

## **MÓDULO I LIDERAZGO**

### **TEMA 2 LIDERAZGO EDUCATIVO**

- 2.1 Visión y compromiso del líder educativo**
- 2.2 Autoridad y liderazgo**
- 2.3 Líderes - aprendices**
- 2.4 Rasgos de los líderes educativos efectivos**
- 2.5 Liderazgo Participativo**

## Introducción

El liderazgo educativo busca despertar en el docente el interés por innovar su función primordial: conducir el proceso de aprendizaje de los alumnos hacia el logro académico y el desarrollo de competencias para la educación del Siglo XXI, por lo tanto debe buscar replantear el modelo educativo y el liderazgo en búsqueda de la formación de estudiantes que posean no solo conocimientos sino la habilidad para generar más conocimiento, experimentados en la investigación y la formación de sus propios juicios críticos, producto de su mente racional; que no solo tengan un conocimiento superficial y fragmentado de las materias curriculares, sino que conozcan a fondo sus conceptos fundamentales, propósitos, formas de procesar la información vital de cada una de ellas, diferentes puntos de vista, las consecuencias e implicaciones. Es decir, lo que pretende este modelo educativo es proveerle a los que se forman a través de él, un sistema en el cual las habilidades desarrolladas le brinden significado y trascendencia a los conocimientos adquiridos, así como la aplicación práctica a sus vidas, y la práctica de valores que les conduzcan al buen uso de dicho conocimiento.

La idea es lograr una comunidad escolar más participativa y facilitar el desarrollo integral donde se hacen vida, en personas y comunidades, los valores de respeto y responsabilidad. Son líderes quienes introducen los cambios de paradigma<sup>1</sup> a partir de nuevas perspectivas o enfoques.

### Las perspectivas que hoy se nos proponen son:

- a. La educación para la vida, formulada sobre la base de cuatro pilares: aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser.
- b. La integración en el ámbito escolar de la educación basada en competencias.
- c. La calidad de la educación.
- d. La evaluación de la educación centrada en el logro académico y en el desarrollo de competencias principalmente.

Estas exigencias a las instituciones educativas se han ido fortaleciendo y el maestro, líder de la comunidad de aprendizaje, ha de tenerlas muy claras para asegurar mejores resultados a las nuevas generaciones. He aquí la propuesta sobre cada una, para su discusión y análisis:

---

<sup>1</sup>Entendiendo por paradigma, un patrón o modelo del pensamiento que pretende explicar ciertos aspectos de la realidad. **Cañas.** *El Liderazgo ante los nuevos paradigmas filosófico pedagógico* (artículo en línea) <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=825>

De acuerdo con Abilio De Gregorio<sup>2</sup>, una educación de calidad debe ser integral: completa y dirigida al desarrollo de todas las facultades específicamente humanas. Además, es indispensable una adecuada relación entre medios y fines (libros, programas, contenidos, metas, etcétera) y una eficacia que asegure el aprendizaje de los alumnos.

Existen también algunos rasgos más específicos, considerados como los indicadores de la calidad de un centro educativo; entre otros que:

- a. La institución educativa favorezca en los estudiantes aprendizajes significativos sin descuidar el rigor científico y pedagógico.
- b. La educación escolar ofrezca nuevas motivaciones a los alumnos a través del uso de metodologías que promuevan la integración de varias asignaturas y aprendizaje para la solución de problemas.
- c. Los estudiantes reciban una educación adecuada a sus rasgos personales (considerando la teoría de Inteligencias Múltiples y su ritmo de aprendizaje como herramientas de apoyo.)
- d. En la labor educativa se integre a los padres de familia. Sin su presencia la educación escolar se limita a unas cuantas experiencias de formación.

En las instituciones educativas tienen un papel insustituible los alumnos, los directivos, los maestros, los padres de familia y la infraestructura escolar. Sin embargo, no es posible hablar de calidad, sin referirnos a resultados concretos en el logro académico de los estudiantes y el desarrollo de competencias propuestas por el CNB. Por ello hoy existe una serie de indicadores para la evaluación de la calidad educativa que va de la evaluación de su estructura hasta la concreción en los aprendizajes de los alumnos. Esto se realiza a través de exámenes y pruebas comparativas o estandarizadas que nos otorgan una información detallada de lo que los alumnos están aprendiendo. Tales pruebas son, las pruebas diagnósticas y pruebas alternativas propuestas por el Ministerio de Educación, PISA<sup>3</sup> -

---

<sup>2</sup> Licenciado en Ciencias de la Educación Universidad Complutense, (Madrid), Diplomado en Orientación Familiar (Universidad de Navarra). Ha ejercido la docencia en Salamanca como catedrático de Enseñanza Secundaria.

<sup>3</sup> <http://www.oecd.org/pisa/pisaenespaol.htm> - PISA tiene por objeto evaluar hasta que punto los alumnos cercanos al final de la educación obligatoria han adquirido algunos de los conocimientos y habilidades necesarios para la participación plena en la sociedad del saber

Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos- de la OCDE<sup>4</sup> - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-, entre otras.

