativo coordinador/a general (docentes) y miembros del comité de estudiantes.
- El personal docente, con instrucciones de la Dirección, seleccionarán de entre sus alumnos a aquellos que por su personalidad y habilidades puedan ser útiles para integrar esta Comisión.
- La Dirección del centro educativo por medio de los docentes ayudarán a los y las estudiantes a mejorar sus capacidades de respuesta ante emergencias.

Requisitos de Participación:

- En esta Comisión pueden participar estudiantes desde sexto grado de educación básica, responsables y con liderazgo en el centro escolar con actitudes y aptitudes para responder ante emergencias, con buenas relaciones interpersonales y con disposición para trabajar en equipo.
- Integrarse a los diferentes comités de protección escolar: medio ambiente, seguridad y vigilancia, evaluación, primeros auxilios y rescate, prevención de incendios y apoyo psicosocial.
- Asumir el compromiso de promover la convivencia en el centro escolar.

Funciones clave:

- Responsabilizarse de las acciones que su comité desarrolla en el marco del plan de protección escolar, en cuanto a: planificar, dirigir, ejecutar, evaluar la organización y el desarrollo.
- Asumir la responsabilidad individual y colectiva de realizar las acciones asignadas en el marco del plan de protección escolar.
- Compartir con sus compañeros y compañeras los conocimientos y destrezas aprendidas en el desarrollo de su misión de protección del centro escolar.

5. Equipo compartiendo talentos

Descripción:

Es un grupo de estudiantes que tienen habilidades reconocidas de liderazgo, con capacidades notables para compartir talentos y hacer propuestas para la resolución de situaciones en la escuela. Tienen como interés el desarrollo del centro escolar e indagan permanentemente sobre las posibles formas de mejorar el quehacer institucional.

Propósito:

Organizar a los y las estudiantes con talentos relevantes, y ponerlos al servicio de la búsqueda de ideas innovadoras para mejorar el desempeño del centro escolar.

Metodología:

- Durante el primer trimestre del año escolar el Director o Directora del centro educativo solicitará a los docentes que identifiquen a los y las estudiantes talentosos en diferentes áreas: académica, deportiva, culturales, entre otras de cada grado.
- Ya identificados(as) se les reunirá y solicitará su inscripción en el Equipo Compartiendo Talentos.
- Después de organizado el equipo, el o la Director(a) preparará y les entregará un instructivo conteniendo la metodología que se utilizará en las reuniones que desarrolle la comunidad educativa o algún sector de ésta.
- Después de este proceso, el equipo será invitado periódicamente para tratar asuntos de interés para el desarrollo del centro educativo.

Requisitos de participación:

- Para participar en el equipo se requiere que los y las estudiantes seleccionados(as) tengan un liderazgo positivo, reforzado por capacidades o talentos para analizar situaciones problemáticas y proponer opciones de solución o mejora a los principales problemas de la escuela.

Funciones clave:

- Compartir talentos en lo académico, deportivo, artístico y cultural.
- Hacer propuestas para la resolución de situaciones en la escuela.
- Apoyar eventos y actividades como: feria de logros, certámenes, semana cívica, intramuros, festividades entre otros.

6. El Club de Liderazgo Estudiantil para la Convivencia

Descripción:

Es un grupo de alumnos y alumnas que voluntariamente asumen el compromiso de promover la práctica de valores y acciones específicas a favor de la convivencia del centro escolar, en todos sus ámbitos y niveles y en cooperación directa con el Equipo de Convivencia Escolar.

Propósito:

Involucrar a los y las estudiantes en actividades participativas que favorezcan un entorno de convivencia pacífica en el centro escolar, promover la práctica de valores y apoyar y fortalecer el trabajo que realizan las estudiantes que pertenecen al Equipo de Convivencia Escolar.

