

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA - LEÓN.
UNAN-LEÓN.**



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES**

**MONOGRAFÍA PREVIA A OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, MENCIÓN EN CIENCIAS SOCIALES.**

**ESTILOS DE LIDERAZGO EDUCATIVO EN EL INSTITUTO NACIONAL
“SAN NICOLÁS DE TOLENTINO”, MUNICIPIO LA PAZ CENTRO,
II SEMESTRE, AÑO 2008.**

**AUTORES: BR. HUMBERTO JOSÉ BACA DELGADO.
BR. EDDY MARIO CARRIÓN CONTRERAS.
BRA. JESSENIA CAYETANA DÍAZ CANALES.
BRA. HEYLING DE LOS ÁNGELES IBARRA GÓMEZ.**

TUTOR: LIC. MARCOS VINICIO SANDINO.

LEÓN, 27 febrero de 2009.

“A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD.”

“EL PROBLEMA”

**EL PROBLEMA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
NO ES CONSTRUIR UN CURRÍCULUM ESCOLAR,
UTILIZAR UN LENGUAJE COLOQUIAL AL HABLAR
O UNA GRAN SALA DE COMPUTACIÓN.**

**EL PROBLEMA EN LA FORMACIÓN
INTEGRAL DE NUESTROS ESTUDIANTES
NO ES TENER ESCUELAS ELEGANTES,
MATERIAL DIDÁCTICO O UN GRAN SALÓN.**

**EN ESTA GRAN REVOLUCIÓN
EDUCATIVA, DIGO CON CLAMOR:
EL PROBLEMA SIGUE SIENDO SEMBRAR AMOR
Y NECESITAMOS UNA CANCIÓN.**

Dr. Alexander Luís Ortiz Ocaña.

DEDICATORIA.

Al finalizar un proyecto tan importante y al terminar mis estudios muy exitosamente, con la realización de esta investigación, doy gracias a DIOS, y con mucho cariño dedico este trabajo MONOGRÁFICO:

A mis queridos padres
PEDRO HUMBERTO y JUANITA,
por ser fuente de amor, confianza y apoyo incondicional.

Mis Hermanos LUÍS,
CARLOS
y KARINA.

A nuestro tutor MARCOS VINICIO SANDINO
y a mis MAESTROS
y AMIGOS.

A ellos, con afecto y cariño.

HUMBERTO JOSÉ BACA DELGADO.

DEDICATORIA.

Al finalizar un proyecto tan importante y al terminar mis estudios muy exitosamente, con la realización de esta investigación, doy gracias a DIOS, y con mucho cariño dedico este trabajo MONOGRÁFICO:

A mí querida mamá
SOILA NINFA,
por ser fuente de amor, confianza y apoyo incondicional.

Mis tías
ALICIA,
EVA
y SOCORRO.

A nuestro tutor MARCOS VINICIO SANDINO
y a mis MAESTROS
y AMIGOS.

A ellos, con afecto y cariño

EDDY MARIO CARRIÓN CONTRERAS.

DEDICATORIA.

Al finalizar un proyecto tan importante y al terminar mis estudios muy exitosamente, con la realización de esta investigación, doy gracias a DIOS, y con mucho cariño dedico este trabajo MONOGRÁFICO A:

Mis queridos padres
FLAVIA y JOSÉ,
por ser fuente de amor, confianza y apoyo incondicional.

Mis Hermanos:
RAMÓN,
BRIGIDA,
CRISPÍN,
JESÚS,
YADIRA
y a mis SOBRINOS.

A nuestro tutor:
MARCOS VINICIO SANDINO,
a mis MAESTROS
y AMIGOS.

A ellos, con afecto y cariño.

JESSENIA CAYETANA DÍAZ CANALES.

DEDICATORIA.

Al finalizar un proyecto tan importante y al terminar mis estudios muy exitosamente, con la realización de esta investigación, doy gracias a DIOS, y con mucho cariño dedico este trabajo MONOGRÁFICO:

A mis queridos padres
FRANCISCO y PAULA,
por ser fuente de amor, confianza y apoyo incondicional.

Mis Hermanos
FRANCISCO
y ROLANDO.
Y a mi novio JULIO.

A nuestro tutor MARCOS VINICIO SANDINO
y, a mis MAESTROS
y AMIGOS.

A ellos, con afecto y cariño.

HEYLING de los ANGELES IBARRA GOMEZ.

AGRADECIMIENTO.

Para la realización del presente trabajo de investigación monográfico, con el que finalizamos nuestros estudios universitarios, recurrimos a muchas personas sin las cuales hubiese sido imposible llegar a esta meta y por eso queremos agradecerles, especialmente a nuestro maestro tutor, por su dedicación y apoyo incondicional, a todos los maestros que nos brindaron sus conocimientos a lo largo de nuestra preparación profesional, a la dirección del Instituto Nacional “San Nicolás de Tolentino”, del Municipio de La Paz Centro, de este departamento de León, así como maestros y alumnos del mismo y, a todos aquellos que de una forma u otra contribuyeron a nuestra causa, para todos ellos nuestro más sincero agradecimiento.

INDICE.

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
1.1. ANTECEDENTES.	3
1.2. PROBLEMAS PARTICULARES.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN.	7
CAPITULO II: OBJETIVOS	
2.1. OBJETIVO GENERAL.	9
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICO	9
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	
3.1. MARCO CONCEPTUAL.	10
1. LIDER (concepto).	11
1.1. Característica de un líder.	11
1.2. Otras consideraciones sobre líderes.....	11
2. LIDERAZGO (concepto)	12
2.1. El liderazgo centrado en principios.	16
3. LIDERAZGO EDUCATIVO (concepto).	17
3.1. ¿Los líderes nacen o se hacen?	19
3.2. Liderazgo y valores.	23
3.3. Atributos del líder.	25
3.4. Modelos de liderazgo.	25
3.5. Desafíos de la educación.	31
4. MARCO CONTEXTUAL.	
4.1. El Municipio La Paz Centro.	37
4.2. Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino.	38

CAPITULO IV: DISEÑO METOLÓGICO	41
CAPITULO V- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	44
VI- CONCLUSIONES	51
VII- RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	57



Estilos de Liderazgo Educativo en el Instituto Nacional “San Nicolás de Tolentino”, Municipio La Paz Centro, II Semestre, Año 2008.

INTRODUCCIÓN.

Con la globalización tienen lugar muchas exigencias para el quehacer educativo en general y la educación media en particular, por ser la base sobre la cual se fundamentaran las aspiraciones profesionales de la juventud para dar respuesta a las demandas de una sociedad cambiante, lo cual debe llevar a la búsqueda incansable de la buena calidad en la educación por medio del ejercicio del liderazgo.

En atención a lo expresado se hace necesario emprender un estudio cuyo objetivo fundamental es valorar la incidencia de los estilos de liderazgo educativo en el Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino, Municipio, La Paz Centro, II Semestre, año 2008, identificando con la presente investigación los liderazgos formales y naturales, diferenciando además los modelos de líder que existen en el centro para evaluar el desempeño institucional como resultado de estos modelos y por ser un tema de interés para la comunidad educativa y nosotros como sus principales autores.

En el Marco Teórico, se analizan los conceptos de líder, liderazgo, y liderazgo educativo, y se valoran las ventajas, desventajas y diferencias entre un jefe y un líder. Se analizan algunas teorías sobre cómo surgen los líderes, sus principios y valores que lo caracterizan.

Se identificó el docente típico del Instituto San Nicolás de Tolentino como un docente femenino, de 41 años con modelo de liderazgo entre persuasivo y participativo, y un liderazgo estudiantil típico que es indiferente del sexo, de 16 años, con un liderazgo natural predominantemente persuasivo.



El predominio de los modelos de liderazgo persuasivo y participativo facilita la comunicación, interrelación y coordinación entre los miembros de la institución, proyectándose hacia el alcance u obtención de metas y objetivos.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. ANTECEDENTES.

Con el propósito de tener referencia a ciencia cierta del tema se procedió a indagar en bibliotecas e instituciones estatales, encontrándose estudios realizados sobre liderazgo educativo en países latinoamericano, como Venezuela, El Salvador donde la Universidad Pedagógica de El Salvador, Encarnación Fuentes Valdez y Hernán Alvarado Canizalez (2007) enfoca el fracaso de los líderes y en Costa Rica la Universidad de Costa Rica, Facultad de Educación, Escuela de Administración Educativa; “Como Mejorar el Currículo desde la Gestión Educativa” Ugalde Víquez, Jesús (2005) analiza el liderazgo de las universidades públicas, aclaramos que en Nicaragua existen trabajos sobre liderazgo pero relacionado con la autonomía de una manera general, pero, no encontramos estudios realizados sobre estilos de liderazgo educativo en Nicaragua, hallándose solamente indicios de un proyecto de liderazgo educativo iniciado pero no finalizado en la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León (UNAN-León), debido que poco se ha investigado en este ámbito.