Las actuales reformas educativas, en todos los niveles, muestran la necesidad de incorporar nuevos elementos y enfoques en los programas, como las competencias y el aprendizaje a lo largo de la vida, habilidades para la selección y manejo de la información, solución de problemas y pensamiento crítico.

No podemos dejar de lado que la Reforma Educativa en Guatemala se propone también el “satisfacer la necesidad de un futuro mejor. Esto es, lograr una sociedad íntegra, solidaria, justa, participativa, pluricultural, y multilingüe. Una sociedad en la que todas las personas participen consciente y activamente en la construcción del bien común y en el mejoramiento de la calidad de vida de cada ser humano y, como consecuencia, de la de los pueblos sin discriminación alguna por razones políticas, ideológicas, étnicas, sociales, culturales, lingüísticas y de género.”<sup>5</sup>

Pero las reformas, las evaluaciones y los nuevos paradigmas no tendrán los resultados de aprendizaje esperados si no existe un mayor compromiso de los integrantes de la comunidad en la labor educativa y se deja solos a los maestros. **La educación es responsabilidad de todos:** de la nación entera, del gobierno y de las autoridades educativas, de la familia –en primerísimo lugar, como comunidad de aprendizaje -por supuesto de la escuela, de las entidades culturales, en fin, de todos.

Entonces, ¿cómo hacer que todos participen de la educación, que la familia se convierta en una comunidad de aprendizaje, que los padres de familia participen de manera proactiva en las instituciones educativas?, ¿cómo facilitar la labor educativa del maestro y de la propia escuela?, ¿cómo reconvertir las escuelas en escuelas de calidad mundial?, ¿cómo lograr que los procesos educativos sean de calidad?, ¿cómo alcanzar la equidad en el aprendizaje? Y en todo ello, ¿qué papel juega el maestro en su función de líder de su comunidad?

---

<sup>4</sup> <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

<sup>5</sup> CNB, Hacia la Reforma Educativa, pág.6

## 2.1 Visión y compromiso del líder educativo

El liderazgo participativo es un fenómeno que se origina EN la comunidad, se promueve CON la comunidad y se desarrolla PARA el beneficio común<sup>6</sup>.

Todo profesor ha de ser un líder en el ejercicio de su tarea docente. Esto significa actuar sin demora y promover el cambio de la realidad en que la que se desenvuelven alumnos, maestros y padres de familia. El liderazgo entendido así es una tarea *compartida* entre todos los responsables de la comunidad educativa. Los directores debido a su cargo, perfil y responsabilidad, han de ser líderes y actuar como tales e involucrar a todos los actores educativos hacia un mismo fin, a partir de la realidad de su comunidad.

Un auténtico líder piensa en grande. Es un visionario firmemente convencido de que la única manera de construir y transformar una sociedad es educando bien a las generaciones futuras. Un líder educativo tiene visión de futuro al plantear propuestas sobre la formación del *hombre y del ciudadano del mañana*; no es un simple *apaga fuego*<sup>7</sup>, que se conforma con dar cumplimiento a una planificación pre-establecida, sino más bien la enriquece y complementa de acuerdo a las necesidades que se presentan dentro de su comunidad.

¿Cuál debe ser la visión de un líder educativo?

Su objetivo primordial debe ir más allá de preparar a sus alumnos y hacerlos aprendices autónomos y autosuficientes. Deberá persuadir y motivar tanto a ellos como a sus padres y al resto de la comunidad educativa para que quieran *aprender a aprender* a lo largo de toda la vida. Para ello, tendrá que ser creativo e influir positivamente en la sociedad e inspirar con su propio ejemplo.

El auténtico líder educativo influye en los alumnos, en sus compañeros maestros y en los padres de familia para que todos juntos generen una sociedad más responsable y participativa

---

<sup>6</sup> Cfr. **Castro Quintora**, Lucila (2001). "*El liderazgo constructivista: una alternativa para la formación de educadores*". Universidad de Colima (artículo en línea). <http://www.ut.edu.co/fce/perspectiva/02/lcq.html>

<sup>7</sup> Cfr. **Cañas Quiroz**, Roberto. *El Liderazgo ante los nuevos paradigmas filosófico pedagógico* (artículo en línea) <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=825>

Como menciona Cañas, el líder debe actuar tanto en la educación formal como en la informal. Se entiende como educación formal, aquella que intencionalmente se diseña para formar y educar, tal es el caso de los centros educativos. La actividad educativa se da en variados ámbitos: escuela (ámbito formal), familia, medios informativos, programas de televisión, páginas de Internet, entorno sociocultural, (todos ámbitos informales porque su fin primordial no es el de educar) etcétera. Por eso, el líder ha de potenciar las sorprendentes capacidades humanas aprovechando las nuevas fuentes de conocimiento y aprendizaje, con una visión creativa, integradora y trascendente. Así como despertar el aprendiz que se lleva dentro y que está aguardando a ser liberado<sup>8</sup>. Debe aprovechar todos esos ambientes de aprendizaje para integrar las experiencias a la vida y conocimiento de sus estudiantes, proveyéndoles contextos reales y significativos que redundarán en una adecuada aplicación de dicho conocimiento.

