



MÓDULO I LIDERAZGO

TEMA 4. EL MAESTRO LIDER COACH Y SU LIDERAZGO PARTICIPATIVO

- 4.1 El maestro líder coach**
- 4.2 Propuesta para ejercer un liderazgo participativo**
- 4.3 Liderazgo participativo y comunidades de aprendizaje**

Enlace A.C., autoriza el uso de este documento para fines educativos, siempre y cuando se cite el autor y la fuente”

“Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de la obra. Artículo 24, 42 y 63 de la Constitución Política de la República de Guatemala Decreto 33-98 _ 22/01/98 y su reforma Decreto 56-2000 _ 01/11/00”

Introducción

Hemos analizado algunas de las habilidades que puede aplicar el maestro líder en su trabajo diario. Ahora revisaremos el *coaching* como una estrategia útil para potenciar a los colaboradores. Al final presentamos una propuesta que brinda al maestro la posibilidad de enfocar su liderazgo con una visión transformadora que incluya a todos los actores del proceso educativo. Así, juntos podrán ofrecer a los educandos nuevas experiencias de aprendizaje más participativas y acordes con las exigencias de la realidad actual. El buen líder siempre está enseñando y aprendiendo tal como dijo Goethe: *Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas sino hacerles ver la suya propia.*

4.1 El maestro líder “coach”

En el ámbito educativo la palabra *coach* se relaciona con factores personales negativos del alumno: actitud inadecuada, baja autoestima, deficientes resultados escolares, rechazo de los compañeros, drogadicción y otras salidas de los niños y jóvenes ante los problemas. A la persona que atiende a estos alumnos **se le conoce como *life coach* (maestro de vida)**. En los centros educativos esta tarea la desempeñan los orientadores o tutores de grupo o el personal de apoyo psicopedagógico. El término se aplica a los profesionales que ayudan a otro a desarrollarse en aspectos personales concretos, sin señalarles exactamente cómo resolver un determinado problema, pues cada cual debe descubrir qué y cómo hacerlo.

El acompañamiento individual ha de inspirarse en una sólida reflexión sobre la naturaleza humana y su finalidad, ya que se trata del acto educativo más cercano a la originalidad de los alumnos y colaboradores. Este acompañamiento podría incluir —además de lo ya anotado— los dos siguientes elementos:

- a. La personalización de los estudios para preparar la trayectoria a largo plazo, su currículum.
- b. Promover una sólida formación técnica, científica y humanística como base fundamental para la realización personal, el desempeño en el trabajo productivo, el desarrollo de cada pueblo y el desarrollo nacional. (CNB – objetivos de la educación)

La idea del *coaching* tiene su origen en el deporte. Timothy Gallwey, experto en educación y en tenis, se dedicó a estudiar por más de dos décadas la práctica del tenis, el esquí y el golf. Su investigación le llevó a escribir el libro *The Inner*

Game of Tennis (El juego interior del tenis) en el que destacaba que el estado **interno** del jugador era un oponente más poderoso y formidable que el que se encuentra del otro lado de la cancha. Si el *coach (mentor)* puede ayudar a que el jugador elimine o reduzca los obstáculos internos de su desempeño, su capacidad natural fluirá sin necesidad de transmitirle en exceso las cuestiones técnicas.

En el ámbito empresarial, John Withmore planteó el término hace más de 20 años. En gran medida el *coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. ***En enseñarle a aprender, en lugar de enseñarle***¹

Coaching y liderazgo participativo

El modelo del *coaching* o de acompañamiento se alinea con la práctica de *aprender a aprender* que promueve la UNESCO como uno de los pilares de la educación en los umbrales del Siglo XXI. Puede emplearse como estrategia cuando el maestro líder lo considere útil para ayudar a los alumnos o a los padres de familia a desarrollar su potencial humano e intelectual, así como otro tipo de habilidades sociales y de interacción.

El ***coaching*** da resultado por la relación de apoyo entre el coach y el destinatario, por los medios y el estilo de comunicación que se utilizan. Éstos se establecen a partir de ***preguntas efectivas*** que permiten la reflexión crítica del aprendiz con el objetivo de que él mismo responda, tome conciencia de lo que hace mal, de lo que hace bien y de lo que hay que cambiar en su estilo de actuar para obtener mejores resultados.

Para ser coach se necesita una sólida formación integral. No basta con ser un experto técnico-científico, se requiere también un sólido contenido humanista. **El líder educativo cuenta por su formación con una base amplia que incluye la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía, etcétera.** Lo importante es acrecentar su acervo con contenidos éticos. Más allá de la dimensión profesional como maestro, su relación con alumnos y padres de familia, como coach, implica la necesidad de sustentar su labor en la experiencia de valores vividos que sirvan de referencia. En muchos casos las vivencias personales serán el mejor modelo de vida.

¹ Cfr. Withmore, John. *Coaching, El método para mejorar el rendimiento de las personas.*

Los siguientes módulos del diplomado ofrecen al maestro la posibilidad de revisar temas importantes como la educación, la familia y la comunidad. Esto será de gran utilidad para reflexionar y conducirse adecuadamente como coach en el ámbito educativo.

El coaching es un proceso de orientación continua, de acompañamiento y apoyo, motivación, instrucción, retroalimentación y dirección del líder para promover el desarrollo permanente de sus aprendices o del grupo.

Se trata de una oportunidad de aprendizaje, pero requiere de un método para obtener los resultados esperados. **No se basa en los errores pasados, sino en las posibilidades futuras.** Persigue el desarrollo de la persona en aspectos concretos y supone la voluntad del seguidor para cambiar algo.

Ayudar al sujeto a descubrir el potencial que lleva dentro exige la convicción del maestro-líder de que sus alumnos o los padres de familia poseen mayor capacidad de la que manifiestan. Para sacar lo mejor de cada cual debe creer que *lo mejor* está dentro de cada uno de ellos. Gracias al coaching es posible hacer surgir una parte de ese potencial.

La meta del maestro-líder-coach consistirá en favorecer el conocimiento, la responsabilidad y la confianza del alumno en sí mismo. Esta nueva dimensión de su tarea implica el desarrollo de las habilidades de empatía, integridad, inteligencia emocional y comunicación asertiva (habilidades revisadas en el tema anterior). Es indispensable también un cambio de enfoque en la tarea docente hacia un liderazgo participativo y transformador que influya de manera positiva y efectiva en la comunidad. **La labor de coaching consiste en impulsar el desarrollo de la conciencia y la responsabilidad de las personas.**

Conciencia es la percepción y comprensión clara de la información y de los hechos relevantes, así como la capacidad para determinar qué es importante. Esta aptitud incluye comprender los sistemas, las dinámicas y las relaciones entre las cosas y las personas, así como el conocimiento de uno mismo: reconocer cuándo y cómo las emociones o deseos distorsionan la propia percepción.

Responsabilidad es aceptar, seleccionar o asumir la responsabilidad de nuestros pensamientos y acciones. Para sentirse verdaderamente responsables hay que hacer una elección, por eso el coaching se enfoca a que sea el alumno o aprendiz el que tome las decisiones.