Esta investigación resulta importante porque permitirá reflejar en los resultados, información fidedigna sobre el estilo de liderazgo que se ejerce en la modalidad administrativa, y su influencia en los procesos educativos. Al conocer con exactitud los estilos de liderazgo, se propondrá una conducción democrática con énfasis en lo educativo que caracterice el cambio y mejora de las escuelas con un sentido de gestión compartida con el personal docente de forma eficiente que tenga como foco de atención definido el centro educativo considerado en su totalidad a fin de contribuir al desarrollo sostenible del sistema educativo. Por otra parte, la gestión educativa es tarea y responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa dirección, equipo docentes, padres y madres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio; sin embargo; el líder, animador y conductor de la gestión educativa debe ser el Director o la Directora del Centro Educativo junto a la administración quienes deben ser capaz de coordinar e



integrar todos los esfuerzos y capacidades de los distintos miembros de la comunidad en función de mejorar la calidad, del proceso enseñanza aprendizaje y por ende de la educación a nivel nacional.

1.2. PROBLEMAS PARTICULARES.

La educación puede ser un factor de relación si se procura tener en cuenta la diversidad de los individuos y los grupos humanos y al mismo tiempo evita a su vez un factor de exclusión social. La escuela como institución social es objeto de diversas controversias. Se analiza y se cuestiona desde dentro y desde fuera; unos y otros coinciden: la escuela como institución y organización esta en crisis pero nadie se pone a pensar ¿Por qué no tiene buen funcionamiento? ¿Por qué esta decayendo su calidad? ¿Por qué todos no nos preocupamos por realizar bien nuestro trabajo o porqué no somos capaces de tomar conciencia de que podemos mejorar el sistema educativo, el proceso enseñanza- aprendizaje y a nuestra nación?

Es por eso que frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social, respecto a la función esencial de la educación para hacer retroceder la pobreza, la exclusión, las incomprensiones, las opresiones, las guerras, etc., en el desarrollo continuo de las personas y las sociedades.

La educación en Nicaragua presenta series dificultades por el bajo presupuesto asignado por el gobierno, lo que limita mejorar su infraestructura y realizar transformaciones curriculares que respondan a las demandas actuales que presenta la población para su desarrollo pleno e integral. Es el caso del Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino, que por ser un colegio público asisten estudiantes de escasos recursos económicos que por su situación tienen que realizar actividades laborales impidiéndoles estas asistir diariamente a clase y en algunos casos abandonar por completo sus estudios, así mismo no dispone de suficiente material didáctico y tecnológicos para competir en calidad educativa con los institutos existentes en el municipio.



Por tanto, como estudiantes de la carrera de Ciencias de la Educación, mención en Ciencias Sociales siempre nos interesaron los temas relacionados con la educación, ya que esta debe preocuparse por construir un conjunto de valores comunes de respeto, tolerancia, con una actitud de solidaridad y de preocupación por el otro, incluidos todas y todos los ciudadanos en conjunto con los actores educativos para mejorar tanto las condiciones de vida como la situación política, social, económica y cultural de nuestro país.

En el transcurso de nuestros estudios universitarios, conocimos y compartimos con personas que se desempeñaron como líderes en el aula y en la Facultad. En Nicaragua no existe un trabajo monográfico específicamente referido al liderazgo educativo, pero si existen estudios realizados con dicho tema, relacionados con la autonomía escolar los cuales tienen gran relevancia por que nos dieron las pautas para poder identificar las habilidades y fortalezas que se presentan en las instituciones educativas para mejorar las relaciones y el rendimiento de sus miembros. En estos intercambios de ideas surgió el interés como grupo de desarrollar esta investigación, en vista que muchos líderes responden únicamente a sus propio intereses y a los de sus allegados, trayendo consigo la descomposición del sistema educativo al brindarles los beneficios y oportunidades a personas que no se lo han ganado, simplemente por la influencia que estos poseen ante los líderes educativos. A diferencia de los líderes estudiantiles del Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino que por carecer de una asignación presupuestaria no caen en esas actitudes negativas de malversación de fondos y auto-corrupción.

Incidencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de instituciones en general y los centros educativos en particular.

Generalmente los estilos de liderazgo pueden influir positiva o negativamente en el desempeño de instituciones y organismos dependiendo de la situación que se este viviendo y de la autoridad que ejerza el líder, refiriéndonos a los centros educativos en particular los estilos de liderazgo también inciden en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, positivamente cuando el líder posee autoridad natural que inspira confianza a sus allegados, abierto al cambio y con ideas



innovadoras que puedan mejorar la calidad de la educación y cuya influencia negativa obstaculizaría la buena ejecución de los programas de estudios y los objetivos propuestos porque la anarquía y la indisciplina serían la realidad educativa de la institución.

En este centro de estudios como en los demás centros del país la mayoría de los docentes desconocen quienes son los líderes estudiantiles y por tanto no les asignan tareas que beneficien a la comunidad educativa, y al mismo tiempo que desarrollen esta cualidad. Otro aspecto a mencionar es que no siempre el representante de la FES es un líder, porque en algunos casos ocupan esa posición más por afinidad política y no por simpatía de sus compañeros, en cambio algunos estudiantes son líderes sin ser miembros de organizaciones estudiantiles por su disposición, iniciativa y deseo de ser una persona triunfadora en un futuro para bien de ellos y de la sociedad.

El liderazgo como dimensión de la conducción de organizaciones e instituciones, evoca tiempos de transformación, de crisis, de incertidumbres, para los cuales no son eficaces las imágenes de mundo basadas en el pasado o en las rutinas establecidas, ya obsoletas. Encierra un conjunto de procesos que, en primer lugar, asume nuevos desafíos y, en segundo lugar, los instala en contextos significativamente desafiantes, cambiantes, removedores que promueven una nueva configuración del sentido y del quehacer en colaboración. A través de la visión, el liderazgo construye un mensaje que redefine la naturaleza de las cuestiones fundamentales, las que son incompatibles en el estado actual de la situación educativa.

Es por ello que se hace necesario realizar un estudio sobre los estilos de liderazgo educativo, seleccionando un colegio de educación media para saber la efectividad.

Definición del Problema:

¿Cómo inciden los estilos de liderazgo en el desempeño institucional del Instituto Nacional “San Nicolás de Tolentino”, municipio La Paz Centro, II Semestre, año 2008?



Problemas particulares:

- ¿Cuáles son los modelos de liderazgo?
- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce: “Formal” o “Natural”?
- ¿Contribuyen los modelos de liderazgo al desempeño institucional?
- ¿Influye el sexo y la edad en el liderazgo?
- ¿El liderazgo facilita la comunicación entre los miembros de la institución?
- ¿Inciden las circunstancias en la implementación de un determinado estilo de liderazgo?

1.3. JUSTIFICACION.

Se estima que el liderazgo educativo es una herramienta muy importante, determinante en la comunidad educativa, por tal motivo lo hemos seleccionado para realizar nuestra investigación monográfica, porque es de nuestro agrado y nos motiva a observar el desempeño del liderazgo en la educación no solo como formador de valores sino como participe en la búsqueda de soluciones a los problemas educativos, a demás porque nos permite desollarnos en el área social-educativa.

El tema no se ha investigado con profundidad en Nicaragua, pero existen estudios sobre dicho tema relacionados a la autonomía por, Gustavo Arcia, Emilio Porta Pallais y José Ramón Laguna en el año 2004, lo que ha servido de apoyo para poder llevar a cabo el proceso investigativo, de esta forma estamos contribuyendo a la información que será de gran utilidad y beneficio para los investigadores que quieran documentarse y saber sobre la relevancia que tiene dicho tema para la comunidad educativa en el municipio La Paz Centro.

También hemos observado que hay pocas personas dentro de la comunidad educativa que tienen conocimiento del tema, por tanto, nos sentimos moral y socialmente comprometido a contribuir al bienestar de la educación, especialmente de sus dirigentes.



Existe la urgente necesidad de hacer un estudio sobre el estilo de liderazgo educativo en el Instituto Nacional “San Nicolás de Tolentino” del municipio La Paz Centro para tener un marco de referencia de la situación real en el sistema educativo Nicaragüense.

El presente trabajo investigativo contribuirá a orientar a las instituciones educativas, organizaciones, estudiantes o cualquier persona que desee ampliar sus conocimientos sobre el tema.

Según nuestro criterio los mayores beneficiarios de esta investigación serán las instituciones que llevan a cabo la labor educativa, ya sea a nivel nacional o internacional y, en particular el Instituto San Nicolás de Tolentino en el cual se realizó dicho estudio, creemos que será tomado como base para resolver problemas que pueda enfrentar como todo centro de estudio, y por consiguiente a cualquier persona que desee informarse sobre los estilos de liderazgo para mejorar la organización, relaciones y el ámbito en donde se desempeñe. Nuestro beneficio como grupo es que nos ha permitido valorar la importancia que tienen los estilos de liderazgos en un centro educativo para la dirigencia y buena marcha del mismo.