El líder educativo no se enfoca sólo a la tarea, sino también a las personas; tiene un interés genuino porque se logren los objetivos y se alcancen las competencias, pero no descuida en ningún momento la relación; sabe que sólo involucrando a los alumnos y a los padres de familia podrá desempeñarse efectivamente. Pretende formar a las personas para cambiar la realidad, promueve relaciones en donde todos aprenden de todos y se vive un ambiente de respeto y tolerancia ante la diversidad, crea el ambiente propicio para que se dé una educación permanente, estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad y emplea como recursos didácticos los medios masivos de información, para analizarlos junto con sus alumnos y los padres de familia.

A diferencia de algunos profesores tradicionales, reconoce la necesidad del cambio, innova, crea, se concentra en lo que hace falta a los estudiantes. Inspira confianza, motiva, favorece y coordina la participación de padres y alumnos en las diferentes tareas, enfrenta con optimismo los desafíos del futuro. Es estable, promueve el saber, escucha, hace hablar, evalúa junto al grupo, estimula. En una palabra, hace lo que hay que hacer<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Cfr. **Cañas Quiroz**, Roberto. *Doc. Cit.* (artículo en línea).<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=>

<sup>9</sup> **Hernández Martín**, Juan Carlos. *El papel del liderazgo del profesor y el tutor en la gestión del proceso educativo.* (artículo en línea).  
<http://www.sepbcgs.gob.mx/comunicacion/Noticias%20educacion/Noticias%202007/Liderazgo%20pr ofe>

Cano Tisnado describe el impacto del liderazgo del profesor en los alumnos como necesario para que se concrete el proceso de enseñanza aprendizaje<sup>10</sup>. Efectivamente, lo que se busca con el liderazgo educativo es ir más allá del mero proceso de enseñanza– aprendizaje, traspasar las fronteras de la escuela, llegar hasta los hogares de los alumno se impregnar la dinámica familiar con una visión de crecimiento y desarrollo.

Cuando el líder educativo no tiene una visión clara de su papel y no la transmite adecuadamente, sus esfuerzos pueden verse obstruidos ya sea por sus propios colegas, por los padres de familia o por la comunidad, que ve su intervención más como amenaza que como oportunidad de crecimiento. Aquí la radica la importancia del valor que el docente tiene como líder y la responsabilidad que conlleva el ejecutar su papel con el profesionalismo y pasión propios de un verdadero docente.

## 2.2 Autoridad y liderazgo

*Según cuenta una vieja historia, un noble de la antigua China preguntó a su médico, que pertenecía a una familia de sanadores, cuál de ellos era el mejor en el arte de curar.*

*El médico, cuya reputación era tal que su nombre llegó a convertirse en sinónimo de "ciencia médica" en China, respondió: "Mi hermano mayor puede ver el espíritu de la enfermedad y eliminarlo antes de que cobre forma, de manera que su reputación no alcanza más allá de la puerta de la casa".*

*"El segundo de mis hermanos cura la enfermedad cuando ya es extremadamente grave, así que su nombre no es conocido más allá del vecindario".*

*"En cuanto a mí, perforo venas, receto pociones y hago masajes de piel, de manera que, de vez en cuando, mi nombre llega a oídos de los nobles".*

El relato capta la esencia de la relación entre el arte de la curar y el de *ejercer la autoridad*. Ambos tipos tienen un paralelo con la actividad educativa: reconocer que cuanto menos se perciba el actuar del líder, tanto mejor. Si un profesor es muy *aparatoso* en el cometido de su función, si se hace notar **siempre y en todo**

---

<sup>10</sup> **Cano Tisnado**, Jorge Guillermo. *Globalización, calidad y liderazgo educativo*. Revista Electrónica del Centro de Investigaciones y Servicios Educativos. <http://uas.uasnet.mx/cise/rev/Num1/>

**momento**, querrá decir que algo de su liderazgo no está funcionando adecuadamente<sup>11</sup>.

Algunos definen poder como la capacidad para hacer lo que uno quiere. En el ámbito social éste “hacer lo que uno quiere” involucra a otras personas sobre las que se ejerce el poder.

Para la Real Academia Española<sup>12</sup> *autoridad* es la potestad o facultad legítima que se le reconoce a una persona por sus cualidades; la que surge desde ella misma como del autor de una obra. La persona con alguna autoridad conferida mediante un acto jurídico –nombramiento— o mediante la elección por la vía democrática –voto— debe tener ciertas cualidades reconocidas por la autoridad superior y observables por el pueblo que lo ha elegido. Tales cualidades deberán ejercerse para alcanzar el bien común.

No es el poder lo que distingue al líder –aun cuando lo tenga— sino más bien la autoridad de la que procede ese poder. Por lo tanto, conviene hablar primero de autoridad y luego de su capacidad o ejercicio del poder.