Metodología:

- Al inicio del año escolar los y las docentes de grado sensibilizan a sus estudiantes sobre la necesidad de promover la convivencia en la escuela.
- Luego les invitan a participar en el Club de Liderazgo Estudiantil para la Convivencia Escolar.
- Formado el club, les ayudan a hacer una planificación de actividades y eventos a favor de la convivencia y también la práctica de valores
- Permanentemente les dan charlas de refuerzo en el tema y les mantiene activos(as) en la misión asumida.

Requisitos de Participación:

- Para integrarse a este Club, los y las estudiantes deben mostrar interés, compromiso y liderazgo en los temas de prevención y práctica de valores así como habilidades sociales para mejorar la convivencia con sus compañeros(as) y demás sectores de la comunidad educativa.

Funciones clave:

- Este Club tiene la misión de indagar, pensar, proponer y actuar de manera activa en la prevención y tratamiento creativo de los conflictos de convivencia, tarea en la que debe actuar en conjunto y apoyo de los demás sectores de la comunidad educativa.
- Monitorear y evaluar el cumplimiento del valor del mes por parte de toda la comunidad educativa.
- Asumir el rol de monitor permanente del clima de convivencia en la escuela.

7. El Club de Tutoría Académica

Descripción:

El Club Estudiantil de Tutoría Académica está integrado por estudiantes con buenas habilidades académicas y con capacidades pedagógicas, las cuales ponen a disposición de compañeros(as) que requieren refuerzos puntuales en algunos de los contenidos del currículo.

Propósito:

Aprovechar las capacidades y disponibilidad de alumnos y alumnas que tienen buen desempeño académico y disposición a ayudar a otros a mejorar su situación de rendimiento escolar.

Metodología:

- Los y las docentes de cada grado identificarán a los y las estudiantes que tengan buen desempeño escolar y que proyecten habilidades pedagógicas básicas.
- Les solicitarán su colaboración para conformar un Club Estudiantil de Tutoría Académica para sus compañeros(as).
- Ya organizados(as) les asesorarán en técnicas pedagógicas pertinentes a las asignaturas del currículo.
- Informarán a la población estudiantil sobre la posibilidad de recibir tutoría académica de los miembros de este grupo.

Requisitos de participación:

- Los y las estudiantes aspirantes deberán reunir un perfil académico exitoso, habilidades de liderazgo y capacidades para enseñar a otros en sus necesidades de refuerzo académico.

Acciones claves:

- Buscar contacto y comunicación efectiva con sus compañeros(as) de grado para ofrecerles apoyo en refuerzo académico.
- Compartir con los compañeros(as) que lo requieran, sus habilidades y conocimientos en técnicas y métodos de estudio.
- Acompañar a los alumnos y alumnas que así lo soliciten, en la lectura, análisis y síntesis de material de estudio.

8. El Comité Estudiantil de Mediación

Descripción:

El Comité de Estudiantes de Mediación es un grupo de alumnos y alumnas que apoyan al personal docente en cuanto a mediar, arbitrar o negociar en casos de fricciones o diferencias entre compañeros(as), haciendo énfasis en el cumplimiento de las normas de convivencia del centro escolar.

Propósito:

Facilitar la participación de estudiantes con habilidades sociales adecuadas para la negociación y resolución de conflictos entre alumnos(as)

Metodología:

- El personal docente identifica a alumnos y alumnas con habilidades sociales favorables a la prevención y manejo creativo de conflictos y les invita a constituir un Comité de Mediación.
- Organizado el comité, lo somete a la decisión y aprobación por parte de los compañeros(as) de grado, proceso que debe hacerse de manera democrática.
- El personal docente o el Equipo de Convivencia Escolar le dará asesoría específica sobre manejo creativo de conflictos y mediación.

Requisitos de participación:

- Para formar parte de este Comité los aspirantes deberán ser proactivos, conciliadores, solidarios, tener buenas relaciones interpersonales y disposición de ayudar a otros a dirimir sus diferencias. Además deberán tener características de confidencialidad y discreción en los casos en los que intervengan como mediadores(as).