Consideramos que esta investigación será de especial interés para el Instituto San Nicolás de Tolentino por describir la realidad sobre los estilos de liderazgo educativo predominante, brindando de esta manera las pautas que les ayudará a alcanzar sus objetivos comunes. De la misma manera resultaría beneficioso para otras instituciones y sectores sociales (ANDÉN, MINED, CPC, ALCALDIA, etc.) porque les permitirá conocer el estilo de liderazgo prevaleciente e identificar sus líderes naturales y así poder realizar un trabajo eficiente.



CAPÍTULO II: OBJETIVOS.

Objetivo General:

Valorar la incidencia de los estilos de liderazgo en el desempeño institucional del Instituto Nacional “San Nicolás de Tolentino”, municipio La Paz Centro, II Semestre, año 2008

Objetivos Específicos:

1. Identificar los liderazgos formales o naturales en el Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino.
2. Diferenciar los modelos de liderazgo presentes en el Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino.
3. Evaluar el desempeño institucional resultante de los modelos de liderazgo del Instituto Nacional “San Nicolás de Tolentino”, municipio La Paz Centro, II Semestre, año 2008.



CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.

3.1. Marco Conceptual.

La educación es la base fundamental para el desarrollo de toda civilización, es por ello que todos los actores involucrados en el sistema educativo de Nicaragua tiene y debe de tomar una posición imparcial, ecuánime, responsable y sobre todo con una visión de futuro, para lograr un desarrollo educativo integral que sirva de semillero para el desarrollo económico y social de la nación.

Actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que una gestión estratégica integrada de la institución contribuye con las transformaciones educativas. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

Las relaciones educativas, a pesar de sus implicaciones como ejercicio de poder, no son semejantes a las que se dan, por ejemplo, en el ámbito del poder público, es por ello que los actores involucradas deben de tener tenacidad para lograr que el último beneficiario (estudiante) se gradúe con una capacidad íntegra para servir mejor al pueblo (Povel, J., 2005). En educación, el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes del grupo de referencia. Por ello, reviste una gran importancia el estudio de los estilos de liderazgo educativo en el Instituto Nacional “San Nicolás de Tolentino”, municipio la Paz Centro, II semestre, año 2008, para determinar el modelo de liderazgo educativo que en la actualidad se implementa.

Para una mejor comprensión, del tema que nos ocupa, proponemos los siguientes conceptos:



1. Líder:

“Es el jefe o dirigente de un grupo, desde luego que debe tener, o representar, un conjunto de capacidades reconocidas por los integrantes del grupo de referencia y la función que ejerce se denomina liderazgo”. Este se refiere por lo general al ejercicio de una autoridad que ha sido aceptada por el grupo, y se supone que el líder de alguna manera es reconocido, por sus capacidades, por su autoridad, o porque así lo determina la convención del grupo.

En la medida que el líder despliega sus capacidades, de manera acorde a las expectativas del grupo, se mueve el grado de reconocimiento por parte de sus integrantes. “Con frecuencia los líderes, cualquiera que sea el espacio de referencia, están acotados de origen y, entonces, su función queda circunscrita a la búsqueda de adecuaciones antes que transformaciones”.

1.1. Características de un Líder.

“El líder debe tener carácter de miembro del grupo al que pertenece, debe ser una persona capacitada, preocupada y tratar a la gente como personas, debe tener una visión, objetivos, horizontes fijos, sentido de dirección, debe de estar abierto al cambio, ser proactivo, desarrollar proyectos, realizar acciones, arriesgarse y buscar soluciones”. (Ponce de León, 2003)

Un líder posee ideal de colectividad, debe tener carisma, para organizar, vigilar, dirigir y motivar al grupo.

1.2. Otras consideraciones sobre Líderes.

1. Comprender las tendencias económicas y políticos del entorno y su impacto en la administración y la estrategia de la organización.
2. Poseer capacidad para formular estrategias.



3. Identificar los factores claves para la implementación de cambios organizacionales.
4. Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
5. Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del “empowerment” (dar poder).
6. Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad y su contribución a su institución o empresa pública.

2. Liderazgo:

“La palabra liderazgo proviene del inglés "to lead", que significa guiar. Es la habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de unos objetivos comunes”. Para Harold Koontz, es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Idalberto Chiavenato (1993) define al Liderazgo como, “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Es decir, que el liderazgo es la función esperada que dentro de un grupo realiza un líder. Esa función, si el grupo ha decidido de manera corresponsable, no se deja al azar”.

La Real Academia Española establece que, “el **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad” (DRAE, 1986).

Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógico e innovador. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.



El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el fárrago de las rutinas cotidianas.

El liderazgo se vincula también con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema. Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

El cambio organizacional se relaciona con: el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, la reflexión entre los miembros sobre qué hacer, qué resulta y qué se aprende de ello, el estímulo de los comportamientos innovadores y la cultura organizacional que genera y sustenta. Para ser efectivas, las organizaciones deben tener la capacidad de dar respuesta a los desafíos planteados por la sociedad y las situaciones por las que atraviesen. Los docentes tendrían que desempeñar un papel protagónico en el cambio por estar permanentemente en contacto con las demandas sociales, laborales, políticas y económicas. Una organización con mayor nivel de delegación, se ubica en una posición más favorable para maniobrar, que otra con una estructura rígida. Y, a su vez, requiere más comunicación y capacidad de autonomía y de trabajo en colaboración.



Los requerimientos de las nuevas culturas de trabajo en las organizaciones exigen algo más que dirigir; se necesita también una clara visión que estimule y genere grupos, alianzas, motivaciones y competencias para actuar. Es preciso generar organizaciones “llenas de vida”, en la expresión de Kotter y, en este sentido, el liderazgo se vincula con los procesos relacionados con el aprendizaje y la motivación orientada a atraer a la gente deseosa de aportar. Es entonces cuando esa clara visión cumple su objetivo. El término visión es la imagen de futuro que deseamos crear. Por ejemplo: aprendizajes potentes y significativos para todos los niños y los jóvenes de nuestra provincia, de nuestro estado, departamento o Nación.

Sin duda, esta imagen no genera por sí misma esos aprendizajes, pero sí puede constituirse en un puente o herramienta de comunicación con la comunidad: con los docentes de nivel inicial, educación general básica (EGB), polimodal, con los formadores de docentes, con los responsables de las unidades de planificación y evaluación, con todos los integrantes de la red educativa. Sin duda esta visión puede comunicar el horizonte a los padres y madres, a la comunidad local toda.

La visión tiene que ser explicitada en tiempo presente, como si ya estuviera sucediendo, tiene que comunicar adónde queremos ir y cómo seremos cuando llegemos allí, según recomienda Peter Senge (1994). Ella explicita el sentido más profundo de la organización, su propósito, y así se remite a los fines y no a los medios.

La visión expresa el sentido de misión, la expresión de la finalidad o la razón de ser de esa organización, de la cual se deriva su horizonte y su trayectoria. Se construye con los elementos conceptuales y situacionales de ese espacio educativo. Esa visión implica la enunciación explícita del contenido de la misión, en relación con la calidad y la pertinencia, asumida por todos los sectores que participan en la configuración de esa comunidad educativa.

El liderazgo construye un mensaje que redefine la naturaleza de las cuestiones fundamentales, las que son incompatibles en el estado actual de la situación educativa.



El liderazgo construye colectivamente una malla de trabajo, desempeños sueños, de representaciones y de calidades. El liderazgo sueña grandezas pero con los pies en la tierra. Desata procesos específicos que permiten visualizar pequeños logros en el corto y mediano plazo, que apunten a practicar ese futuro, para aliviar la tensión del “ya pero todavía no”.

El liderazgo tiene la ambición de generar una visión de futuro compartida, en este sentido es colectiva; intenta inspirar colegialidad, cohesión, integración y sentido, respetando la diversidad de aportes de los actores; no sometiéndolos a reglas universales y falsamente válidas. Abre las puertas al aprendizaje permanente, a la experimentación y la exploración de soluciones, y a la búsqueda de criterios compartidos y no de prácticas repetitivas.

Por otra parte, en sus estudios sobre liderazgo educativo, Kirby, Paradise y King, mencionados en el texto de Gorrochotegui (1997) encontraron que los docentes valoran el liderazgo “transformacional”, es decir, el liderazgo basado en el acompañamiento de los procesos de aprendizaje y mejora educativa. Este autor afirma “que los docentes valoran el liderazgo que facilita la redefinición de la misión en la gente, la renovación de sus compromisos y la reestructuración de sus sistemas de metas a lograr, no es ajeno al deseo actual de alcanzar de manera eficaz los cambios positivos para la escuela y su dirección”.

Estos estudios verifican que los docentes valoran el acompañamiento intelectual para acompañar los esfuerzos de innovación y creatividad, y que valoran el trabajar con asesores, monitores que les permitan “reflejar” la situación de trabajo y elaborar reflexiones sobre ella. Las actividades o prácticas de liderazgo no son de rápida factura, no se realizan con recetas; son acciones de gestores que, con gran profesionalidad y reflexión, despliegan el accionar de innumerables actores educativos. Esa es su potencia, gratificación y responsabilidad.