## **Autoridad**

Una persona con autoridad pero sin cualidades reconocidas por el grupo difícilmente será un líder porque, a diferencia del puesto asignado, el liderazgo no se impone, se gana por medio del respeto y el ejemplo. La autoridad del líder tiene su origen cuando éste promueve o toma la iniciativa y es el primero en hacer, fundar o garantizar algo: es el autor.

El maestro, en la realización de su obra educativa, es un líder con autoridad pues crea, innova u origina desde sí mismo la obra educativa que trasciende e impacta a otro – el alumno—para que éste a su vez construya desde dentro de sí una obra trascendente que lo convierta en autor de sí mismo, para que construya su futuro. Así, el alumno habrá de desplegar todas sus potencialidades y lograr su autonomía: la conducción libre de su propia vida en orden al fin elegido y a la práctica de los valores que definirán su propio desempeño en todos los ámbitos en los que se desenvuelva.

---

<sup>11</sup> **Press**, Eduardo. *Las cosas del poder y la autoridad*. (artículo en línea)[www.epsoconsultores.com](http://www.epsoconsultores.com)

<sup>12</sup> **Diccionario de la Real Academia Española**. [www.rae.es](http://www.rae.es)



De ahí la importantísima labor del maestro-líder quien reconociéndose autor permite a los demás llegar a serlo. El secreto está en que su autoridad genere nuevos autores, abra espacios para el desarrollo de nuevos líderes. Esto nos lleva a una profunda reflexión crítica de nuestra actividad profesional.

La principal capacidad o atributo del líder por el que se le reconoce y de donde proviene su autoridad es el servicio que presta a los demás, en la búsqueda a una vida mejor para todos. A la autoridad se le identifica por el servicio, el cual es invaluable en la planeación de los procesos de aprendizaje, en la docencia propiamente dicha, en la evaluación, investigación y orientación educativa, en la gestión escolar, etcétera. Todo este proceso representa para los alumnos y padres de familia una extraordinaria riqueza cultural muy valorada en nuestra sociedad.

El maestro guatemalteco siempre ha sido reconocido por su vocación de servicio, a pesar de las difíciles circunstancias en las que desempeña su labor. Por ello, ocupa en todos los ámbitos y especialmente en el corazón de muchos guatemaltecos un lugar muy especial. ¡Cuántos de nosotros tenemos grabada la imagen de ese maestro que nos llevó la mano sobre unas líneas para trazar nuestras primeras letras o aquél que por su carácter imprimió en nosotros la disciplina necesaria para emprender diferentes caminos de superación!

En la tarea educativa, especialmente en el quehacer del docente, siempre ha estado implícita la función de liderazgo cuyo trasfondo ético habrá de permear todo el proceso enseñanza-aprendizaje, porque:

**La enseñanza es una actividad humana donde las personas ejercen su influencia para favorecer el desarrollo de otras**

Así la autoridad del líder educativo es otorgada por los integrantes de la comunidad educativa: estudiantes, padres de familia e institución. Según Cano Tisnado, en la medida en que el líder despliega sus capacidades conforme a las expectativas del grupo, se mueve el grado de reconocimiento por parte de sus integrantes<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> **Cano Tisnado**, Jorge Guillermo. *Globalización, calidad y liderazgo educativo*. Revista Electrónica del Centro de Investigaciones y Servicios Educativos. <http://uas.uasnet.mx/cise/rev/Num1/>

La diferencia entre docente y líder educativo radica en el origen de la autoridad de cada cual. Podemos distinguir dos acepciones del término autoridad:

- a. La autoridad otorgada al docente por la institución educativa: autoridad asignada.
- b. La autoridad como prestigio que se reconoce al docente por su justicia o calidad y competencia en alguna materia.

La autoridad del líder educativo proviene siempre del reconocimiento de los estudiantes con quienes interactúa y comparte su posición, normas y valores: es una **autoridad lograda** (ganada)<sup>14</sup>.

Por lo tanto, el arte del docente se basa en el conocimiento, la experiencia, la capacidad de hacer participar, la confianza en sí mismo y en los demás y la motivación para que sus alumnos aprendan cómo y en dónde indagar, comparar, analizar, valorar y elegir, en pocas palabras, que *aprendan a aprender*. El maestro es entonces quien con una visión clara y una formación sólida facilita a los alumnos y padres de familia un proceso de desarrollo armónico que les permita ir construyendo su propio destino.

Estamos ante a una generación que enfrenta nuevos retos. Hoy no sólo esperamos que los alumnos aprueben un examen o que los padres de familia asistan a una conferencia. Hay que favorecer que unos y otros adquieran competencias para la vida que les ayude a ser mejores personas y miembros de su comunidad.

### 2.3 Ser líder

**El binomio autoridad-participación nos ayuda a alcanzar la meta deseada**

Gracias a la autoridad el grupo tiene estructura, orden, energía para conseguir sus objetivos; con la participación asume su responsabilidad individual y grupal. Así, todos los integrantes de la comunidad educativa —docentes, alumnos y padres de familia— comprometidos en una relación dinámica de doble vía y retroalimentación, forman una comunidad de aprendizaje propia de una Sociedad del Conocimiento.