4.1.1 Metodología del coaching

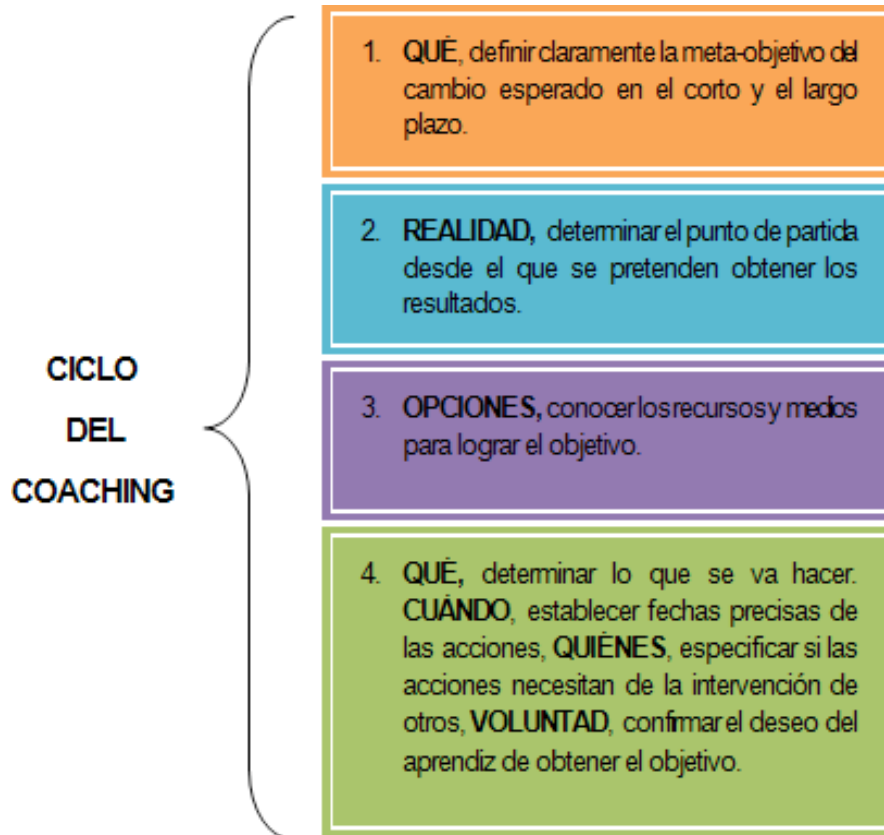
Como ya se mencionó, la metodología del coaching se basa en el planteamiento de preguntas efectivas. La secuencia que propone Withmore se relaciona con un acróstico de la palabra en inglés **GROW** (Crecimiento).



En el acróstico GROW están los cuatro momentos fundamentales del ciclo para generar conciencia y desarrollar el sentido de responsabilidad del seguidor.

ESQUEMA

¿Qué? – Realidad – Opciones - ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Quiénes?



La esencia del coaching es enriquecer el marco de referencia de la persona, incrementar su nivel de conciencia y responsabilidad para facilitarle el paso a la acción. Así es posible identificar lo que se quiere cambiar, con bases reales que posibiliten el logro de los objetivos. Esto implica dejar fuera los deseos inalcanzables debido a la realidad del sujeto o del grupo, a sus capacidades personales, al tiempo disponible. Cuando se determina la acción, cómo se logrará y en qué tiempo, se ayuda al aprendiz a poner en claro lo que debe hacer y la factibilidad del logro. Es necesario que los aprendices distingan entre las acciones posibles y las imposibles, para evitar decepciones por objetivos no logrados, por metas no alcanzadas, etcétera. Promover el desarrollo personal con bases realistas y viables otorga un futuro cierto y firme a la función de apoyo que el maestro puede llevar a cabo con sus alumnos y con los padres de familia.

El coaching se realiza en sesiones cortas (máximo de una hora) donde se van abordando los diferentes pasos. Cada paso puede llevarse una o más sesiones, según las características individuales del destinatario o del grupo.

4.1.1.1 ¿QUÉ? - Establecer la meta

El punto de partida de todo proceso y sesión de coaching siempre inicia con la determinación de la meta:

- ¿Quieres mejorar tus relaciones con los demás?
- ¿Te planteas un cambio en tu vida para mejorarla?
- ¿Te gustaría alcanzar algún gran objetivo en tu vida?
- ¿Qué deseas obtener con el proceso?
- ¿Qué esperas obtener de la sesión?

Es importante distinguir la meta final —la cual, para ser efectiva debe estar bien planteada— de las metas para identificar el nivel de desempeño que a juicio del educando le ayudarán a llegar a la meta final. Ésta puede ser inspiradora (un sueño), y las metas de desempeño especifican exactamente lo que se debe hacer para lograr ese sueño. En este punto del proceso, ayuda mucho plantearle al sujeto la pregunta de qué lo inspira para llegar a la meta final; encontrar lo que lo motiva para volver a ese punto cada vez que sea necesario.

Cualidades de una buena meta/objetivo:

- Específica, medible, concertada, realista, planeada.
- Enunciada en forma positiva, comprendida, pertinente, ética.
- Desafínate, legítima, inofensiva para el ambiente.

Si una meta no es **REALISTA**, no existe posibilidad de lograrla, pero si no es **DESAFIANTE**, no hay motivación.

4.1.1.2 Realidad

La objetividad es el criterio más importante para examinar el **mundo de lo real**, por ello conviene utilizar una terminología descriptiva en lugar de un lenguaje evaluador, como el que se emplea al comunicarnos en forma coloquial. Cuanto más específicas y descriptivas las palabras y frases, menos y más objetivas las críticas para la persona. Esto hace más productivo el proceso de coaching.

Por ejemplo: Si después de una presentación le dijeran al maestro que su exposición fue mala, no le darían tanta información como si le expresaran que fue breve y concisa, claramente estructurada e ilustrada, pero que era superior el nivel de conocimiento de la audiencia.

En el caso de la primera retroalimentación de nuestro ejemplo, se emitió un juicio que sólo molesta y hace sentir mal al interlocutor, bloqueándolo para identificar sus áreas de oportunidad. En el segundo se ofrece información objetiva que le ayudará a mejorar los aspectos correspondientes.

Para percibir la realidad con más objetividad ha de desarrollarse en el destinatario un nivel más profundo de conciencia. **Cuando el discípulo antes de responder tiene que detenerse para pensar, está desarrollando su conciencia.** Una vez hallada la respuesta, el nuevo conocimiento se hace consciente y es posible incorporarlo y aprovecharlo.

Tenemos cierto grado de control sobre los asuntos de los que somos conscientes. Si no, los acontecimientos nos controlan.

En el proceso de coaching es fundamental dar seguimiento al alumno o padre de familia. Cuando ellos puedan ver al maestro-líder como apoyo y no como fiscalizador, estarán más dispuestos a plantearle sus problemas. Esto permite un diálogo y un diagnóstico honesto que facilitan la solución de los problemas. Es muy importante en este punto del proceso identificar las emociones, las cuales, como se ha dicho, pueden ser un factor determinante en la actuación de las personas. El maestro-coach ha de tener la habilidad de plantear preguntas que le den datos sobre la situación personal del alumno en este aspecto, por ejemplo:

¿Qué emociones experimentaste cuando el grupo se rió de tu trabajo?
¿En qué parte de tu cuerpo sientes esa tensión? ¿Hay algo que te inspira temor?

En la formulación de preguntas acerca de la realidad, es indispensable²:

- Plantear preguntas que obliguen al otro a pensar, examinar, mirar, sentir y comprometerse.
- Preguntar con un alto nivel de precisión.
- Ser descriptivos, no evaluativos.
- Iniciar con términos como *¿qué?*, *¿dónde?*, *¿cuándo?*, *¿cuánto?* y *¿quién?*
- Buscar conocer los HECHOS, sin prejuicios.

² Cfr. *Ibidem.* págs. 86 y ss.

- Buscar ELEVAR la CONCIENCIA del sujeto, que él comprenda claramente los hechos.
- Diferenciar entre actuar y pensar.

Por ejemplo, preguntar:

¿Qué acciones has realizado al respecto?

¿Cuáles fueron los efectos de esas acciones?, etcétera.

4.1.1.3 Opciones

El proceso de estimulación del cerebro para identificar las opciones y ser creativos es tan importante como la lista de los cursos de acción. A partir de una amplia gama de posibilidades, el sujeto selecciona las etapas específicas de las acciones para lograr su meta.

El coach debe crear un ambiente donde los individuos se sientan seguros para expresar sus pensamientos sin el temor de ser juzgados.