Acciones claves:

- Apoyar al Equipo de Convivencia en la formulación de Normas de Convivencia.
- Buscar el diálogo y la mediación en casos de diferencias entre estudiantes.
- Facilitar acuerdos, reconciliación y reparación de daños en los casos de mediación en que intervengan.
- Comunicar al Equipo de Convivencia Escolar sobre los casos en que han intervenido como mediadores(as)

9. El Comité de Protocolo

Descripción:

El Comité de Protocolo está conformado por un grupo voluntario de estudiantes que actúan como anfitriones que dan la bienvenida y hacen la inducción necesaria para facilitar la inserción de estudiantes de nuevo ingreso al centro escolar. Además, este grupo orienta a alumnos y alumnas de nuevo ingreso sobre cómo integrarse a los y las demás, y sobre la mejor manera de ejercer sus derechos y deberes como también para otras actividades que se desarrollen en el Centro Educativo.,

Propósito:

Facilitar la inserción de estudiantes de nuevo ingreso al centro escolar, por medio de la interacción inmediata con un grupo de protocolo que les ayuda a romper el hielo en el proceso de convivencia pacífica, como también para otras actividades que se desarrollen en el Centro Educativo.

Metodología:

- Al inicio del año, el Director o Directora del centro escolar invita a los y las estudiantes a conformar un Comité de Protocolo para facilitar la inserción de los estudiantes de nuevo ingreso.

- Conformado este Comité, uno o varios docentes voluntarios les apoyarán en la elaboración de una Cartilla de Bienvenida que contenga los aspectos más relevantes o las preguntas más frecuentes sobre el centro escolar (Historia del centro escolar, estructura organizativa, Reglamento de Convivencia, fechas y actividades importantes, etc.)
- Ya conformado, este comité discutirá y decidirá sobre la forma y actividades necesarias para favorecer la inducción e inserción de estudiantes nuevos.

Requisitos de participación:

- Estar en grados superiores, según los niveles que ofrezca el centro escolar.
- Tener actitudes proactivas, comunicativas y solidarias.

Funciones clave:

- Preparar su metodología de inducción a estudiantes nuevos
- Elaborar una Cartilla de Bienvenida
- Diseñar sus distintivos de identificación
- Reunirse con las dirigencias o liderazgos de otras organizaciones estudiantiles
- Reunirse con los demás sectores de la comunidad educativa.
- Apoyar otras actividades que se desarrollen en el Centro Educativo.

10. Así debo ser tratado(a)

Descripción:

Los y las estudiantes ayudan a los demás miembros de la comunidad estudiantil a que conozcan sus necesidades como niños y niñas y aprendan cómo deben ser tratados(as)

Propósito:

Que los estudiantes de otros niveles (si existen en los establecimientos diferentes niveles) tomen conciencia de las necesidades y capacidades desarrolladas por los más pequeños para así comprender el comportamiento de los alumnos y alumnas del nivel parvulario.

Metodología:

- Los niños y las niñas de educación parvulario, apoyan al docente o la docente, para que conjuntamente desarrollen una serie de capacidades que tienen los niños de esta edad.

- Después otros alumnos de diferentes grados se coordinan (pueden ser con los que ya estén en algún comité o las directivas de grado) para formar parejas o grupos de cuatro miembros (dos de parvulario y dos de otro grado) tomando en cuenta las necesidades de los niños y de las niñas de educación parvulario.
- Al tener integrados los grupos se hace una jornada de acercamiento entre los alumnos elegidos y los niños de educación parvulario explican a los otros estudiantes del grupo cómo deben ser tratados de acuerdo a su edad.
- Luego los alumnos de mayor edad incorporan a los niños que tienen en su grupo al comité en el que ellos trabajan y realizan juntos una actividad específica, poniendo tareas a los más pequeños teniendo en cuenta sus capacidades.

Requisitos de participación:

- Por la naturaleza del grupo de edad al que está dirigida la actividad, no se establecen requisitos ya que la finalidad es que se fomente la participación de todos y todo el sector estudiantil.