---

<sup>14</sup> Ortiz Ocaña, Alexander Luis. "Liderazgo". Hispanista.com (artículo en Internet) <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>

Los padres de familia constituyen un elemento clave, al ser los primeros responsables de la educación de los hijos. Por eso es indispensable que establezcan acuerdos con el profesor sobre el proceso de aprendizaje de cada uno ellos y refuercen, en el ámbito familiar, la acción educativa que se propone desde la escuela para hacer de los educandos elementos de autogestión y de cambio social.

Roberto Cañas asegura: “Resulta preciso incentivar un liderazgo participativo dentro de una nueva comunidad educativa en la que profesores, padres y alumnos, unidos, sugieran los temas y los objetivos, y designen a los nuevos componentes del equipo. Si se trata de confeccionar un programa con base en el nuevo paradigma educativo planteado, obviamente tendría un carácter innovador que incluiría suficientes elementos para que los alumnos se responsabilicen y preparen, al ser herramientas fundamentales con las que puedan enfrentar el mundo al salir del aula. Se les debe permitir innovar, inventar, cuestionar, valorar, soñar, repensar e imaginar. Que comprendan, en fin, que la educación es una tarea para toda la vida”<sup>15</sup>

## 2.4 Rasgos de los líderes educativos efectivos

Antonio Bolívar propone las siguientes dimensiones para que un líder educativo sea eficaz y tenga éxito:

Dimensiones del liderazgo educativo	
1. Construir una nueva visión de la escuela	Se requiere una visión de la escuela que unifique los esfuerzos de cambio, para que haya una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica lo importante (en el nivel conceptual y operativo), aporta un sentido y un propósito a la realidad organizativa y une los distintos puntos de vista. El líder habrá de actuar como director y guía, poner en práctica esa visión y clarificar los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

<sup>15</sup> **Cañas – Quirós**, Roberto. “El liderazgo ante los nuevos paradigmas filosófico – pedagógicos” (artículo en línea) <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=825>

	<p>La nueva escuela deberá ser el espacio de una comunidad comprometida con la tarea educativa.</p> <p>En ese espacio los diferentes miembros de la comunidad tienen un lugar para participar, por ejemplo: los consejos de alumnos o las academias de las diferentes disciplinas científicas, los consejos técnicos que reúnen a los maestros que diseñan el proyecto académico escolar, la sociedad de padres de familia, los consejos de desarrollo y de participación ciudadana y todos aquellos que la institución esté dispuesta a proveer para elevar la calidad de la educación.</p>
<p>2. Establecer metas objetivas y concretas. Definir los indicadores de la calidad del servicio que se ofrece a los alumnos y asumirlos como metas.</p>	<p>Para ello es necesario:</p> <p>Conocer y analizar los indicadores de la calidad educativa propuestos por el Ministerio de Educación de Guatemala<sup>16</sup>.</p> <p>Formular los indicadores propios de cada escuela en base al Currículum Nacional Base -CNB-</p> <p>Trazar con toda la comunidad educativa, año con año, metas de desarrollo concretas y claras.</p>
<p>3. Proveer estímulos. Ser formador, capacitador, guía intelectual, sin sustituir nunca a la persona en su responsabilidad educativa.</p>	<p>Contribuir a que el personal examine algunos de los supuestos de su práctica habitual (autoevaluación).</p> <p>Proponer nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.</p>
<p>4. Ofrecer apoyos individualizados y gestionarlos con la comunidad</p>	<p>Adquirir recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también del organizativo o institucional. Los profesores necesitan saber que la dirección los apoya y está con ellos cuando surgen problemas. Esto reduce la incertidumbre.</p>
<p>5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores de la organización y los retos del mundo actual</p>	<p>Proponer prácticas como modelos ejemplares para el personal, que le ayuden a alcanzar las metas propuestas integrando los valores transversales que propone el Currículum Nacional Base -CNB-</p>
<p>6. Inducir altas expectativas de realización (resultados) y de evaluación</p>	<p>Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, ejecución, calidad y desarrollo profesional.</p> <p>Exigir profesionalismo y hacer de la escuela el centro del cambio.</p>

<sup>16</sup> <http://www.MINEDUC.gob.gt>

7. Construir una cultura escolar productiva y participativa	Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como comunidad profesional donde en la práctica en el aula se comparte el trabajo y experiencias con los colegas.
8. Desarrollar estructuras para una mayor participación	Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen activamente <sup>17</sup> y tengan los espacios de participación más adecuados: juntas, asambleas, sesiones formativas, etcétera. La participación debe ir más allá de la asistencia, pues se requiere el punto de vista, la toma de decisiones comunes y la evaluación de todos los procesos y sus resultados.

El docente, en su calidad de líder educativo, necesita desarrollar algunas habilidades y capacidades, entre ellas podemos mencionar:

**Ser audaz e inteligente:** vencer el desánimo y las ideas negativas, ser paciente y consistente y seguir aprendiendo siempre<sup>18</sup>.