No importa que en el análisis de posibilidades surjan algunas que posteriormente se rechacen por improcedentes o irreales. En este momento lo esencial es dejar que fluya la creatividad, para encontrar posibles soluciones. Algunas veces las opciones propuestas por el sujeto deben revisarse y asignarles un puntaje, con base en la factibilidad y beneficios de cada una de ellas. El coach aportará sus sugerencias cuando el discípulo haya agotado todas sus posibilidades.

4.1.1.4 Acción: ¿Qué se va hacer en concreto?

Al llegar a la fase final la discusión deberá convertirse en decisión. La idea es construir el plan de acción para responder a la meta-objetivo. Ahora el coach ha de cerciorarse de que el discípulo está dispuesto a lograr lo que desea. Es un momento que requiere de una gran firmeza en el interrogatorio, sin embargo, es difícil que surjan reacciones negativas contra el coach, porque él no está imponiendo su voluntad, sino verificando la del discípulo.

Para ello se le pueden plantear preguntas como:

¿Cuál de las opciones consideras más apropiada

¿Qué pasa si la llevas a cabo?

¿Por qué y para qué la elegiste?

¿Cuándo vas a comenzar?

¿Quién debe estar informado al respecto?

- ¿En cuánto tiempo vas a concluir?
- ¿Las acciones elegidas te acercan a la meta establecida?
- ¿Qué obstáculos puedes encontrar?
- ¿Qué apoyo necesitas?

A estas alturas, se ha completado el ciclo de coaching. La función del coach consiste en dar seguimiento al proceso, colocando al sujeto frente a la responsabilidad del compromiso adquirido.

4.1.2 Características y funciones del coach

Para lograr el éxito en el proceso de coaching es indispensable que el destinatario esté motivado. Las evidencias muestran que una vez que se inicia la etapa de acción, es posible que se presenten fracasos ocasionales o triunfos parciales. Para que el aprendiz, educador o padre de familia se mantenga motivado a lo largo de esta fase es necesario que el maestro-coach trabaje y refuerce durante todo el proceso el beneficio que se obtiene al actuar como se está actuando³.

El coaching es clave en el desarrollo del liderazgo del maestro. El líder coach ha de desarrollar actitudes, conocimientos, habilidades, principios y valores que le hagan fuerte para desempeñar las funciones de:

- Guiar
- Enseñar: tiene conocimiento
- Confrontar cuando sea necesario, a los integrantes de la comunidad educativa.
- Aconsejar



³ Cfr. Pemberton, Carole. *Coaching enfocado a soluciones*

4.2 Propuesta para ejercer un liderazgo participativo

En el primer tema de este módulo se analizaron diferentes propuestas en cuanto a los estilos de liderazgo y se identificaron dos aspectos básicos sobre los que se ejerce: la orientación hacia los resultados y la orientación hacia la guía de personas. También se habló del liderazgo educativo y de algunas herramientas que le serán útiles al maestro-líder. ***Ahora se presenta una propuesta de liderazgo que más que una teoría es un desafío a las prácticas comunes de los líderes exitosos en todos los ámbitos.***

Jim Kouzes y Barry Posner⁴, quienes hoy figuran entre los mayores expertos en liderazgo, han realizado investigaciones entre líderes de organizaciones públicas y privadas de todo el mundo. Sus estudios, que abarcan los últimos trece años, revelan que **el liderazgo es en la actualidad un asunto de todos**. Hemos descubierto y redescubierto —aseguran— que el liderazgo no es la reserva privada de unos pocos hombres y mujeres carismáticos. Las personas hacen que sucedan hechos extraordinarios cuando liberan al líder que tienen dentro.

El liderazgo, según las investigaciones de los autores, es un aspecto crítico de las organizaciones humanas. Después de estudiar a sesenta mil líderes de todos los rubros de actividad —incluyendo la educación y las instituciones sin fines de lucro— a través de la observación de casos reales, los autores insisten en las dos variables esenciales para un líder efectivo:

1. Saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas.
2. Definir, proponer y hacer que se completen las tareas.

El descuido de cualquiera de las dos variables, además de creer verdaderamente en lo que hace, debilita al líder y le quita productividad. Por un lado, fracasaría en el logro de resultados; por otro, en la formación de un equipo humano integrado y fuerte, y por último, no podrá persuadir en las tareas.

Los líderes son necesarios no sólo en las organizaciones o las instituciones escolares, sino también en la intimidad del hogar, sitio desde donde se forman y permean los valores y los códigos morales. Ante la enorme influencia de los medios masivos de información es urgente una nueva postura de los padres, de tal manera que se conviertan en verdaderos líderes educadores de sus hijos,

⁴ Cfr. **Kouzes**, Jim, y **Barry Posner**. *El desafío del liderazgo*.

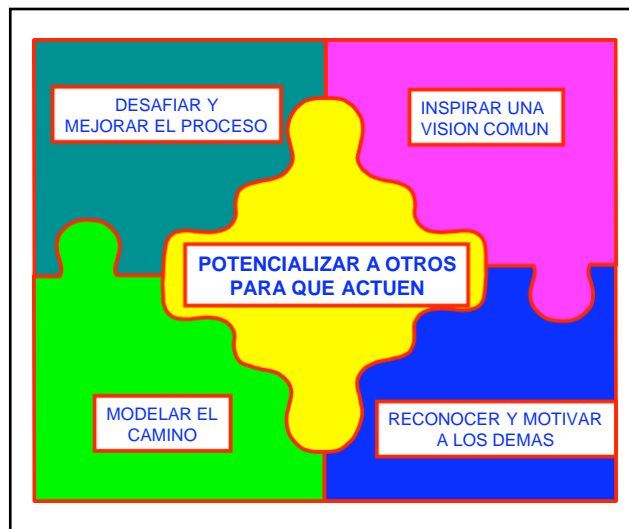
influyan positivamente en ellos y les muestren los valores y principios que requiere hoy nuestra sociedad.

Al inicio de la segunda década del nuevo milenio, nos enfrentamos a un mundo laboral y educativo cada vez más competitivo. **Los jefes y educadores que no se adapten al cambio con la velocidad que éste demanda, ya no tendrán cabida.** Los maestros y los padres de familia, igual que los ejecutivos de empresa, serán ineficientes si no asumen su papel de líderes. Es urgente revisar las prácticas actuales y transformar aquéllas que no faciliten el desarrollo de las personas y el logro de objetivos. Kouzes y Posner proponen un enfoque diferente y moderno de liderazgo. **Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones, sino en la medida en que el grupo la reconoce como líder por su forma de ser, sus valores, su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas con las que interactúa.**

Un liderazgo transformador es un proceso de permanente adecuación a la vida, al cambio que busca potenciar el desarrollo de los educandos, de sus capacidades, motivaciones, principios y valores, y no sólo su desempeño. A los líderes les desagrada la rutina, buscan soluciones novedosas e innovadoras, se preocupan por lograr que el trabajo tenga significado y un propósito para todos⁵.

4.2.1 Las cinco prácticas del liderazgo participativo

En el apartado de estilos de liderazgo se tuvo la oportunidad de identificar el estilo predominante en cada uno de los maestros. El liderazgo transformador no se inclina a identificar un estilo exitoso, propone cinco prácticas detectadas recurrentemente en los más de sesenta mil líderes exitosos que fueron observados en todos los ámbitos.



Modelo de Liderazgo Transformador

⁵ Cfr. <http://blog.eitb24.com/inteligenciaemocional/2007/03/28/liderazgo-transformador-e-inteligencia-e>

Las cinco prácticas de liderazgo de los líderes exitosos pueden tener un mayor o menor grado de desarrollo en cada persona.

4.2.2 Inspirar una visión común⁶

Los líderes construyen un puente entre el presente y el futuro anhelado.

Walt Disney dijo alguna vez: *Si puedes soñarlo, puedes lograrlo.*

Las personas capaces de imaginar o visualizar sus metas tienen más posibilidades de alcanzarlas. Un líder educativo ha de visualizar el futuro deseado para posteriormente encauzar los esfuerzos y hacer realidad el sueño.

- Visualizar el futuro.
- Transmitir su visión a los otros.
- Conseguir el compromiso de los demás.