Acciones claves:

- Enumeración de una serie de capacidades que poseen los niños de educación parvulario
- Coordinar el acercamiento de los niños y de las niñas pequeños(as) con el resto de estudiantes que ya se encuentran organizados
- Realización de la jornada de acercamiento entre los grupos que trabajarán juntos
- Identificación de la actividad que desarrollarán como equipo
- Al finalizar la actividad o tener un producto de la misma el comité o grupo informará sobre la experiencia.

11. ¿Cómo puedo ayudar?

Descripción:

Es una dinámica de discusión colectiva en la que los niños y las niñas de educación parvulario realizan, con ayuda del o la docente, o de un grupo de estudiantes de un nivel avanzado, una reflexión sobre las formas en que pueden colaborar con las distintas actividades del centro escolar.

Propósito:

Facilitar la participación de los niños y de las niñas de educación parvulario en las actividades diarias del centro, además del desarrollo del sentimiento de pertenencia a la institución.

Metodología:

- El docente o el grupo de alumnos de nivel avanzado (según sea el caso) deberán pensar en actividades que pueden desarrollar los más pequeños (por ejemplo, que estén atentos cuando alguien deja el chorro abierto, cuidando plantitas, etc.)
- Se explica a los niños y las niñas de educación parvulario sobre las actividades en las que pueden ayudar para el adecuado funcionamiento del centro escolar.
- Se invita a los niños y las niñas a que se comprometan a participar en una actividad que les haya interesado.
- Cada semana se deberá revisar si se está llevando a cabo la actividad (esto se puede hacer con el apoyo de los mismos estudiantes que elaboraron las actividades para los más pequeños).
- Se documentará la experiencia del niño y de la niña al realizar la actividad (¿Cómo se sintió al hacerlo?) y en su defecto las razones que ha dado para no hacerla.

Acciones claves:

- Identificación de actividades que pueden realizar para solicitar la colaboración a los niños y a las niñas de educación parvulario por parte del o la docente o grupo de alumnos
- Acercamiento de los niños y de las niñas con las actividades que pueden realizar y describir de forma sencilla cómo las deben llevar a cabo
- Incentivar a los niños y a las niñas para que se comprometan con una actividad específica a realizar dentro de un período determinado
- Monitoreo de la realización de la actividad
- Estrategia para felicitar a los niños y a las niñas que realizan la actividad.

III. OTROS INSTRUMENTOS PARA FACILITAR LA PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL EN EL LIDERAZGO

1. BUZONES DE SUGERENCIAS:

Son depósitos (Cajas, cántaros, bolsas, etc.) en los que se pueden depositar libremente las sugerencias hechas por los alumnos y alumnas sin que se sientan presionados o vigilados. Luego los presidentes de grado las contabilizan, seleccionan las que coinciden y las presentan a su representante que están en el equipo de convivencia para la búsqueda de soluciones.

2. LOS LIBROS DE CONFIDENCIAS ESTUDIANTILES:

Son libros grandes asignados por grados, en los que los y las estudiantes pueden escribir libre, voluntaria y en forma anónima, sus sugerencias o ideas que ayuden a mejorar la convivencia. El comité de mediación las lee, analiza y proponen soluciones que beneficien al grado.

Tanto el Buzón de Sugerencias como el Libro de Confidencias deberán colocarse en lugares estratégicos y accesibles.

3. LAS CARTAS COMPROMISO:

En la Carta Compromiso los y las estudiantes escribirán sus propósitos y compromisos para promover la convivencia, reparar el daño a otros o reconocer sanciones por faltas a las Normas de Convivencia, a cargo del mediador o mediadora escolar de cada grado.

4. ENTREVISTAS CON LA DIRECCIÓN O CON EL EQUIPO DE CONVIVENCIA ESCOLAR:

Esta es una modalidad en la que los y las estudiantes pueden pedir una entrevista para conversar ya sea con el Director o Directora o con el Equipo de Convivencia. Los alumnos y alumnas, de manera individual o colectiva, presentan sus inquietudes, sugerencias o propuestas relacionadas con el funcionamiento del centro escolar y con la mejora de la convivencia escolar.