Para que un liderazgo sea más positivo para el colectivo, es preciso que los integrantes del grupo sean corresponsables a la hora de decidir sobre él, la persona en la que va recaer, los términos en que se va ejercer, las condiciones a cumplir tanto por el líder como por los corresponsables, en



suma, los integrantes del grupo deben convertirse a su vez en líderes al momento de ejercer su derecho a decidir sobre el tipo, modalidades y detentadores del liderazgo.

El liderazgo es importante porque con esto se puede guiar y dirigir una organización para así poder tener una planeación adecuada, para que en una institución, empresa o cualquier organismo pueda unificar las habilidades de los miembros del grupo.

2.1. El Liderazgo centrado en Principios.

Los principios son leyes naturales evidentes por si mismas y con un valor intrínstico.

Los principios se aplican en todo lugar. El liderazgo centrado en principios se fundamenta en el hecho cierto que no podemos violar imprudente esas leyes naturales.

Nuestros valores suelen reflejar las creencias de nuestro medio cultural. El futuro es una página en blanco, escrita en ella una buena historia.

“Elementos del Liderazgo:

- Visión
- Pensamiento estratégico
- Valores y ética
- Construcción de equipos
- Aprendizaje continuo
- Definición de responsabilidades” Rubino, N. (2008)



VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL LIDERAZGO DE PRINCIPIOS.

VENTAJAS.		DESVENTAJAS.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo. ▪ Se esta actualizando en los temas de interés. ▪ Es la cabeza y responsable frente a otros directrices. ▪ Se da sentido humano a la administración. ▪ Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. ▪ La persona líder construye el ser persona. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tiene demasiadas responsabilidades. ▪ Quita mucho tiempo personal. ▪ Ser responsable cuando un miembro comete un error. ▪ No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido. ▪ Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. ▪ Se esta a la zozobro del ambiente externo, creando esteres.

(Espinosa Arenas. J. A. y Ponce de León, A. 2003)

3. Liderazgo Educativo

En educación el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de un grupo, de ahí que podemos definirlo como: “el simple ejercicio de la autoridad”, es decir, la preeminencia de los más fuertes, influyentes, sagaces y hábiles para encumbrarse en la pirámide social, Povel J. (2005). Esa es, en efecto, una de las modalidades del liderazgo en general; tiene una gran tradición y aún se expresa en muchos de nuestros espacios sociales.

Recogimos opinión acerca de la acepción del liderazgo educativo con varios maestros que son del Departamento de Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades quienes expresaron que se define al liderazgo educativo “como aquel que es reconocido por la sociedad en una determinada región. El liderazgo educativo se da cuando en una institución se alcanza la misión y la visión, no referida a un personaje si no a la institución. Desde luego que el líder debe tener, o representar, un conjunto de capacidades reconocidas por los integrantes del grupo educativo. En la medida que despliega sus capacidades, de manera acorde a las expectativas del grupo, se mueve el grado de reconocimiento por parte de sus integrantes”.



Otro de los docentes expresó que “el liderazgo educativo recae en una persona que sea capaz de gestión, ser comunicador, por consiguiente tolerante y persuasivo, o sea es aquel que tiene que consensuar y llegar a acuerdos con los miembros del equipo de trabajo para hechar adelante la tarea que se les encomendó en el proceso enseñanza-aprendizaje. Este es un riesgo que la labor educativa tiene que considerar. En todo caso, la búsqueda de la buena calidad, de la excelencia y el liderazgo en educación supone un ejercicio permanente de corresponsabilidad, compartición y confluencia de voluntades en la perspectiva del interés general sobre los privados. Esa sería su característica irrenunciable si de atender a la esencia del quehacer educativo se trata”.

En el liderazgo educativo, la colaboración se convierte pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas para encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración.

Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos. Trabajo en equipos y redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y educación para todos.



En síntesis, según nuestro criterio, “el liderazgo educativo es la habilidad de dirigir, guiar y compartir con la comunidad educativa, objetivos comunes que se puedan hacer realidad, mediante la acción emprendida por una colectividad para mejorar el proceso en educación”.

3.1. ¿Los Líderes Nacen o se Hacen?

Es claro que esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- Como cualidad personal del líder.
- Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio “el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad”.

El Liderazgo como cualidad personal.

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por un aura mágico-religiosa, el individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.



Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Cuando se habla de liderazgo muchas veces se piensa en la primera teoría del "gran hombre" de que los líderes nacen y no se hacen; queremos referirnos a esta cuestión ya que el líder tiene elementos de ambos es decir, unos que nacen con él y otros que los adquieren con la experiencia; lo cual es captado por la teoría, los enfoques y estilos de liderazgo.

El Liderazgo como función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Conforme se consolida la teoría de las organizaciones , sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia



objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica" (Povel, J., 2005).

Según esta perspectiva el "líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo". La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de/o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas, adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.



En síntesis, “el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica”. Aunque todavía se cree que hay líderes natos, a partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

DIFERENCIA ENTRE UN JEFE Y UN LÍDER.

JEFE	LÍDER
<ul style="list-style-type: none">▪ Existe por la autoridad.▪ Considera la autoridad un privilegio de mando.▪ Inspira miedo.▪ Sabe cómo se hacen las cosas.▪ Le dice a uno: ¡Vaya!▪ Maneja a las personas como fichas.▪ Llega a tiempo.▪ Asigna las tareas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Existe por la buena voluntad.▪ Considera la autoridad un privilegio de servicio.▪ Inspira confianza.▪ Enseña como hacer las cosas.▪ Le dice a uno: ¡Vayamos!▪ No trata a las personas como cosas.▪ Llega antes.▪ Da el ejemplo.

(Espinosa Arenas. J. A. y Ponce de León, A. 2003)

El liderazgo está presente en el que hacer diario en todas las organizaciones y grupos humanos permanentes o transitorios. A cada persona le llega la oportunidad de liderar un proyecto, una actividad o la necesidad de enfrentar un desafío, es por eso que todos debemos de conocer que liderazgo ejercemos, si el natural o el formal.

El liderazgo formal es la cadena de mando (vertical, piramidal o lineal en algunos pocos casos) que cualquier institución determina para el cumplimiento de sus programas y objetivos de trabajo, tiene la autoridad de dar directrices, sus funciones incluyen el control del cumplimiento de estos lineamientos y tiene la facultad de recomendar aumentos o promociones a quienes se acomoden a su estilo de trabajo y cumplan sus indicaciones; como también reprimir, sancionar o separar del grupo a quienes no cumplan con las directrices. Se trata de un líder impuesto.



El liderazgo natural o informal es un liderazgo totalmente anárquico, no tiene respaldo de parte de la institución, recibe la autoridad de los propios miembros de su grupo, y responde por esa autoridad solo a ellos, el mismo grupo elige a este individuo ya que representa sus valores, su esencia, los ayuda, motiva y alienta a alcanzar metas que el mismo grupo elige, es el mediador natural cuando aparecen conflictos entre los miembros del grupo y su portavoz cuando es necesario interactuar con la administración y otros grupos. Trata de armonizar al grupo para que no surjan tensiones entre sus miembros y reducirlas cuando estas aparezcan, ambas surgen del grupo social.

En el liderazgo natural, el líder es aquella persona en la que su grupo de pertenencia deposita su confianza para guiarlo y tomar las decisiones por ellos en pos de objetivos comunes. Cuando dicho grupo forma parte de una organización que la abarca y esta acepta esta relación otorgándole a su vez los poderes formales, tenemos la conjunción de un liderazgo formal encarnado en un líder natural.

Según nuestro criterio, en cada persona esta inmerso tanto el liderazgo natural como el liderazgo formal.

3.2. Liderazgo y Valores.

Un líder tiene que ser creíble, las personas tienen que ver en él sus valores personales: honestidad, coherencia, compromiso, competencia. Dificilmente podrá servir de modelo o ejemplo si no inspira esa confianza. (www.psicología-online.com/liderazgo “la piedra filosofal”)

Identificar las características personales de los líderes es una situación difícil y más aun cuando se trata de personajes que según registros históricos han ejercido influencia negativa para el desarrollo de la sociedad en que se desenvuelven.



El liderazgo que Adolfo Hitler ejerció en la Alemania (1939-1945) podemos describirlo como negativo, pues el ejercicio del liderazgo debe percibir fines comunes y en Hitler se percibe una doble actitud hacia la población: por un lado, existe una exaltación del orgullo nacional y, por otro, un evidente menosprecio hacia las “masas”, a las que consideraba básicamente ambiciosas pero sin las cualidades para conseguir sus objetivos, obligadas, pues, a dejarse manejar por un guía: La adhesión radica en el solo reconocimiento de la idea, mientras que ser miembro supone el coraje de representar personalmente la verdad reconocida como tal y propagarla. Ese reconocimiento de la idea en su forma pasiva corresponde a la mentalidad de la mayoría humana que es negligente y cobarde; el ser miembro obliga a la acción y es propio únicamente de la minoría. (<http://www.artehistoria.jcyl.es/historia/contextos/3084.htm>). En síntesis podemos afirmar que Hitler uso la oratoria, la dialéctica, la psicología, la inteligencia, y el poder, como liderazgo efectivo para convencer a todo tipo de personas de la vieja Alemania (pobres, ricos, intelectuales, etc).