Para inspirar una visión es necesario que el líder conozca bien a todos los integrantes de su grupo, descubra los propósitos comunes, comunique con entusiasmo. El maestro líder ha de plantear la visión como única, orientada al futuro, proactiva y retadora pero realista, con un claro propósito de trascender, de mejorar la situación actual, con un alto grado de significado para la comunidad.

Para comunicar su visión el líder puede valerse de metáforas, analogías, anécdotas y cualquier otro recurso que considere pertinente. Como buen maestro, ha de dirigir su mensaje en todos los sentidos para que los demás lo capten correctamente y se sientan satisfechos, comprometidos, orgullosos de participar.

El actuar del maestro-líder debe estar sustentado en los valores que se reconocieron y se asumieron como las guías del proyecto. Su tarea estará enfocada en ayudar a los demás a traducir esa visión en actividades y comportamientos cotidianos. La toma de decisiones y las prioridades que se planteen serán en todo caso referidas a este marco conceptual y de dirección.

Quien ejerce el liderazgo, lo hace dentro de un contexto específico, de una realidad concreta. Por ello la visión ha de partir de la realidad del entorno sociocultural en el que está inmersa la comunidad educativa, de lo que puede cambiar, de lo que puede ser mejor. Observar cuáles son las necesidades y

⁶ Cfr. **Kouzes**, Jim, y Barry **Posner**. *El desafío del liderazgo*.

analizar las diferentes posibilidades es requisito indispensable para que las propuestas del maestro-líder hallen eco en la comunidad educativa⁷.

4.2.3 Desafiar y mejorar el proceso⁸

Las personas dan lo mejor de sí cuando existe la posibilidad de cambiar la forma de hacer algo, y este “algo” se identifica con alguna necesidad del grupo o de la persona. Experimentar oportunidades de cambio o desafío hace que los líderes den lo mejor de sí mismos, que sobrelleven con entereza los errores, fracasos y que estén dispuestos a buscar oportunidades y tomar riesgos.

Esto implica:

- Romper la resistencia al cambio.
- Crear una nueva generación de líderes capaces de desafiar los caminos tradicionales.
- Desarrollar habilidades para trabajar en equipo a partir de modelos positivos de conducta que liberen el potencial de los educandos.
- Experimentar e innovar, establecer retos progresivos, liberarse de las rutinas, desarrollar la creatividad.

4.2.3.1 Potenciar a los otros para que actúen⁹

Las instituciones educativas y de otras actividades se enfrentan a la disyuntiva de permanecer en su estado actual o abrirse al cambio que demanda el futuro. Los líderes que buscan la transformación han de ofrecer estructuras más flexibles que impulsen el surgimiento del talento de cada persona. Facultar a los demás para que actúen implica a todos, pues al participar en la acción comparten también la responsabilidad.

Desde la perspectiva de algunos maestros, existe el temor de perder el poder al compartir la responsabilidad; o les falta confianza y temen que al dar libertad a todos se equivoquen, o que sus decisiones generen nuevos problemas. **Para un maestro tradicional, facultar a otros puede ser una práctica difícil de realizar, pero quien se está desarrollando como líder lo habrá de considerar como un objetivo fundamental.** Potenciar a los otros no sólo implica facultarlos para hacer algo, sino prepararlos para que se desempeñen exitosamente dentro de un mundo

⁷ Narro Rodríguez, Luis. *Valores y metas de la educación en México*.

⁸ *Ibidem*

⁹ *Ibidem*

cambiante y globalizado que exige ser competente para enfrentar los desafíos del Siglo XXI.

En una práctica tradicional de liderazgo, donde únicamente el maestro toma decisiones, se crea una zona de confort en el grupo que a veces no es fácil romper. El líder educativo ha de confiar en los demás, compartir la información valiosa que pueda ser útil y preparar a todos y cada uno para que asuman responsabilidades. Asignar tareas retadoras que se conviertan en metas alcanzables puede ser el primer paso para que los educandos empiecen a crecer, para ello es esencial:

- Fortalecer el espíritu de los demás con información y confianza.
- Promover el trabajo, fomentar la cooperación en equipo y la interacción entre todos los miembros del grupo.
- Asignar trabajos, promover la responsabilidad y la autonomía.
- Ser flexible y accesible.

Según María Anduela, “La fuerza o potencia del grupo, su dinamismo, puede traducirse en fuerza educadora y modeladora y, por lo tanto, no sólo puede usarse, sino que no debe desperdiciarse en la acción educativa”¹⁰. El liderazgo participativo y transformador tiene como metas fundamentales identificar necesidades a partir de las cuales se establezcan las metas de los proyectos.

4.2.3.2 Modelar con el ejemplo

“No puedo escuchar lo que me dices, porque hace mucho ruido lo que haces”.

Todo líder necesita una filosofía, un conjunto de **normas y valores que rijan su actuación**. El maestro-líder está obligado a demostrar a los integrantes de la comunidad educativa que **vive lo que pregona**. Estar consciente de que lo que le confiere **mayor credibilidad es la congruencia entre sus palabras y sus actos auténticos**.

Hoy existe una crisis de credibilidad general. Aparentemente nuestra sociedad sufre una epidemia de escepticismo o desconfianza, y es fundamental rescatar la fe y la credibilidad de los alumnos y los padres de familia. Para responder a este desafío hacen falta maestros-líderes responsables y con valores y principios firmes.

¹⁰ Anduela, María. *Dinámicas de grupos en Educación*.

Modelar con el ejemplo es un reto del maestro líder. Esto requiere:

- Hechos más que palabras.
- Dedicar tiempo a lo importante (no sólo a lo urgente).
- Conseguir el compromiso ofreciendo opciones.
- Dar a conocer sus responsabilidades y las de los demás.
- Expresar emotivamente sus convicciones.
- Definir con claridad las reglas del juego.

4.2.3.3 Reconocer y motivar a los demás¹¹

Una práctica indispensable del maestro líder es la del reconocimiento. Para ello es indispensable estar muy consciente del camino andado para que conforme se vayan logrando las metas parciales se reconozca el esfuerzo, aporte y el trabajo de cada persona.

Un alumno que se siente tomado en cuenta y reconocido, normalmente accederá a seguir al maestro. Este último tiene que reconocer las contribuciones de sus colaboradores, celebrar sus logros, asociar la actuación con el reconocimiento y, en determinados casos, con la recompensa.

Es esencial conocer la personalidad de los colaboradores para saber hasta dónde y cómo se les puede motivar. Esto ayuda a descubrir la manera de satisfacer las necesidades individuales y grupales¹².

Para reconocer y motivar a los demás el maestro líder ha de:

- Asegurarse de que todos saben qué y cómo hacer lo que les corresponde.
- Ser claro en la forma de comunicarse.
- Comportarse como un coach, no como un capataz.
- Retroalimentar frecuentemente a sus colaboradores.
- Aprender a decir gracias, muy bien, felicidades...

¹¹ Cfr. Collins, James y Porras. *Empresas que perduran*.
Cfr. Kotter, John. *El Factor liderazgo*.

¹² Cfr. **De Cirigliano**, Gustavo. *Grupos y Educación*. Pág. 32

Las cinco prácticas de liderazgo participativo y transformador, aplicadas al entorno educativo, suponen los siguientes compromisos del maestro-líder:

PRÁCTICAS	COMPROMISOS
1. Inspirar una visión común	<ul style="list-style-type: none"> • Vislumbrar un futuro prometedor para la educación de su comunidad y de su país. • Integrar a todos: alumnos, padres de familia y maestros en una visión común sustentada en principios y valores, intereses, esperanzas y sueños.
2. Desafiar y mejorar el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar constantemente oportunidades de cambio, crecimiento innovación y mejora del proceso educativo. • Experimentar, tomar riesgos y aprender de los errores.
3. Potenciar a otros para que actúen y puedan llegar a los niveles más altos de participación	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la colaboración promoviendo metas cooperativas y construyendo un ambiente de confianza entre todos los miembros de la comunidad. • Fortalecer a todos y cada uno de los miembros del grupo otorgándoles poder de decisión, impulsando su desarrollo, delegando actividades críticas y ofreciendo ayuda visible.
4. Modelar el camino	<ul style="list-style-type: none"> • Tener congruencia entre el decir y el actuar. • Poner el ejemplo comportándose siempre de acuerdo con los valores universales. • Alcanzar pequeñas metas que promuevan el progreso consistente y construyan compromiso de todos.
5. Reconocer y motivar a los demás	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las contribuciones individuales para el éxito de cada proyecto. • Celebrar los logros en equipo. • Proponer un sistema de reconocimiento.