5. REUNIONES O ENCUENTROS CON LOS EQUIPOS, CLUBES O COMITÉS DENTRO DEL CENTRO ESCOLAR:

Esta es una forma de participación en la que un(a) o un grupo de estudiantes solicitan una reunión o encuentro con alguno, varios o todos los equipos, clubes o comités estudiantiles existentes en el centro escolar, para exponer logros,

expectativas y sugerencias sobre el funcionamiento del centro escolar y la convivencia.

IV. ACTIVIDADES PARA FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL EN EL LIDERAZGO

Estas son otras actividades que pueden contribuir a promover la participación estudiantil:

1. La asamblea mensual de líderes o representantes de clubes, comités, grupos, gobierno y consejo estudiantiles.
2. Los encuentros intra-escolares por la convivencia local.
3. Charlas, seminarios, conferencias y talleres de participación estudiantil para la convivencia.
4. Debates y foros internos sobre el desarrollo del centro escolar.
5. Cambiar el rol por el de Director o Directora por un día, a cargo de un o una estudiante electo(a) por la comunidad estudiantil.
6. Concurso y certámenes (artísticos, académicos, culturales)
7. Otras que favorezcan la participación estudiantil.

V. RECOMENDACIONES:

- Para cada una de estas estrategias de organización para la participación estudiantil se debe procurar que la elección de sus integrantes sea voluntaria, participativa y democrática.

- Además se debe hacer énfasis en que toda actividad que realicen los y las estudiantes en las diferentes formas de organización tenga enfoque centrado en la promoción de la convivencia del centro escolar para que el liderazgo sea efectivo en beneficio de la mayoría para que prevalezca el bien común.

- Este Manual deberá estar accesible para la Comunidad Educativa en las bibliotecas de los centros escolares a efecto de contar con la herramienta de manera disponible.

BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ Adair, José. Liderazgo Basado en la Acción. México. Editorial Mc.Graw - Hill. 1990
- ✓ Beckhard, R, Hesselbein, F. El líder del Futuro. Ediciones Deustuo. 2da. reimpresión. Buenos Aires. 1997.
- ✓ Borrell, Francese. Cómo Trabajar en Equipo. Bilbao. Ediciones Deusto. 2003
- ✓ Boyett y Boyett, J. Hablan los Gurús. Ed. Norma. Bogotá. 1999.
- ✓ BRASLASKI, C. (2004). *Diez Factores para una Educación de Calidad para Todos en el Siglo XXI*. Madrid: Fundación Santillana.
- ✓ Buenos Aires: Docencia.
- ✓ Campoverde, José. Visión de Líder. Lima. Editorial Apoyo S.A. 1993.
- ✓ Cornejo, Miguel. El Arte de Dirigir. México. Colegio de Graduados de Alta Dirección. 1999
- ✓ Covey, Stephen Liderazgo Centrado en Principios. Ed. Paidós. 4ta. Reimpresión. Buenos Aires. 1997.
- ✓ DÍAZ LEONARDO, S. & GARCÍA RIGÜEL, M. (2008). *Escuela de Desarrollo de Hábitos*. Madrid: Díaz de Santos.
- ✓ FERNÁNDEZ ROMERO, A. (2008). *Manual del Consultor de Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- ✓ GENTO, S. (Coord) (2001a). *La Institución Educativa. II Predictores de Calidad*.
- ✓ GENTO, S. (1994). *Participación en la Gestión Educativa*. Madrid: Santillana.
- ✓ GENTO, S. (Coord) (2001a). *La Institución Educativa. I Identificadores de Calidad*. Buenos Aires: Docencia.
- ✓ Gibson, Rowan. Repensando el Futuro. Ed. Norma. Bogotá. 1997.
- ✓ Granados, Brígida. La Expresión Humana en Grupo. Lima. Publicaciones Propuesta. 1999.
- ✓ Kotter, John. La Verdadera Labor del Líder. Editorial Norma. Bogotá. 1999.
- ✓ Kouzes, Jim, Posner, Barry El Desafío del Liderazgo. Editorial Gránica. México. 1999.
- ✓ Londoño, Alejandro. 112 Dinámicas. Bogotá. Indoamerican Press Service. 1999.
- ✓ Manual de Organización y Convivencia en los Centros Educativos, Fundación Pro Educación Especial (FUNPRES), Financiado por UNICEF, para el Ministerio de Educación, El Salvador.
- ✓ Manual para Conformar la Organización y Participación Estudiantil en los Centros Escolares de Educación Básica, Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Gestión Educativa, Imprenta Trejos Hermanos sucesores, S. A. agosto de 2004, San José Costa Rica.
- ✓ McFarland, J, Senn, L. Liderazgo para el Siglo XXI. Mc Graw Hill. Bogotá. 1997.