**Tener una autoridad ganada:** atraer no empujar; buscar el desarrollo de las personas e involucrarlas.

**Ser entusiasta y motivador:** inspirar con su visión de futuro; diseñar y propiciar entornos que faciliten la acción individual y grupal.

**Ser consciente** de las posibilidades de sus alumnos. Tener sentido de orientación y visión del futuro.

**Ser agente de cambio,** actitud que se reafirma cuando la comunidad le atribuye al maestro la credibilidad pues éste sabe lo que quiere lograr de sus alumnos y tiene los conocimientos, las destrezas y la disposición para hacerlo. Además, asume que su papel como educador se ejerce en torno a un sistema coherente de valores<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> **Bolívar**, Antonio. "Liderazgo educativo y reestructuración escolar". Universidad de Granada. [artículo en línea]. [www.ugr.es](http://www.ugr.es)

<sup>18</sup> **Valles León**, Ysel. *¿Rasgos, hábitos, habilidades, conocimientos o competencias de liderazgo?*, (artículo en línea) <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/53/rasgos.htm>

<sup>19</sup> **Ortiz Ocaña**, Alexander Luis. *Liderazgo*. Hispavista.com (artículo en línea). <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>

**Ser democrático**, ejercer en forma permanente la corresponsabilidad en la unión de voluntades, en la perspectiva del interés general sobre los personales, pero respetando los inalienables derechos individuales<sup>20</sup>.

**Ser competente**, tener los conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para el buen ejercicio de su tarea educativa.

**Ser servidor** de todos, sin caer en actitudes serviles o indignas.

**Ser un innovador** para introducir el cambio. Aprovechar la situación de crisis como oportunidad para el cambio. Su tarea es hacer un diagnóstico objetivo de las deficiencias educativas para mostrar la necesidad de un cambio de paradigma.

**Tener cultura**, fomentar el desarrollo de su inteligencia, estar abierto a la comprensión de las ideas de los demás las cuales son un enriquecimiento aun en el caso de que no les otorgue validez<sup>21</sup>.

**Saber motivar**, lograr que tanto él como sus protagonistas del proceso educativo mantengan despierto y autónomo el aprendiz que llevan dentro. Cuestionar y explorar las hendeduras de la experiencia consciente e inconsciente, indagar el sentido de todo y arriesgarse a adentrarse en las profundidades del propio ser<sup>22</sup>.

**Ser crítico y reflexivo**, saber abstraer, generalizar, deducir, inducir, comparar y valorar la información recibida. Adoptar una posición crítica frente a los prejuicios y estereotipos que permanecen arraigados en cada época y dentro de su comunidad.

**Ser eficaz** en el uso del tiempo y la creatividad, al utilizar los recursos materiales y humanos de sus centros educativos, conocer y evaluar el rendimiento colectivo de los alumnos y el aprovechamiento de los resultados para orientar la planificación docente<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> **Lodigiani**, Patricia Azucena & Silvia Elena Ferrari. *El líder educativo como formador de recursos humanos*. (artículo en línea).

<http://www.inun.edu.ar/elinun02/formacion/LODIGIANIFERRARI/liderazgoejecutivo.htm>

<sup>21</sup> **Cañas – Quirós**, Roberto. *Doc, Cit*, (artículo en línea)

<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=825>

<sup>22</sup> **Orozco Castro**, Estrella R. *Los cinco poderes del liderazgo*. (artículo en línea). Gestipolis.com

<http://www.gestipolis.com/canales7/ger/cinco-poderes-del-liderazgo.htm>

<sup>23</sup> **Henric-Coll**, Michel. *Tiempo es poder*. (artículo en línea)

<http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/63/tiempo.htm><http://www.inun.edu.ar/elinun02/formacion/LODIGIANIFERRARI/liderazgoejecutivo.htm>

Utilizar estrategias facilitadoras de procesos de cambio fundamentadas en un amplio y respetuoso conocimiento de los valores propios de la cultura. Compartir los principios de participación ciudadana, los valores y las acciones que los fundamentan, los procesos culturales y sociales y las diferentes variables que los conducen<sup>24</sup>.

Impulsar el desarrollo de la identidad personal, institucional y comunitaria que promueva la entereza para tomar riesgos, el coraje, responsabilidad y entereza para confrontar las consecuencias de las acciones y el compromiso con las visiones personales y comunitarias de futuro<sup>25</sup>.

Según Ortiz Ocaña<sup>26</sup> el líder educativo debe desarrollar diez valores para desempeñarse eficientemente:

<b>VALOR</b>	<b>PARA QUÉ DEBE DESARROLLARLO</b>
<b>1. Escuchar</b>	Identificar la voluntad, ideas y propuestas de los estudiantes, los padres de familia y la comunidad educativa.
<b>2. Empatía</b>	Comprender lo que quieren o necesitan los alumnos, padres de familia, etcétera.
<b>3. Accionar</b>	Dar solución a los problemas de los estudiantes, emocionales o de conocimiento.
<b>4. Conciencia</b>	Desarrollar una conciencia situacional que le permita estar alerta de lo que sucede en el entorno educativo.
<b>5. Persuasión</b>	Emplear la persuasión para generar compromiso de los protagonistas del proceso educativo.
<b>6. Conceptualizar</b>	Asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
<b>7. Previsión</b>	Prever el resultado probable de las diferentes situaciones que enfrentan los alumnos y demás integrantes de la comunidad educativa.