Al principio, asumirse como líder educativo puede ser desafiante, difícil y complejo.

Si se analizan las virtudes y errores de los modelos revisados, seguramente encontraremos distintas maneras de suscitar un liderazgo comprometido, participativo y transformador de la realidad educativa actual. Esta propuesta busca promover una nueva postura del maestro frente a su realidad y entorno específico. **Consiste en impulsar el desarrollo de los otros, hacerlos participar, favorecer una visión compartida de logro, de crecimiento, de mejora del proceso educativo, con base en valores.** La idea es sustentar la práctica con un ejemplo congruente y consistente, acorde con los principios de equidad, solidaridad, tolerancia, cultura de paz, crecimiento y desarrollo que promueve la Reforma Educativa de nuestro país.

La brecha que es necesario recorrer, nos permitirá transformar la actitud de quienes están a la espera paciente de que otro haga lo que a él le corresponde hacer. Vivimos en un clima de apatía y desconfianza de todos y entre todos; por eso la tarea es muy difícil, pero no imposible, puesto que creemos en el potencial humano que tiende siempre a lo más alto.

4.3 Liderazgo participativo y Comunidades de aprendizaje

Las condiciones socioculturales y académicas de nuestras escuelas, el entorno que las rodea y los requerimientos de nuestra sociedad, exigen un cambio profundo en las escuelas y en el sistema educativo. Es indispensable comenzar una transformación de las instituciones educativas y un liderazgo que sea participativo que construya auténticas comunidades de aprendizaje.

El papel de la escuela en la sociedad de la información¹³

El enorme desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el agotamiento del modelo de sociedad industrial en la década de los 70 provocaron el paso a un nuevo paradigma social: la sociedad de la información. **Gorz, McLuhan, Giddens, Beck, Castells o Sen** coinciden en identificar la selección y el procesamiento de la información como su principal característica. En la sociedad informacional, lo que determina el éxito o el fracaso de las personas u organizaciones es la capacidad de seleccionar la información más relevante en cada momento y de procesarla para aplicarla adecuadamente en cada situación (Flecha, Gómez, Puigvert 2001).

¹³ Artículo publicado en Flecha, R.; Padrós, M.; Puigdemívol, I. 2003. Comunidades de Aprendizaje: transformar la organización escolar al servicio de la comunidad. *Organización y gestión educativa*, nº 5 septiembre-octubre 2003, pp.4-8. Bilbao: Fórum Europeo de Administradores de la Educación y CISSPRAXIS, S.A.

En las escuelas de la sociedad industrial, el profesorado, como depositario de los saberes culturales y de la información relevante, traspasaba estos contenidos a un alumnado pasivo, que actuaba como mero receptor y que difícilmente podía disponer de alguna otra vía para acceder a estos conocimientos. Hoy, en cambio, las TIC ponen una inmensa cantidad de información al alcance de todo el mundo y, por tanto, la educación afronta una situación nueva que le obliga a redefinir su papel.

El aprendizaje ya no depende tanto de lo que ocurre en el aula como de las interacciones que se establecen en todos los contextos en que las personas intervienen: centros educativos, domicilios, barrio, club deportivo, medios de comunicación, etc.

Tener un sentido crítico o ser capaz de reflexionar y adoptar criterios claros para argumentar y actuar son hoy herramientas más importantes que la capacidad de almacenar muchos datos.

Por ello, el sistema escolar no debe continuar con el mismo tipo de escuela, formas de organización y métodos de enseñanza que en la sociedad industrial. Esta necesidad resulta especialmente apremiante en aquellos centros con mayoría de familias no académicas (sin estudios universitarios), ya que, con la actual estructura educativa se está produciendo un aumento del número de alumnos y alumnas que no alcanzan el nivel educativo que socialmente es requerido (CREA 1998). Esta situación proviene del modo profundamente diferenciado en que se desarrolló la sociedad de la información en sus inicios (décadas de los 70 y 80), que promovió enormemente las desigualdades sociales, generando una estratificación o polarización social que divide a las personas en los tres sectores que **conforman la sociedad dual o sociedad de los dos tercios, según Gorz (1986): los que disponen de puestos de trabajo estable, quienes tienen ocupaciones precarias y los que están habitualmente en paro**. La educación también se dualizó: por un lado, los altos niveles de exigencia orientados hacia el bachillerato y la universidad; por el otro, una educación menos exigente para quienes se consideraba que no podrían alcanzar esos niveles. El proyecto de comunidades de aprendizaje se opone radicalmente a esta tendencia hacia la dualización y se enmarca dentro de la segunda fase del paradigma informacional, caracterizada por cierta tendencia hacia una sociedad de la información para todas las personas en donde las oportunidades se abren para todos y no solamente para algunos privilegiados.

Así, pretende transformar las escuelas heredadas de la sociedad industrial en centros en los que participa toda la comunidad para dotar a sus hijos e hijas de una educación que garantice las mismas oportunidades y la no exclusión de la sociedad de la información.

Hacia una sociedad de la información para todos

Las comunidades de aprendizaje pretenden alcanzar una sociedad de la información para todas las personas mediante la aceleración del aprendizaje. Se trata de que el alumnado pueda alcanzar resultados educativos iguales o superiores a los de aquellas personas que disfrutaban de situaciones de privilegio económico o social. Por esta razón, el proyecto va dirigido especialmente a aquellos centros con más carencias, problemas de desigualdad y pobreza, en los que las condiciones externas parecen apuntar más hacia el fracaso escolar y la exclusión. En este contexto, resulta fundamental que el alumnado desarrolle al máximo sus capacidades sin verse limitado por las condiciones externas, para lo cual es imprescindible que se maximice y aproveche el tiempo dedicado a actividades formativas. Uno de los criterios más significativos en este sentido es el de no sacar de clase a los alumnos y las alumnas rezagadas o que necesiten algún tipo de refuerzo, ya que esto haría incrementar más y más este retraso respecto a sus compañeras y compañeros. Al contrario, se ubican en el aula todos los recursos necesarios: se coordinan varios profesores y profesoras en la misma aula, se introduce voluntariado, se cambian las agrupaciones del alumnado para optimizar al máximo los aprendizajes y se apuran todas las posibilidades organizativas para ubicar en el aula regular los recursos que se consideren convenientes, en consonancia con el actual movimiento por la escuela inclusiva (Puigdemívol, 1997), como una clara apuesta por el determinante papel que juega la comunidad en la lucha contra la exclusión social y educativa. Las actividades de formación complementaria, como las clases de idioma a los niños y niñas inmigrantes recién llegados o algunas clases de refuerzo, se realizarán fuera del horario lectivo, al mediodía o por la tarde. Se trata de organizar de la mejor manera posible, y no de forma, estática el tiempo dedicado al aprendizaje y de que el clima general de la escuela se oriente en esta dirección. Esto implica que los familiares y otras personas del entorno hagan suyo el centro para su propia formación, aprendiendo a utilizar los ordenadores y entrar a Internet en el aula de informática. La escuela se convierte en el eje educativo de toda la comunidad (Elboj et al. 2002).