En el caso del liderazgo ejercido por la familia Somoza, podemos decir que fue un sistema de dominación y opresión que se apoyaba en una estructura política, militar, económica y social en Nicaragua. La dictadura impulsó la incorrecta distribución de la riqueza en Nicaragua. Mientras unos pocos vivían muy bien, en general las personas de la raza blanca, muchos obreros y campesinos vivían desprotegidos en derechos. Wikipedia. ([http:// es. wikipedia. org/ wiki/ Somocismo](http://es.wikipedia.org/wiki/Somocismo))

Por lo consiguiente se puede afirmar que Somoza al igual que Hitler ejerció un liderazgo negativo por que estos no buscaban el bien común y objetivos comunes para las masas sino su beneficio personal y el de sus allegados los cuales eran una minoría.

La formación de valores, de todos los actores educativos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional, es la formación de competencias ciudadanas y valores compartidos que transformen la personalidad de los docentes y educadores.



A consideración del jefe del departamento, (2008): los valores del liderazgo son: empatía (es capaz de identificar los sentimientos de otros), compañerismo, solidaridad, capacidad de ejercer tareas propias de líder, saber tomar decisiones, la que debe ir acompañada con la satisfacción de las masas.

3.3. Atributos del Líder:

Adaptable (abierto al cambio), Asertivo, Audaz, Integro (moral y ética), Buen escucha, Carismático, Comprensivo, Comprometido, Buen Comunicador, Confiable, Experto, Convincente, Creativo, Delegador de tareas Empático, Emprendedor, Flexible, Honesto, Motivador, Perseverante, Responsable, Visionario (Antonio Nicolás Rubino P. y Manuela Amat. (2004)

3.4. Modelos de Liderazgo.

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

En tanto que en el siglo XX han florecido, según Covey (2005) cinco teorías básicas del liderazgo: de rasgo, conductista, de la influencia del poder, situacional e integrativa. La teoría del rasgo sugiere que los líderes presentan rasgos superiores de sus seguidores, la conductista señala que el liderazgo es un proceso interactivo, la teoría de la influencia del poder se centra en un liderazgo participativo, la teoría situacional se refiere a un liderazgo dependiente de la exigencia de la situación y por último la teoría integrativa supone que los seguidores minimizan sus intereses individuales por el bien del grupo. El reconocido administrador de negocios Nickels



(1997) explica su definición de líder como: “Una persona que crea una visión o perspectiva para que otros la sigan, estableciendo una ética y valores corporativos, transformando la manera en que opera la organización, incrementando de esta forma la eficacia y eficiencia”.

Sin embargo, no existe en teoría un conjunto de rasgos de personalidad, que pueda describir a un líder. Por lo tanto, Shefsky (1999) insiste que se pueden variar en metas, objetivos dependiendo de cada causa de un líder. En relación a este tema Covey (2005) sostiene que “el liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía (perspectiva-valores) de un modo tan claro, que estas acaben viéndolas en si mismos.” Por su parte, Lepeley (2003) sugiere que un liderazgo de calidad se enfoca en dos elementos: el interno y el externo: El liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso de las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de las instituciones educacionales para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

Por lo anterior, la administración educativa debe contar con un liderazgo que atienda necesidades del personal, delegue autoridad, trabaje en equipo, con una visión clara de las metas, como lo apuntó Lepeley (2003) y sobre todo inspire a los demás mediante la motivación adecuada a seguirlo.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos de Emma Rodríguez:

El Líder Autócrata:

Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una



sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El Líder Participativo:

Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos."Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y



preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

a. Liderazgo situacional.

Como su nombre lo indica cada situación genera sus propios líderes, tomando en cuenta que lo importante es el resultado.

Estilos básicos del liderazgo situacional:

Ordenar: El líder define el qué, cómo, cuándo, dónde, la comunicación es casi unilateral, instrucciones específicas, cuando el seguidor no quiere, ni puede realizar la tarea, no tiene madurez emocional ni de comunicación.

En caso se trata de un subordinado con alta motivación pero baja competencia. Es el típico caso de quienes están desempeñándose en su primer trabajo, o de quienes acaban de ascender en su cargo. Con este tipo de personas, el líder debiera poner énfasis en la tarea y no en la relación entre ambos. Este será el mejor modo para que el trabajador comience a aprender. Este estilo de liderazgo se llama informativo, y destaca la entrega oportuna de información, la demostración, las instrucciones claras, acotadas y precisas. El trabajador necesita constante y reiterada retroalimentación sobre su desempeño.

Persuadir: El líder permite la comunicación bilateral, admite que el seguidor exponga sus puntos de vista, pero que no tome las decisiones. El seguidor empieza a querer pero no puede o viceversa.

Este estilo de liderazgo situacional, se trata de un subordinado que ya tiene algo de competencia y mantiene alta su motivación por la tarea. Lo que este trabajador necesita es que le den instrucciones, lo dejen cumplirlas y luego le revisen o controlen lo realizado. Este estilo se



denomina persuasivo y pone énfasis en la entrega adecuada de instrucciones y el control posterior. El trabajador necesita un espacio físico y temporal para hacer el trabajo del modo que cree que debe hacerse, y luego un comentario que corrija, felicite o enmiende lo que sea necesario.

Participar: La comunicación es francamente bilateral el líder y los seguidores toman decisiones, cuando el seguidor en cierta medida quiere y puede.

En el caso del liderazgo participativo, la competencia es alta. Se trata de trabajadores que saben exactamente lo que deben hacer y lo hacen bien. Su motivación de logro no es significativa, pues ya saben como hacerlo. En este caso, el líder debe prestar más atención a los refuerzos que puede entregar y a los comentarios que el trabajador puede hacer como sugerencia. El trabajador no encuentra una mayor satisfacción personal en el logro de una tarea difícil, sino que requiere una satisfacción o reconocimiento más personal. Este estilo de liderazgo se llama participativo y permite al líder descansar en el buen rendimiento de sus trabajadores y otorgar reconocimiento a las buenas ideas, iniciativas y mejoras que se puedan introducir. En este caso, es importante no dar por sentado el buen desempeño, sino igual reconocerlo.

La participación es un proceso para llegar a un intercambio de valor que resulte satisfactorio para los intereses de todas las partes afectadas.

El término participación suele concitar fuertes adhesiones. En general, todos los discursos invocan a la participación como la garantía de éxito de un proceso de reforma educativa. En los últimos años, los documentos producidos por los organismos internacionales suelen proponer la creación de instancias de participación de las familias en la gestión y el control de las escuelas como uno de los caminos que garantizarían la mejora en la calidad de la educación. Aunque con menor énfasis, suelen también destacar la importancia de que los maestros y sus organizaciones participen en los procesos de reforma.



Delegar: El líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores. Lucas Morea. 1997. (esfingenegra28@yahoo.com.mx)

Y por último, tenemos el caso de un trabajador con alta competencia, que sabe muy bien hacer su tarea, y mantiene una alta motivación por su desempeño. El estilo de liderazgo adecuado se denomina delegatorio y consiste en disminuir las instrucciones específicas porque no son necesarios y delegar tareas, proponiéndolas como desafíos a los trabajadores.

Delegar es otorgar a un colaborador -individual o grupal- de forma temporaria o permanente, la autoridad necesaria para tratar y decidir, con el encuadre explicitado y dentro de un ámbito preciso, haciéndolo/s responsable/s de los resultados de esa acción. Pero vale advertir que, si bien el delegatario es responsable ante el delegador, éste es siempre el responsable ante su superior.

En definitiva, delegar es una práctica entre personas, individuos o colectivos:

- Que implica una relación;
- Que desarrolla un proceso;
- Para llegar a un contrato sobre los acuerdos, o
- Para llegar a un proceso de concertación sobre las acciones o proyectos a realizar y los resultados a lograr.

Vroom (Teoría centrada en la tarea o situación), se ha preocupado por la tarea y el subordinado. Parte de las primeras investigaciones hechas por él, mostraron que un subordinado con cierto tipo de personalidad e involucrado en cierto tipo de tareas, prefiere tener un líder autócrata que un líder liberal.

Basado en estos resultados, propuso que el líder tiene la habilidad para variar su comportamiento, desde un estilo altamente autócrata a uno altamente participativo. Por lo tanto, el líder puede



decidir en que situaciones mostrará un tipo de comportamiento o sea que dependiendo de la circunstancias en que nos encontremos nuestro tipo de liderazgo va a variar no va a ser el mismo siempre sino es un “liderazgo cambiante”.

3.5. Desafíos de la Educación.

La escuela como institución social es objeto de múltiples contradicciones. Se la analiza y cuestiona desde dentro y desde fuera; unos y otros coinciden: la escuela como organización está en crisis. Pero, conjuntamente con su conocida desvalorización, se vive una coyuntura en que se necesita de ella y se le asigna un rol protagónico tanto en el carácter de motor de la competitividad y de las transformaciones económicas, como en su condición de institución creadora de equidad y justicia social. Y todo ello en un complejo contexto de escasez de medios y recursos y de condiciones laborales deficientes para los docentes.