- ✓ Módulos para formación de facilitadores(as), Módulo Cultura de Paz, Módulo Derechos de la Niñez y de la Mujer, Módulo Equidad de Género, Módulo Participación y Construcción de Vida Comunitaria, Módulo Técnicas de Facilitación, Módulo Violencia Intrafamiliar, Plan El Salvador. Canadian International Development Agency. Impresión GRAFICOLOR S.A. de C. V. El Salvador marzo de 2005.
- ✓ OCDE (1991). *Escuelas y Calidad de la Enseñanza*. Madrid: Paidós-M.E.C.
- ✓ OECD (2003). *Education at a Glance*. Paris: Author.
- ✓ Perlman, D y Cozby, Ch. Psicología Social. México. Editorial Interamericana. 1995.
- ✓ Pontificia Universidad Católica del Perú. Liderazgo y Dinámica Grupal. Lima. Centro de Investigaciones y Servicios Educativos de la P.U.C.P. 2002.
- ✓ SAS/SASITO: Propuesta Metodológica para el Desarrollo Comunitario Centrado en los Niños, Manual de Campo. Introducción, Fase 1: Preparándose para el cambio, Fase 2: Aprendiendo del pasado y del presente de las niñas, niños y jóvenes, Fase 3: Estableciendo una visión de futuro con las niñas, niños y jóvenes, Fase 4: Convirtiendo la visión de futuro en realidad, Fase 5: Aprendiendo de Nuestras Prácticas, Anexos. Plan-Oficina Regional para América del Sur, Imprenta NOCIÓN, 2003.
- ✓ SCHMELKES, S. (1995). *Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas*. México, D.F.: OEA/SEP).
- ✓ Senge, Peter. La Quinta Disciplina. Ed. Gránica. Barcelona. 1997.
- ✓ SENGE, P.M. (1994). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- ✓ SENLLE, A. (1992). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona: Gestión 2.000.

FUENTES DE INTERNET

<http://www.neo-humanista.org/DPCC2/index.html>: organización neo-humanista

[http:// www.unesco.org](http://www.unesco.org): UNESCO información.

ANEXO: MODELOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.



Centro Universitario de Santa Rosa
SECCIÓN CHIQUIMULILLA
Lic. en Pedagogía y Administración Educativa

**ENCUESTA DIRIGIDA A
LOS DIRECTORES DEL NIVEL MEDIO CICLO BASICO SECTOR PRIVADO,
DEL MUNICIPIO DE CHIQUIMULILLA, DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA.**

Agradecería a usted darle respuesta a las siguientes preguntas, marcando con una X la opción que considere correcta y explique con sus propias palabras el porqué, su información es estrictamente confidencial.

1. ¿Desarrolla actividades de aprendizaje en donde se formen líderes?
estudiantiles.
SI _____ NO _____ ¿Por qué?

2. ¿En las actividades que desarrollan con estudiantes induce a que los
estudiantes aprendan a dirigir grupos
SI _____ NO _____ ¿Por qué?

3. ¿Los diferentes docentes en sus aulas enseñan a sus estudiantes a
escuchar y a expresar lo que piensan?
SI _____ NO _____ ¿Por qué?