Siguiendo a Vygotsky (1979) y en la línea de las teorías sociales (Habermas 1987,1998) y educativas (Freire 1997) más referenciadas actualmente en el mundo, el desarrollo de este proyecto supone no adaptarse a las condiciones desfavorables del entorno, sino transformarlas. La relación tradicional de la escuela con las personas de su entorno, que solían adoptar una actitud pasiva para la recepción de un servicio público, es sustituida por una interacción mucho más estrecha y activa, en que familiares, profesorado, alumnado y toda la comunidad cambian radicalmente su comportamiento y se convierten en protagonistas de la educación en todas sus dimensiones. Cuando las barreras entre la escuela y su entorno desaparecen para conformar una comunidad de aprendizaje, el contexto en toda su globalidad cambia radicalmente. Y lo hace, sobretodo, por la participación activa de todos los miembros que la componen, convertidos en agentes educativos capaces de dar respuesta a las demandas que plantea hoy la sociedad de la información. La escuela o el profesorado, de forma aislada, difícilmente podrían afrontar con éxito esta tarea.

Este proceso de transformación parte de unas altas expectativas hacia las posibilidades del alumnado y de toda la comunidad. No se trata de evitar que los niños y niñas suspendan ni de que no abandonen la escuela para disminuir así los índices de fracaso escolar, sino de desarrollar al máximo las capacidades de todos y todas. No pretendemos compensar los déficits, sino acelerar el aprendizaje para proporcionar a toda la comunidad educativa los aprendizajes instrumentales que se requieren en la sociedad de la información. Partimos de un currículum que se construye sobre la confianza en las capacidades de todo el alumnado y sobre la **certeza de que todas las personas poseemos *inteligencia cultural*** (CREA 1995-1998). Este concepto supera la noción tradicional de inteligencia, muy vinculado a los instrumentos de medida de las habilidades académicas (test de inteligencia), ya que contempla tanto esta dimensión académica como también las habilidades prácticas y las cooperativas.

Esta inteligencia cultural permite que las personas podamos relacionarnos en un plano de equidad, independientemente de nuestro estatus o nuestra posición de poder, para entendernos y llegar a acuerdos. Las interacciones que se llevan a cabo mediante un diálogo igualitario, democrático, horizontal y en el que todas las personas tienen las mismas posibilidades de intervenir constituyen la base para el aprendizaje humano y un instrumento fundamental para consensuar acciones comunes en vistas a la superación de desigualdades. El ***aprendizaje dialógico*** (Flecha 1997) actúa como pilar fundamental de las comunidades de aprendizaje, ya que permite la educación y formación del alumnado en los contenidos que le harán competitivo en la sociedad de la información a la vez que establece un marco para la interacción orientado hacia la solidaridad, la igualdad y la transformación social.

Los retos que se plantea el proyecto de comunidades de aprendizaje exigen la participación de la comunidad en todos los espacios, incluida el aula. **El diálogo en la escuela tiene que abarcar al conjunto de la comunidad de aprendizaje, incluyendo familiares, voluntariado, profesionales, alumnado y profesorado.** Todas las personas influyen en el aprendizaje y todos y todas deben planificarlo conjuntamente. El centro educativo se transforma en un espacio en el que las familias comparten sus preocupaciones, resuelven sus dudas, encuentran soluciones conjuntas a los problemas de su vida diaria y, sobre todo, se forman. Puesto que toda la comunidad decide desde un principio cuál es la educación que quiere para sus hijas e hijos, todo el mundo es responsable. Tanto el aula como los órganos de dirección y gestión del centro dejan de ser el espacio privado de profesores y profesoras para dejar paso a la participación coordinada de padres, madres y voluntariado. La estructura escolar se flexibiliza a favor de la optimización del aprendizaje.

Seguidamente veremos cómo se concreta esta nueva organización así, las Comunidades de Aprendizaje deben abrir vías para la participación de todos y todas. Para ello, se hace imprescindible transformar las relaciones de poder que habitualmente se mantienen en la escuela por una nueva estructura más abierta, participativa y equitativa. Esto no implica perder de vista que existen distintas funciones y responsabilidades dentro de la comunidad, es decir, que es diferente ser familiar que profesor, profesora, colaborador o colaboradora. Ya desde los primeros momentos de transformación de la escuela en Comunidad de Aprendizaje, cuando se decide qué aspectos de la realidad escolar se pretenden cambiar, padres, madres, profesorado, alumnado y todos los agentes de la comunidad participan en la tarea de analizar el estado de las cosas y establecer las prioridades inmediatas. De la misma manera, las decisiones sobre la planificación del trabajo se acuerdan entre toda la comunidad y cada una de las comisiones que se establecen para trabajar sobre las prioridades elegidas también tienen un carácter mixto, es decir, que son compuestas por profesorado, familiares, alumnado, voluntariado, miembros de asociaciones locales, asesores y asesoras. Además, en todas las comisiones se tiene en cuenta la diversidad cultural. Con esta organización, se hace posible que todos los miembros de la comunidad tomen parte activa en las decisiones educativas que se adopten y se responsabilicen de su puesta en práctica y posterior valoración.

Dirección, supervisión y administración en Comunidades de Aprendizaje

La organización de una Comunidad de Aprendizaje resulta muy inusual en el concepto educativo tradicional. Aun no siendo incompatible con el marco legal, esto obliga a redefinir el papel de ciertas figuras o instituciones que normalmente desempeñan sus funciones prescriptivas de otro modo. Así, el director o directora debe seguir asumiendo su responsabilidad en la dirección del centro, tal y como establece la normativa legal, pero este liderazgo resulta en la práctica compartido al integrarse dentro de la organización en comisiones. Las estructuras de poder tradicionales pierden peso, pues, se traslada a favor de un órgano en el que toda la comunidad se debe ver representada como es la comisión gestora o el comité o consejo de padres de familia (**ver anexo**). En cuanto a la supervisión de los centros, cabe señalar que su papel de asesoramiento, ayuda y colaboración se ve reforzado dentro de las Comunidades de Aprendizaje, ya que algunos supervisores siguen realizando estas mismas funciones y además las potencian mediante su implicación en el proceso y su participación en diferentes comisiones. En algunos casos, los supervisores han realizado la importante labor de construir puentes entre las Comunidades de Aprendizaje dentro de su zona o sector, alentando el proyecto y transmitiendo las iniciativas de éxito entre los diferentes centros para el beneficio común.

A continuación, se presenta el testimonio de un supervisor respecto al trabajo de comunidades de aprendizaje en su zona:

“Organizativamente la experiencia ha dado respuesta a la necesidad que tienen todos los centros de tener un proyecto a corto y medio plazo claro y estructurado. En este sentido, la conjunción y complementación con un plan estratégico de centro, que garantice la consecución de las competencias básicas, orientado y vertebrado alrededor de la filosofía de las comunidades de aprendizaje, ha posibilitado el disponer de un proyecto suficientemente motivador y generador de actitudes de implicación y compromiso para toda la comunidad educativa. Pedagógicamente, ha supuesto poner en funcionamiento toda una serie de medidas de atención a la diversidad de alumnos y familias que, lejos de ser una forma más de resolver los problemas de aprendizaje que supone la diversidad, ha contribuido a crear, mantener y garantizar un fuerte compromiso entre todos los agentes que forman parte de la experiencia –alumnos, padres/madres y maestros/as-.

Socialmente, la experiencia liga con la función de socialización secundaria que tiene la escuela, pero contando con el núcleo familiar y con los recursos humanos, funcionales y materiales que los entornos sociales y culturales de los alumnos aportan para ser utilizados en los procesos de enseñanza-aprendizaje”.

La administración ha desempeñado un papel fundamental en las Comunidades de Aprendizaje, ya que ha provisto un marco legal donde éstas se han podido acoger.

ANEXOS

COMITÉ O CONSEJO DE PADRES DE FAMILIA¹⁴

De la descentralización:

a. En la Constitución de la República, se indica que el sistema educativo y la administración pública en general deben estar descentralizados.

En el Artículo 73, se establece que la familia es fuente de la educación y los padres tienen derecho a escoger la que ha de impartirse a sus hijos menores.