En este marco es necesario volver a pensar las modalidades de organización y conducción de los sistemas educativos. Quienes tienen a cargo su gestión se ven enfrentados a una tarea de una complejidad como nunca antes la tuvo, que requiere un alto nivel de competencia profesional.

La complejidad del mundo contemporáneo requiere una mayor formación, que habilite a comprender los múltiples aspectos de la vida social, económica y política, como condición de posibilidad de la participación democrática responsable. En vastos sectores de la población, el sistema educativo aún tiene por delante el desafío titánico de llevar a los alumnos más allá de donde llegaron sus padres, no sólo en cantidad de años de escolaridad, sino principalmente de aprendizajes. En este campo valen las reflexiones efectuadas en relación con el mundo del trabajo, en cuanto a la necesidad de formar una base de competencias fundamentales en todos los educandos. En ese sentido, el principal aporte de la escuela a la construcción democrática en nuestros países continúa siendo el de traducir el acceso a más años de escolaridad en aprendizajes efectivos, relevantes y pertinentes para los alumnos de todos los sectores sociales.



Es preciso construir y hacer efectivo un nuevo concepto de laicidad, centrado en el conocimiento y el respeto de las diferencias. Formar para la convivencia democrática implicará propiciar el encuentro con distintos puntos de vista sobre el mundo, la vida, la sociedad; aprender a valorar y respetar las diferencias, y a construir una visión y proyecto de vida propia con convicción pero, a la vez, con conciencia de que se trata de una visión parcial, no absoluta, de la realidad. Simultáneamente, aprender a dirimir los conflictos sobre la base del respeto a un conjunto de reglas previamente acordadas.

La escuela debe preocuparse por construir un conjunto de valores democráticos comunes que, además del respeto y la tolerancia señalados en el párrafo anterior, deberán incluir la actitud de solidaridad y preocupación por el otro y la participación responsable en la "cosa pública". Para ello la escuela deberá hacer "entrar" las cuestiones públicas al currículo a través, por ejemplo, del estudio de las noticias sobre los acontecimientos nacionales y mundiales. Deberá, asimismo, "salir" al entorno social, a través de actividades de servicio comunitario y de contacto con la realidad social, que también debieran formar parte del currículo. Finalmente, deberá propiciar el ejercicio de la participación en el interior de la propia escuela, a través de las modalidades que se consideren pertinentes.

Y por último, la escuela deberá buscar nuevos caminos para la tarea permanente de informar a los alumnos sobre las normas, principios y mecanismos institucionales de funcionamiento de la democracia en su país.

La escuela y el maestro gozaban de un elevado estatus social y eran vistos como referentes culturales y morales. La escuela, además, era un canal privilegiado de movilidad social. En la actualidad casi nada de lo anterior existe. La profesión docente y la escuela como institución han perdido jerarquía social. La escuela ya no necesariamente representa un canal de movilidad social. El docente ha perdido parte de su prestigio intelectual, por la propia masificación de la profesión y porque el conjunto de la sociedad accede ahora a más años de escolaridad, por lo que



profesores y maestros han dejado de ser parte de un selecto núcleo de ciudadanos mejor formados que la mayoría. Hervé Sérieyx (1994).

Nuevas competencias profesionales para la gestión educativa.

La conducción de los sistemas educativos en el marco de las prioridades estratégicas del ministerio de educación implica un enorme desafío para quienes tienen a su cargo distinto tipo de responsabilidades en la gestión. La coyuntura es propicia para el cambio pero, a la vez, compleja e incierta. Es necesario, por un lado, completar la cobertura y garantizar el aprendizaje de los niños provenientes de los sectores sociales más desfavorecidos y, simultáneamente, iniciar el desarrollo de nuevas formas de organización y conducción de los sistemas educativos. Todo ello implica la necesidad de repensar el perfil profesional y las competencias y saberes del responsable de la gestión educativa.

Tradicionalmente, ser un buen docente era condición necesaria y suficiente para asumir responsabilidades de dirección o supervisión de establecimientos de enseñanza. Asimismo, tener una carrera política o un título académico en educación podían ser condiciones suficientes para ocupar puestos de alta responsabilidad en la conducción de todo o parte de un sistema educativo. Ello, que pudo haber sido válido en otros momentos del desarrollo social y educativo, resulta en el presente absolutamente insuficiente. Cada vez más resulta imprescindible desarrollar una nueva concepción de la gestión de los sistemas educativos.

El término que mejor contribuye a reconceptualizar y reconstruir las prácticas de la gestión educativa es el de pilotear, propuesto por Jean Pierre Obin (1984). Conducir, guiar y orientar un barco -por ejemplo- es pilotear una operación complejísima que requiere de competencias, saberes y de experiencia sobre el medio, las prácticas y los procedimientos.



Pilotear, como afirma Michel Garant (1997) “consiste en guiar a la organización de manera tal que pueda desempeñar eficazmente su misión atendiendo los objetivos que le dan poder y que a su vez la encuadran socialmente”.

Pilotear una organización y llevarla a re-encontrar su sentido y su finalidad requiere, antes que nada, nuevas capacidades de sus gestores de modo que los habiliten a señalar nuevos horizontes, trazar trayectorias, desarrollar negociaciones, elaborar compromisos que reúnan a nuevos actores y liberar un quantum de capacidad creativa y de transformación. Se requieren saberes de liderazgo que impregnen a los actores con las innovaciones. El arte del pilotaje reposa en saber-ser, saber-hacer, saber-colaborar, saber-qué y cómo; y saber-cuándo y dónde.

En este contexto, el enfoque de las competencias parece ofrecer una respuesta innovadora relacionada con los desafíos de la construcción de una “nueva profesionalidad” en la educación, profesionalidad que implica nuevos saberes de acción y de reflexión que abran el desarrollo de nuevas identidades institucionales, percepciones y prácticas.

Ser competente implica poder realizar una actividad profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizándolo integralmente un saber realizar, conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y de relación, con el fin de obtener resultados de calidad. Implica conocer lo que se realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción. Supone capacidad para aprender, innovar y generar nuevos conocimientos.

Otra característica de las competencias es su capacidad de transferibilidad hacia otras situaciones o procesos de acción. No es un saber válido exclusivamente en tareas específicas o rutinarias. La fortaleza de la formación basada en competencias reside en la posibilidad de ampliación de los saberes más allá de la simple ejecución de tareas delimitadas.



Ser competente supone la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo complejo en el que se interrelacionan aspectos estrictamente técnicos con aspectos culturales, sociales, éticos, políticos y tecnológicos.

La gestión educativa requiere principalmente de aquellas nuevas competencias que han sido denominadas propias de los trabajadores simbólicos. Se trata de un tipo de trabajo en el que han sido incluidos tanto los gestores de la educación y los educadores en general, junto con los diseñadores industriales, los ingenieros, los científicos e investigadores, los comunicadores sociales, los abogados, etc.

Otro aspecto central en la labor de “pilotear” un sistema educativo es la capacidad para construir horizontes y metas de largo plazo que orienten la labor cotidiana. En este sentido, el responsable de la gestión educativa debe posicionarse como actor y agente de la transformación, conociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos que enfrenta en cada situación particular y vinculándola con un proceso de transformación de largo aliento.

Es fundamental destacar que estas nuevas competencias y esta nueva profesionalidad de la gestión educativa no son de carácter exclusivamente individual sino, principalmente, de carácter colectivo. Difícilmente una sola persona pueda reunir todas las capacidades y conocimientos necesarios para "pilotear" eficazmente un sistema educativo. En este sentido, una de las competencias principales para los responsables de la gestión educativa es la capacidad para trabajar en equipo. Los gestores necesitan trabajar en equipo. Deben emplear mucho tiempo en comunicar objetivos, conceptos, análisis, alternativas, estrategias, acciones, indicadores de evaluación.

Frente a los numerosos desafíos del porvenir la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social.



La educación debe contribuir al nacimiento de un nuevo humanismo reflejado en las políticas educacionales y donde se contemple tanto el respeto de las culturas y los valores espirituales de las distintas civilizaciones, desde el reconocimiento de las propias raíces, como la relación armoniosa del hombre con el medio ambiente. La utopía orientadora que puede guiar nuestros pasos consiste en lograr que el mundo converja hacia un mayor entendimiento mutuo, hacia un mayor sentido de responsabilidad y hacia una mayor solidaridad sobre la base de la aceptación de nuestras diferencias espirituales y culturales. Al permitir a todos el acceso al conocimiento, la educación tiene un papel muy concreto que desempeñar en la realización de esta tarea universal: ayudar a entender el mundo y a comprender a los demás, para comprenderse mejor a sí mismo.