4. ¿Se desarrollan actividades con estudiantes que permitan la comunicación
dentro de ellos y los demás?
SI _____ NO _____ ¿Por qué?

5. ¿Promueven la organización estudiantil dentro y fuera del aula?
SI _____ NO _____ ¿Por qué?

6. ¿Incentiva la participación estudiantil en actividades generales del colegio?
SI _____ NO _____ ¿Por qué?

7. ¿Los estudiantes participan en actividades culturales, artísticas y deportivas en perfecta coordinación con otras instituciones?

SI _____ NO _____ ¿Por qué?

8. ¿Se sirven cursos relacionados con la formación de líderes estudiantiles en las aulas y fuera de ellas?

SI _____ NO _____ ¿Por qué?

9. ¿Podría usted escribir la cantidad de líderes estudiantiles que tiene la institución que dirige?

10. ¿Qué actividades recomienda que se pueden desarrollar para formar líderes estudiantiles?

Es una encuesta que le permitirá al investigador obtener resultados para optar al título de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES DEL NIVEL MEDIO CICLO BASICO SECTOR PRIVADO, DEL MUNICIPIO DE CHIQUIMULILLA, DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la opción que considere correcta.

1. ¿Qué tipo de líder predomina en el salón de clases

| | | | |
|-------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Democrático | <input type="checkbox"/> | Liberal | <input type="checkbox"/> |
| Autocritico | <input type="checkbox"/> | Paternalista | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

2. Qué tipo de actividades se dan para detectar líderes

| | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Gobierno escolar | <input type="checkbox"/> | Directiva de Grado | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

3. El programa facilita la detección de líderes

| | | | |
|-----------|--------------------------|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

4. El área que imparte le permite detectar lideres

| | | | |
|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

5. Enfatiza el liderazgo en el salón de clases.

Siempre

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

¿Por qué?

6. Es esencial la formación de líderes dentro del salón de clases. .

Siempre

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

¿Por qué?

7. Participan los estudiantes del nivel medio del municipio aportando sugerencias sobre necesidades de cambio.

Siempre

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

¿Por qué?

8. Ha observado cambios positivos en la conducta de los estudiantes del nivel medio del municipio.

Siempre

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

¿Por qué?

9. Ha observado en los estudiantes del nivel medio, conductas de liderazgo.

Siempre

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

¿Por qué?

10. Participan los estudiantes aportando sugerencias sobre necesidades de cambio.

Siempre

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

¿Por qué?

11. Que se puede hacer en el establecimiento donde usted labora para formar líderes estudiantiles.

Es una encuesta que le permitirá al investigador obtener resultados para optar al título de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

**ENCUESTA DIRIGIDA A
LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL MEDIO CICLO BASICO SECTOR PRIVADO,
DEL MUNICIPIO DE CHIQUIMULILLA, DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA.**

INSTRUCCIONES: Marque con una X la opción que considere correcta.

1. Le permite participación en grupo para determinar responsabilidades.

| | | | |
|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

2. Ha participado en organizaciones estudiantiles en el establecimiento.

| | | | |
|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

3. Organiza el establecimiento actividades sociales, culturales y deportivas.

| | | | |
|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

4. Le permiten actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir acciones grupales.

| | | | |
|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

5. Le permite participación en grupo para desarrollar cambios en la solución de problemas.

| | | | |
|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

6. Le permiten dar recomendaciones para que se cumplan los objetivos trazados. .

| | | | |
|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

7. Le asignan tareas de investigación grupal.

| | | | |
|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

8. Le permiten participar en la discusión de problemas de algún miembro del grupo.

| | | | |
|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

9. Le permiten participar para resolver algunas dificultades internas surgidas entre alumnos.

| | | | |
|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué? | | | |

10. Se realizan actividades que permitan detectar líderes estudiantiles

| | | | |
|----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

11. Alguna recomendación que sea de utilidad para la formación de líderes estudiantiles.