Los Artículos 134 y 119 abordan específicamente el mandato de la descentralización.

b. La Ley General de Descentralización establece que las competencias gubernamentales en el sistema educativo deben ser descentralizadas hacia las municipalidades, demás entidades del estado y comunidades organizadas legalmente con participación de las municipalidades. (Ver Decreto 12-2002).

c. En el Acuerdo sobre identidad y derechos de los pueblos indígenas (1995) el Gobierno se compromete a impulsar una reforma del sistema educativo para que éste sea descentralizado y desconcentrado, y a otorgar a las comunidades y a las familias un papel protagónico en la gestión educativa – la definición del currículo y el calendario escolar y el proponer el nombramiento y remoción de sus docentes y el establecimiento de sus prioridades de desarrollo en el tema educativo - para garantizar la eficiencia y pertinencia en la prestación de los servicios.

d. Como una pieza legislativa complementaria, el Código Municipal, Decreto 14-2002 (2002), establece que la gestión de la educación pre-primaria y primaria, así como los programas de alfabetización y educación bilingüe son competencias propias que deberá cumplir el municipio, dos o más bajo convenio o una mancomunidad de los mismos.

e. En el marco de los Acuerdos de Paz: Por su parte, la Ley Marco de los Acuerdos de Paz, Decreto 52-2005 (2005) al reconocer como compromisos de estado todos los Acuerdos suscritos entre el Gobierno y la URNG, entra también a regular el tema de la descentralización educativa. Por ejemplo, en Acuerdo para el reasentamiento de las comunidades desarraigadas por el conflicto armado (1994), el gobierno se obliga a profundizar los esquemas de descentralización de la Administración Pública y a trasladar gradualmente el poder de decisión, el manejo de los recursos y la administración de los servicios a la comunidad y a los gobiernos locales.

¹⁴ La participación de los padres de familia en el sistema educativo – EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN, septiembre 2011.

f. De los Consejos de Desarrollo: La Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto número 11-2002 crea el Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo integrado por el consejo nacional, coordinado por el Presidente de la República, 8 consejos regionales –presididos y coordinados por un representante del Presidente-; 22 consejos departamentales –presididos y coordinados por los gobernadores nombrados por el Presidente de la República. Además, crean los consejos municipales –COMUDES, presididos por el alcalde municipal y los consejos comunitarios –COCODES-, que representan a cada comunidad del municipio. La formulación de políticas de desarrollo y propuestas de asignación de recursos de inversión es responsabilidad de los Consejos Municipales y la realizan según lo establecido por los Consejos Comunitarios, quienes, por lo tanto, representan la base para la priorización del gasto y de la política de desarrollo.

Los Consejos Comunitarios intervienen en algunos casos en lo relativo a la educación que se imparte en sus comunidades. Sin embargo, carecen de la representatividad necesaria en el tema educativo. Cabe mencionar que los Consejos de Desarrollo, si bien fueron creados para viabilizar un proceso de descentralización, no forman parte de la estrategia de la Política o de la Ley de Descentralización. Los municipios constituyen los actores principales del proceso de descentralización¹. El Código Municipal no se encuentra armonizado con esta ley.

De la participación de Padres de Familia:

El Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria (1996) indica que se debe hacer efectiva la participación de las comunidades y de los padres de familia en los procesos educativos para favorecer la incorporación y retención de los niños en el sistema. Específicamente se refiere a los contenidos educativos, nombramiento de docentes y calendario escolar.

h. En la Ley de Educación Nacional, Decreto 12-91 (1991) se indica que el sistema educativo debe ser participativo, regionalizado, descentralizado y desconcentrado.

i. La Ley del Organismo Ejecutivo establece, en el artículo 33, inciso f), dentro de las funciones del Ministerio de Educación, que se debe promover la autogestión educativa y la descentralización de los recursos económicos para los servicios de apoyo educativo mediante la organización de comités educativos, juntas escolares y otras modalidades en todas las escuelas oficiales; así como aprobarles sus estatutos y reconocer su personalidad jurídica.

El Plan Visión de País, 2006, también enfatiza en el fortalecimiento de la participación social en la organización y el funcionamiento del sistema educativo. Aborda el tema de la participación de los padres en específico en la elaboración del proyecto escolar.

Organización en los establecimientos educativos

- i. Comités Educativos (COEDUCA) – Organizaciones de padres en el Programa Nacional de Autogestión Educativa.
- ii. Juntas Escolares – Organizaciones de padres de familia y maestros que reciben y gestionan fondos para los servicios de apoyo, como la refacción escolar y la valija didáctica.
- iii. Consejos de Padres de Familia - Esta figura fue creada con el objetivo de que los COEDUCA y las Juntas Escolares se transformaran en ésta. Las atribuciones de los COEDUCA y Juntas Escolares continuaban enfocadas en el manejo de los programas de apoyo, tal y como sucedía con las Juntas Escolares.
- iv. Consejos Educativos – La más reciente organización, se busca que todas las Organizaciones de Padres de Familia, COEDUCA y las Juntas Escolares sean transformadas en Consejos Educativos. Es una organización descentralizada con personalidad jurídica conformada por padres de familia, maestros, directores y líderes comunitarios que en forma democrática trabajan para el mejoramiento del proceso educativo.**
- v. Institutos por Cooperativa – esquema tripartito en donde los padres de familia participan al lado de la municipalidad y el Ministerio de Educación, para formar la Junta Directiva.
- vi. NUFED – Programa de Núcleos Familiares Educativos para el Desarrollo, en los que los padres de familia se organizan en Comités de Padres de Familia, Comités Departamentales de Padres de Familia y la Asociación nacional de Padres de Familia de NUFED.**
- vii. Escuelas Demostrativas del Futuro - Los componentes que sustentan el proyecto de las escuelas demostrativas del futuro son los siguientes:
 - i) Infraestructura digna;
 - ii) Participación comunitaria,
 - iii) Incorporación de tecnología en el aula y
 - iv) Modelo pedagógico.

Es en el área de participación comunitaria en donde se refuerza la participación de los padres de familia.

- viii. Escuelas Normales: La mayoría de las escuelas normales cuentan con un Proyecto Educativo Institucional.
- ix. Proyectos Educativos en los centros educativos privados: Elaboración de Proyectos Educativos en colegios privados que se constituyen en una herramienta de planificación estratégica y cuentan con los padres de familia como un elemento importante.

Guatemala vive actualmente una encrucijada, debido a que no está claro cómo participan los padres de familia. La historia de participación comunitaria en Guatemala es mayormente palpable en la experiencia del Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo (PRONADE) y la creación de las Juntas Escolares.

El PRONADE surgió en 1992 como un plan piloto denominado Proyecto Saq'be' ("Camino de Luz" en kaqchikel), que establecía la participación de los padres de familia en la escuela como eje central de su funcionamiento. La comunidad debía contar con un Comité de Autogestión Educativa (COEDUCA) integrado por padres y madres de familia, quienes recibían apoyo y asesoría a través de Instituciones de Servicios Educativos (ISE). Los padres de familia administraban los fondos que les trasladaba el Ministerio de Educación para contratar al maestro y comprar los útiles de los niños y la refacción escolar. Los padres también supervisaban a los maestros y, al finalizar el año, los evaluaban y, en base a ello, decidían su recontractación.

A pesar que el PRONADE nació como una estrategia de aumento de cobertura (llegó a atender más de 2 millones de niños en 2007), los resultados muestran que los padres de familia ejercieron una verdadera fuerza de supervisión sobre la asistencia de los docentes a la escuela y en el número de horas que los niños y niñas asistían a la escuela. Se formaron más de 6,000 COEDUCA.

En el año 2008, el PRONADE fue eliminado y los docentes contratados bajo este programa están en proceso de contratación bajo el renglón 011, con un contrato permanente. No hay claridad en la transformación que sufrieran las Organizaciones de Padres de Familia (OPF), ya que posteriormente nacieron los consejos de centro, que asumieron otras funciones más enfocadas en valores familiares y no tanto orientadas a gestión.