La educación deberá transmitir, masiva y eficazmente, un volumen cada vez mayor de conocimientos teóricos y técnicos. Simultáneamente deberá hallar y definir orientaciones que permitan no dejarse sumergir por las corrientes de informaciones más o menos efímeras que invaden los espacios públicos y privados y conservar el rumbo en proyectos de desarrollo individuales y colectivos. Para cumplir con los desafíos que se le presentan la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales y que serán para cada persona, en el transcurso de su vida, los pilares del conocimiento: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

La función esencial de la educación es conferir a todos los seres humanos la libertad de pensamiento, de juicio y de responsabilidad personal, contribuyendo al desarrollo global de cada persona. El aprender a ser implica no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada uno: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitudes para comunicar. Finalmente, debe señalarse la importancia de concebir a la educación como un todo, sin otorgar a la adquisición de conocimientos la prioridad que tradicionalmente se le asigna, en detrimento de los otros tres pilares.

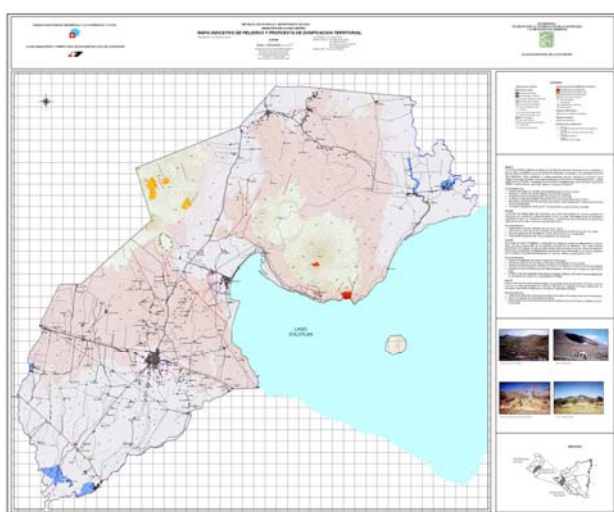
Es así como el sistema escolar debe complementarse sin contradecirse con otros ámbitos de aprendizaje continuo, como son la familia, el mercado laboral o los medios de comunicación. La



educación a lo largo de la vida es una educación pluridimensional, lo cual no implica que uno u otro espacio pueda ser prioritario según los momentos de la vida, pero conviene tener en cuenta su carácter complementario y facilitar la compleja transición de uno a otro, estableciendo la coherencia educativa propia de las sociedades tradicionales. (Delors, J., 1996).

4. Marco Contextual.

4.1. El Municipio de La Paz Centro.



Fue fundado en enero de 1610, pertenece al Departamento de León. Esta ubicado entre las coordenadas 20° 12' de latitud Norte y 86° 40' longitud Oeste, una extensión territorial de 606 Km² y una densidad poblacional de 60.09 hab/k m². Tiene una población total de 36,4100 habitantes (2000), con una población urbana de 20,390 habitantes y la población rural de 16,020 habitantes.

La cabecera municipal esta ubicada a 56 Km. de Managua, capital de la República. El Municipio de La Paz Centro es producto de emigraciones de la antigua Ciudad Colonial León Santiago de los Caballeros conocida como León Viejo, abandonada por la erupción del Volcán Momotombo en el siglo XVII.

Originalmente el asentamiento urbano se localizó en un lugar denominado Hato de Las Palmas, posteriormente conocido como San Nicolás de los Naboríos o Naboria, a partir de 1,610. También se conoció en esa época con el nombre de Pueblo Nuevo. El fundador fue el rico hacendado Don Nicolás de la Torre.



En 1752 el obispo Morel de Santa Cruz hizo una visita a todos los pueblos de Nicaragua y reporto su paso por Pueblo Nuevo, habitado por indios y ladinos, la iglesia es de tejas y tres naves muy pobres, su titular es SAN NICOLAS. Fue una zona de agricultura extensiva y con poca población donde se cultivó, algodón, el añil y luego se practicó una ganadería extensiva.

A finales de 1,869 el municipio cambió de nombre por decisión del congreso de la República, desde entonces se conoció por Villa de La Paz, por haber sido el sitio donde se firmó un protocolo de Paz entre el presidente Fernando Guzmán y el Lic. Francisco Zamora, para poner fin a la guerra civil de ese año en el occidente del país. Posteriormente asumiría el Nombre de La Paz Centro, dado en la Estación principal del Ferrocarril del pueblo.

En 1903 se construye el ferrocarril LA PAZ CENTRO - Momotombo –Matagalpa, para transportar café hacia Puerto Corinto, se trataba de un tren de vagones halado por un enorme tractor que corría sobre una trocha de tierra, con eso La Paz Centro, se vuelve un punto importante de tránsito, la intersección de las dos rutas Chinandega - Managua - Granada y la otra ruta de Corinto - León - Matagalpa.

En 1920 el municipio tiene una población de 2,787 habitantes, en 1930 la población aumenta con un total de 4,669.00. La alfarería y la fabricación de tejas y ladrillos ambas actividades ligadas a la exportación de la arcilla y de la leña, seguirán desarrollándose y aumentando hasta los años 70, en el censo de 1963, resultan activas 136 alfarerías y 62 tejares, según el mismo censo, el municipio de La Paz Centro, que es el más extenso del Departamento de León, cuenta con 462 explotaciones agropecuarias. En 1966 La Paz Centro, es elevada al rango de ciudad.

4.2. Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino.

El Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino, fundado en enero del año 1999 comenzando sus clases a partir de febrero del mismo año en una infraestructura prestada en la escuela de primaria “Mercedes Mayorga” ubicada en el barrio el Granero, costado Este del municipio, naciendo de



esta forma el Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino nombre que fue puesto por sus fundadoras: Lic. Ramona María Pérez Vega, Lic. Norma Petrona Jaén Guerrero por ser fieles creyentes de la religión católica y por su devoción al santo patrono del municipio “San Nicolás de Tolentino”, así como también se llama la iglesia católica.

Este colegio era atendido por 6 docentes y con una matrícula inicial de 175 alumnos, los cuales eran de escasos recursos económicos, atendiendo solamente en la modalidad vespertina y hasta el ciclo básico (3^{er} año), a cargo de su primera directora o responsable Lic. Norma Petrona Jaén Guerrero, funcionando así el Instituto Público del Municipio de La Paz Centro.

Actualmente cuenta con una infraestructura propia, sobre una parte del terreno perteneciente a la hacienda Los Cocos, comprada a sus propietarios mediante una previa recaudación de fondos y construido durante la administración del Dr. Arnoldo Alemán por trabajadores provenientes de Managua, finalizada en menos de seis meses, hecho atribuido milagrosamente a San Nicolás de Tolentino según sus fundadoras, ubicándose contiguo al Estadio Municipal costado Este del municipio, cuenta con seis aulas, una sala de maestros, la dirección, un pequeño bar y una cancha deportiva en un extremo del instituto. Atendido por su director el Lic. Francisco Delgadillo Manzanarez, su secretaria y once docentes organizados por asignatura, cuyos nombres son los siguientes:

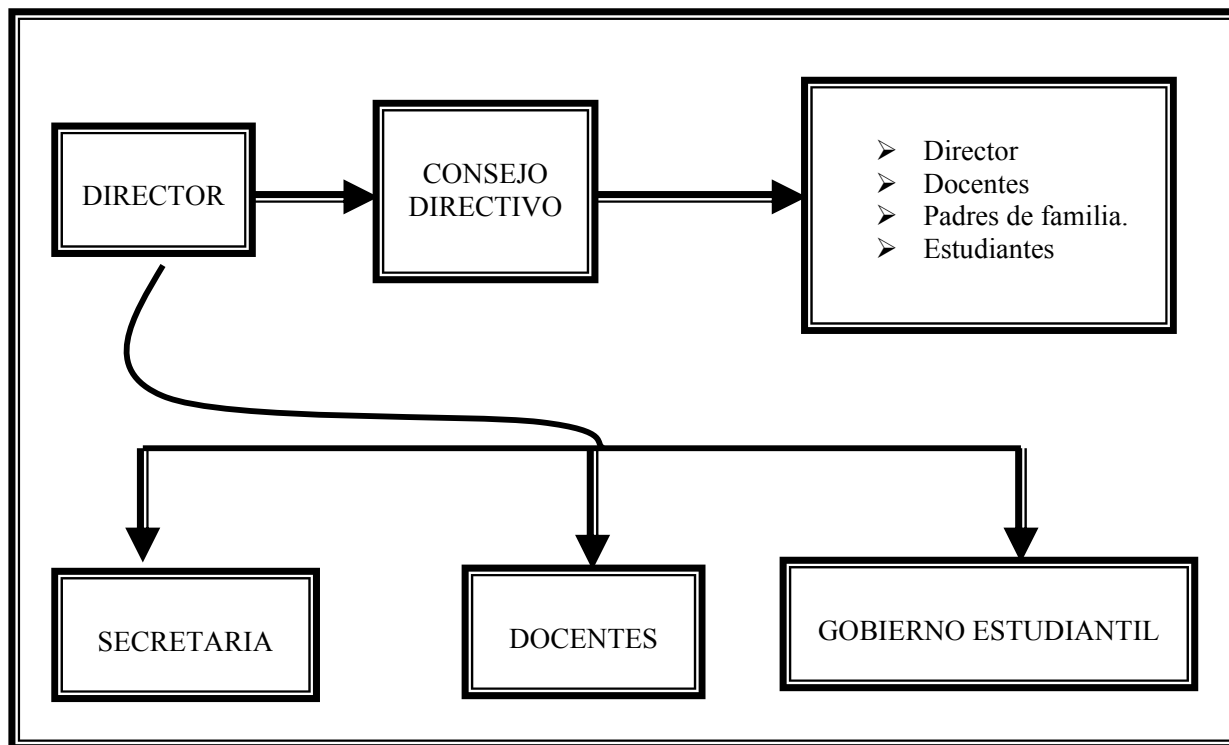
Nombre del Docente.	Asignatura.
1. Marling del Socorro Blanco Hernández	Ingles.
2. Elizabeth Filerma Canales	Español.
3. Norma Petrona Jaén Guerrero.	Química.
4. José Ramón León Lagos.	Educación Física.
5. Yamileth Martínez Brenes.	Matemáticas.
6. Walter Francisco Montoya Zepeda.	Matemáticas.
7. Consuelo del Socorro Pérez Vega.	Ciencias Sociales.
8. Luz Marina Real Ojeda.	Ciencias Naturales.