<sup>24</sup> **Lodigiani**, Patricia Azucena & Silvia Elena Ferrari. *El líder educativo como formador de recursos humanos*. (artículo en línea).

<http://www.inun.edu.ar/elinun02/formacion/LODIGIANIFERRARI/liderazgoejecutivo.htm>

<sup>25</sup> **Cañas – Quirós**, Roberto. *Doc. Cit.*(artículo en línea)<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=825>

<sup>26</sup> **Ortiz Ocaña**, Alexander Luis. “Liderazgo”. *Hispanista.com* [artículo en internet] <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>

<b>VALOR</b>	<b>PARA QUÉ DEBE DESARROLLARLO</b>
<b>8. Administración</b>	Administrar eficientemente el programa educativo, prever todo lo necesario para garantizar el éxito del proceso Enseñanza-Aprendizaje.
<b>9. Crecimiento</b>	Confiar en los alumnos, padres de familia, etcétera y promover un proceso de crecimiento, principalmente el crecimiento personal.
<b>10. Comunidad</b>	Integrar a los miembros de la comunidad educativa para que en equipo se promueva su desarrollo y promover su desarrollo.

Para influir en una escuela y mejorar no sólo la calidad en la educación sino la calidad de vida de las personas que integran la comunidad educativa, se requiere dedicación y voluntad por parte del maestro-líder. Un trabajo de equipo, con todos los actores, es imprescindible para asegurar resultados exitosos, ya que todos son co-responsables dentro del proceso.

Lo primero para ser líder educativo es tomar conciencia de uno mismo y de las propias capacidades; después, desarrollar las habilidades específicas que faciliten la labor y permitan conocer más profundamente el entorno. Pero el reto principal es movilizar a las comunidades educativas, hacerlas participar de la responsabilidad por la educación de las nuevas generaciones. Ganar autoridad a través de una gestión altamente profesional y empática con la comunidad educativa en la que se desempeña.

## **2.5 Liderazgo Participativo**

El liderazgo participativo es un estilo de liderazgo que se desarrolla a partir del modelo de liderazgo situacional, con énfasis en la promoción de la participación y de la responsabilidad de los miembros del grupo para conseguir el objetivo propuesto por la comunidad educativa. De acuerdo con Kenneth Blanchard<sup>27</sup>, todos los equipos de trabajo sufren cambios debido a las distintas etapas de desarrollo que atraviesan los miembros del grupo. Por ello surge la necesidad de un liderazgo que se adapte a los colaboradores en cada situación y necesidades del grupo.

El éxito de este liderazgo reside en la colaboración del grupo en proyectos comunes. Supone un acuerdo previo sobre los objetivos, los medios, los recursos, la distribución de responsabilidades y las tareas de cada cual.

<sup>27</sup> (liderazgo-situacional.-modelo-de-kenneth-blanchard-91.htm)



Se trata de un planteamiento distinto de liderazgo que, en lugar de dar prioridad al líder y a sus cualidades, insiste en la necesidad de que todos los miembros de la comunidad sean participativos. Este cambio de perspectiva representa un reto mayor y una tarea esencial del líder, quien deberá lograr que los demás se movilicen del nivel en el que están cómodamente instalados, y en el que se sienten incluso “muy participativos” en su zona de confort, a los niveles más altos de verdadera participación: orgánica, estructurada e integrada en la comunidad educativa escolar, que implica cambios, ajustes y nuevos retos.

El líder-maestro habrá de identificar los principales factores o necesidades que facilitan la participación en cualquier grupo humano, que son, según De Gregorio (2004, 68), las relaciones personales estrechas entre los miembros del grupo y la presencia de lazos emotivos dentro de la comunidad, en donde cada cual reconozca y observe el interés de los unos por los otros. También deberá conocer los mecanismos de la conducta humana, las motivaciones que un alumno o un padre de familia tiene para la satisfacción de ciertas necesidades, conocidas por todos pero que a veces no se clarifican y se perciben muy abstractas o lejanas.

Otro factor que determina la acción humana es el sentido de responsabilidad personal, de acuerdo al rol que le corresponde. Los padres de familia habrán de estar conscientes de que ellos son los primeros responsables de la educación, lo cual implica una serie de deberes que se derivan de la permanencia de los hijos en una institución educativa. Y no basta saber cuáles son las responsabilidades contraídas, es necesario emprender las acciones correspondientes. Es aquí donde en muchas ocasiones los padres de familia u otros miembros de la comunidad educativa no saben cómo, cuándo, en dónde, en qué circunstancias han de cumplir con su deber, y la tarea del líder es, entonces, discernir junto con ellos esos *cómos, cuándoos, dóndeos*, etcétera.