Las Juntas Escolares, por su parte, tuvieron funciones de detectar, priorizar y resolver necesidades y problemas que enfrenta la escuela, administrar los recursos provenientes el Ministerio de Educación para los servicios de apoyo y gestionar otros recursos de acuerdo a las necesidades. A finales del año 2007, se habían organizado más de 9,000 juntas escolares, beneficiando a más de 1.6 millones de niños y niñas y se capacitaron a más de 50,000 padres y madres de familia.

Consejos de Padres de Familia

Esta figura fue creada con el objetivo de que los COEDUCA y las Juntas Escolares se transformaran en ésta. Como se mencionó con anterioridad, las atribuciones de los COEDUCA quedarían enfocadas únicamente en el manejo de los programas de apoyo, tal y como sucedía con las Juntas Escolares. En el caso de las Juntas Escolares, en el 2008 se inició con un acompañamiento por medio de capacitaciones.

En cuanto a la responsabilidad de cumplir con la ejecución de los programas de apoyo, los COEDUCA tenían más participación comparado con las Juntas Escolares. En los Consejos de Padres de Familia tanto padres como maestros podían participar.

Aproximadamente el 80% de COEDUCA y un 40% de Juntas Escolares pasaron a ser Consejos de Padres de Familia.

Según el Ministerio de Educación, la desventaja de esta figura era que su grado de participación se limitaba solo al manejo de fondos de los programas de apoyo. Se requería una figura que tuviese un campo de acción mayor y en donde se incluyera a otros actores. Por ello, surge la idea de la creación de los Consejos Educativos.

Consejos Educativos

En la actualidad, el MINEDUC promueve que todas las Organizaciones de Padres de Familia, es decir los COEDUCA y las Juntas Escolares sean transformadas en Consejos Educativos. Según la Guía Informativa para la Organización y Legalización de los Consejos Educativos (2010), el Consejo Educativo es una organización descentralizada con personalidad jurídica conformada por padres de familia, maestros, directores y líderes comunitarios que en forma democrática trabajan para el mejoramiento del proceso educativo. Tiene como objetivos: identificar las necesidades prioritarias de la comunidad educativa y plantear propuestas de solución; fortalecer la participación democrática de la comunidad en los procesos educativos locales y promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Los Consejos Educativos se enmarcan dentro del Sistema de Consejos de Educación formados por: Consejo Nacional de Educación, Consejo Regional de Educación, Consejo Departamental de Educación, Consejo Local de Educación y el Consejo Educativo, a nivel de cada centro.

Según la guía elaborada por el MINEDUC, cada Consejo Educativo tiene una junta directiva, que busca promover la participación social, propiciar la consulta y facilitar un espacio de propuesta comunitaria. El trabajo de cada Consejo se resume en: colaborar con la gestión de la escuela; fomentar la convivencia escolar y administrar los programas de apoyo. En el primer caso, se busca que los padres sean orientadores del proceso educativo de sus hijos, que promuevan y envíen a sus hijos a la escuela y que asistan a las reuniones necesarias para las mejoras educativas. En la segunda función, se incluyen reuniones periódicas, grupos de apoyo y conformación de comisiones.

Finalmente, en la administración de los programas de apoyo se debe velar por la transparencia y rendición de cuentas, por la calidad en la compra de productos y en la selección y preparación adecuada de los alimentos escolares. Los programas de apoyo incluyen: alimentación escolar, útiles para los estudiantes y la valija didáctica para el docente.

En cuanto a su vigencia de los cargos, los miembros de cada junta directiva del nivel preprimario deberán ejercer el cargo durante un año y el nivel primario por cuatro años.

BIBLIOGRAFÍAS

- liderazgo-situacional.-modelo-de-kenneth-blanchard-91.htm
- **Aguilar Kubli, Eduardo.** *Domina la Comunicación.*
- **Blanchard, Kenneth.** *Ejecutivo Al Minuto.*
- **Bolívar, Antonio.** “Liderazgo educativo y reestructuración escolar”. Universidad de Granada. [artículo en línea]. www.ugr.es
- **Cano Tisnado, Jorge Guillermo.** *Globalización, calidad y liderazgo educativo.* Revista Electrónica del Centro de Investigaciones y Servicios Educativos.
- **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/>
- **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>
- **Cañas – Quirós, Roberto.** *Doc, Cit,*(artículo en línea)
<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=825>
- **Cañas – Quirós, Roberto.** *Doc. Cit.*(artículo en Línea)
www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=825
- **Cañas Quiroz, Roberto.** *Doc. Cit.* (artículo en línea).
www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=
- **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>
- **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>

- CNB, Hacia la Reforma Educativa, pág.6
- **Covey, Stephen.** *El liderazgo centrado en principios*, pág. 300.
- **De Gregorio, Abilio.** (s/f). *Integración y participación de los padres de familia en los procesos educativos escolares*. Págs. 84-88
- **Decaer, Bert.** *El Arte de la Comunicación*.
- *Diccionario de la Real Academia Española*.
- **Diccionario de la Real Academia Española.** www.rae.es
- 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>
- **Extremera, N., y Fernández-Berrocal.** *La Inteligencia Emocional en el contexto educativo: hallazgos científicos de sus efectos en el aula*. *Revista de educación*
- **Goleman, Daniel.** *La Inteligencia Emocional* y Goleman, Daniel. *Mejore su cociente emocional*
- **Goleman, Daniel.** *La Inteligencia Emocional*.
- **Goleman, Daniel.** *La inteligencia emocional*.
www.comunicacionobjetiva.com.
- **Henric-Coll, Michel.** *Tiempo es poder*. (artículo en línea)
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/tiempo.htm>
<http://www.inun.edu.ar/elinun02/formacion/LODIGIANIFERRARI/liderazgoejecutivo.htm>
- **Hernández Martín, Juan Carlos.** *El papel del liderazgo del profesor y el tutor en la gestión del proceso educativo*. (artículo en línea).
<http://uas.uasnet.mx/cise/rev/Num1/>
- <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>
- <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/bulbo-raquideo>
- <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/corteza-cerebral>
- <http://www.MINEDUC.gob.gt>
- <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

- <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
- <http://www.sepbcs.gob.mx/comunicacion/Noticias%20educacion/Noticias%202007/Liderazgo%20profe>
- 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.
- **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>
- **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>
- **Lussier**, Robert N, Christopher F Achua; *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, pág.68
- **Lussier**, Robert N, Christopher F Achua; *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, pág. 68-73
- **Lussier, Robert N. y Christopher F Achua**. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.
- **Lussier**, Roberto N. Christopher F Achua. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, pág. 32
- monografias.com/trabajos36/teorias-liderazgo/teorias
- **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>

- **Ortiz Ocaña**, Alexander Luis. “Liderazgo”. Hispanista.com (artículo en Internet) <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>
- **Ortiz Ocaña**, Alexander Luis. “Liderazgo”. Hispavista.com [artículo en internet]
- **Ortiz Ocaña**, Alexander Luis. *Liderazgo*. Hispavista.com (artículo en línea). <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>
- **Press**, Eduardo. *Las cosas del poder y la autoridad*. (artículo en línea) www.epsoconsultores.com
- **Ribeiro, Lair**. *La Comunicación Eficaz*
- **Rosemberg**, *La Comunicación Violenta*
- **Siegfried Y Braun**. *Los test de la Inteligencia Emocional*.
- **Steiner, C**. *La Educación Emocional*.
- **UNESCO** (1996). *La educación encierra un tesoro*. México: Correo de la UNESCO.
- **Valles León, Ysel**. *¿Rasgos, hábitos, habilidades, conocimientos o competencias de liderazgo?* (artículo en línea) <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/53/rasgos.htm>
- **Vargas, J**. *Liderazgo un Enfoque Moderno*.
- Whetten David, Cameron Kim. *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Parte III, tema 10.
- www.infoteca.com.uy/marketing/ime/paraserlider.htm