Además de motivación y responsabilidad, en el proceso participativo juega un papel determinante el nivel y tipo de identificación de la persona con el grupo, la comunidad o a la institución. La persona encuentra en los otros puntos de coincidencia con lo que ella piensa, siente, quiere, necesita o aspira, y reconoce los beneficios de participar y ser integrante del grupo. Por eso, es esencial la identificación con los objetivos, las tareas o las actividades que le son encomendadas o en las que se le pide su colaboración.

De Gregorio señala que la identificación de los miembros de la comunidad puede crecer cuanto:

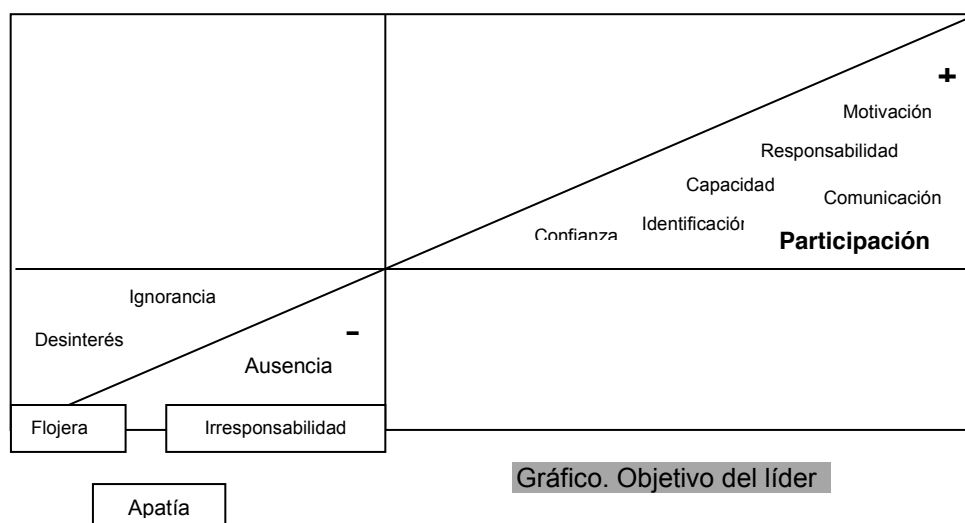
- a. Más creativa sea la labor que se le solicita realizar.
- b. Más refleje un trabajo autónomo, personal o grupal.
- c. Más sentido o significado se perciba en la acción.

- d. Más se integre una actividad en un proyecto personal.
- e. Más prestigio dé a sus miembros un grupo, institución o comunidad.
- f. Más facultades y autonomía tengan los integrantes del grupo en relación con los objetivos y las actividades.
- g. Exista mayor fluidez e interacción grupal.
- h. Menor sea la competencia o pugna en el interior del grupo<sup>28</sup>.

En cualquier grupo, comunidad o institución se requiere de un ambiente que invite a la participación. Es necesario crear un **clima de confianza**—respeto, comprensión y exigencia—, **de buenos procesos de comunicación** —oportuna, correcta y en todas las direcciones—, **de espacios y tiempos para la interacción** —compromiso, ayuda mutua, trabajo en equipo— y fundamentalmente de **formación** de los miembros del grupo, como factores determinantes de la participación.

El estilo de liderazgo apropiado para generar la participación está abierto a las opiniones y nuevas ideas, incluye comportamientos adecuados que facilitan el compromiso, alientan, comprometen, recompensan, comparten, colaboran y toman decisiones.

El líder educativo habrá de diseñar un plan estratégico a partir del conocimiento de los factores de participación enunciados y del diagnóstico situacional.(contexto familiar, social) Además, deberá preparar un clima que fomente la participación, en los procesos educativos, de todos los miembros de la comunidad. El siguiente esquema nos ayudará a analizar qué podemos hacer al respecto en nuestro centro educativo.



<sup>28</sup> De Gregorio, Abilio. (s/f). *Integración y participación de los padres de familia en los procesos educativos escolares*. Págs. 84-88

Es fundamental conocer a fondo la situación del grupo, su capacidad para realizar la tarea, recursos con los que se cuentan y la motivación para emprenderla, así como definir las estrategias de intervención para lograr el éxito. El siguiente esquema nos puede facilitar la tarea del diagnóstico y selección del mejor estilo de liderazgo aplicable.

	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Capacidad</b>	Elevada capacidad	Capaz	Incapaz	Nula capacidad
<b>Disposición para la tarea</b>	Óptima disposición	Indispuesto	Dispuesto	Nula disposición

Sin duda, el liderazgo participativo puede ser una de las herramientas más útiles para desarrollar comunidades educativas y nos permite centrarnos en lo que debemos hacer y cómo, más allá de las hipótesis sobre el éxito del líder en función de sus cualidades personales.

Nota: En el siguiente módulo se presentarán los estilos de liderazgo que se proponen ante el diagnóstico situacional del grupo. Es muy importante que los asistentes al diplomado realicen los ejercicios de diagnóstico sugeridos y los presenten antes de empezar el Módulo III Desarrollo de habilidades del líder educativo.