- | | |
|--|--------------------|
| 9. Maria Lourdes Rugama Delgadillo. | Español. |
| 10. Ileana Ruiz Galo. | Ciencias Sociales. |
| 11. Gustavo de la Cruz Tórez Gonzáles. | Física. |

Todos los profesores mencionados son de tiempos completo en el instituto, con una matrícula actual de 378 alumnos, atendiendo toda la secundaria completa, en modalidad matutina a primero y cuarto año y en modalidad vespertina a segundo, tercero y quinto año, presentando un número mayor de secciones de primer año.

ORGANIGRAMA DEL CENTRO ACTUALMENTE.





CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO.

La presente investigación es de tipo descriptiva por que los datos se presentan tal como son, es de corte transversal, ya que los datos fueron recolectados y analizado en un solo momento según los resultados obtenidos, con un enfoque cualicuantitativo en el tratamiento de la información que producirán las encuestas aplicadas tanto a profesores como a estudiantes y las entrevistas grupales, para conocer los estilos de liderazgos existentes permitiendo un acercamiento más efectivo.

La parte cualitativa tiene dos componentes:

- a. Una encuesta para identificar los liderazgos presentes en el centro.
- b. Una entrevista con los grupos focales para analizar el desempeño del centro y,

La parte cuantitativa corresponde a la aplicación y análisis del test de liderazgo para identificar los estilos de liderazgos de cada uno de los líderes previamente identificados.

UNIVERSO:

El universo es el conjunto de individuos que componen una población para los cuales serán validos los resultados y conclusiones de nuestro trabajo en este caso son los profesores y estudiantes del Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino del Municipio de La Paz Centro.

Profesores:	12
Estudiantes:	378
Líderes estudiantiles:	48 (4 estudiantes por 12 secciones)



MUESTRA:

Muestra es el número menor de sujetos u objetos que tengan las mismas características de la población, en este caso serán los profesores y estudiantes seleccionados para la aplicación de la encuesta.

Profesores: 11

Estudiantes: 48

La muestra de profesores corresponde al 91.6%, mientras que la muestra de estudiantes corresponde al 100% de los liderazgos identificados por los estudiantes

En nuestra investigación la muestra corresponde únicamente al Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino del Municipio de La Paz Centro.

A continuación se presenta una breve descripción de los instrumentos utilizados en la investigación:

1. El primero fue una encuesta realizada a todos los alumnos del Instituto con el objetivo de obtener nuestra muestra y conocer quienes son los líderes de cada una de las secciones, realizándose de la siguiente manera: primeramente conversamos con los estudiantes del motivo de nuestra presencia en el instituto, luego se les explicó el concepto de que es un líder, Liderazgo y liderazgo educativo y si presentaban dudas les exponíamos ejemplo propios de su entorno estudiantil, después le dimos una hoja en blanco a cada alumno en donde ellos escribían el nombre completo de cuatro compañeros que consideran como líderes, posteriormente de haber realizado la misma actividad en el resto de secciones y en ambos turnos procedimos a cuantificar los votos escogiendo aquellos nombres que más se repetían y colocándolos en orden descendente para escribir en limpio los nombres de los estudiantes a quienes aplicamos un test.



2. El segundo instrumento fue un test estandarizado aplicado a la muestra de estudiantes y la comunidad docente con el objetivo de identificar los estilos de liderazgos que poseen cada uno de los líderes.

3. Luego de analizar los resultados se realizó una entrevista semi-estructurada con la metodología de grupos focales con 2 profesores y 6 estudiantes del instituto Nacional San Nicolás de Tolentino para darles a conocer los resultados preliminares de nuestro trabajo y profundizar en algunos aspectos sobre el liderazgo, utilizando una guía como instrumento para ordenar la discusión.

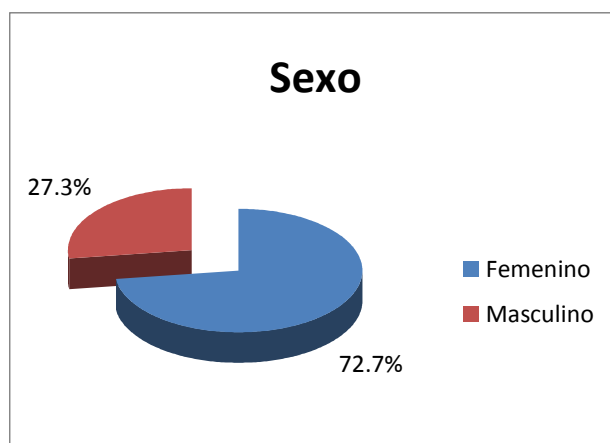


CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Con relación a los docentes, los resultados obtenidos son los siguientes:

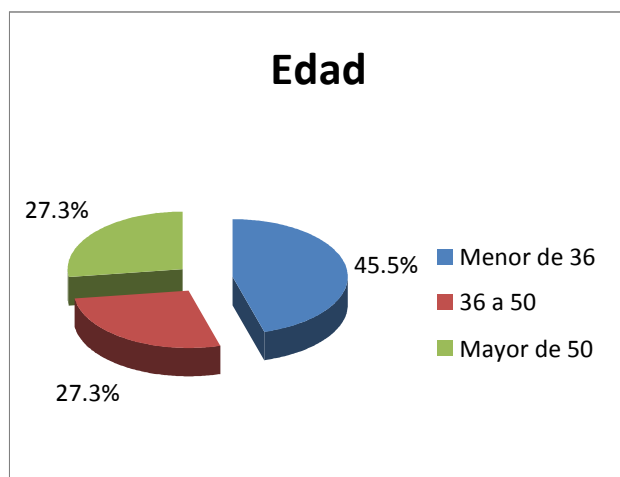
8 docentes son del sexo femenino (72.7%) y 3 del sexo masculino (27.3%)

F



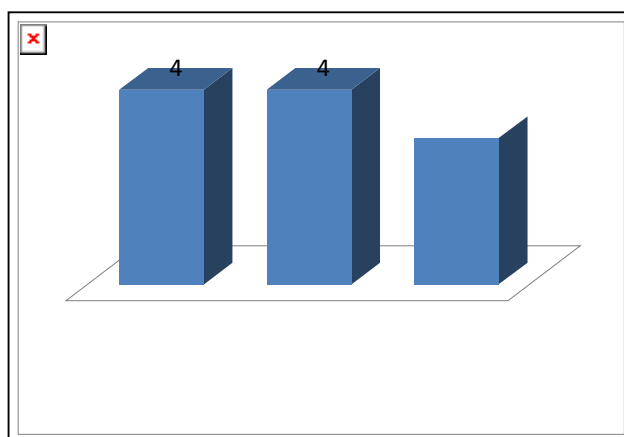
Los datos anteriores reflejan que el porcentaje mayor de docentes pertenecen al sexo femenino tendencia a la que se inclina el magisterio nacional y en particular como lo demuestran los porcentajes de docentes en el instituto Nacional San Nicolás de Tolentino, quizás porque esta vocación es más común en mujeres que en hombres los cuales se dedican o se especializan en otros campos.

La edad promedio de los docentes es 40.6 años, con una desviación estándar de 12.8. Teniendo el menor 23 años y el mayor 67. El 41.7% de los docentes son menores de 36 años, el 27.3% tienen entre 36 y 50 años, e igual porcentaje tienen los mayores de 50 años.



En la edad promedio de los docentes encuestados se presenta una desviación estándar de 12.8 que tiene como causa la presencia de un 27.3% del magisterio mayor de 50 años, algunos de ellos ya alcanzaron la edad de jubilación sin embargo continúan trabajando por que las pensiones que reciben al retirarse son menores que el salario que reciben como docentes activos.

Con relación a los estilos de liderazgos encontrados entre los docentes del Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino, 4, correspondientes al 36.4%, tienen un estilo de liderazgo persuasivo, 4 (36.4%) tienen un estilo Participativo y 3 (27.3%) no tienen definido su estilo de liderazgo.



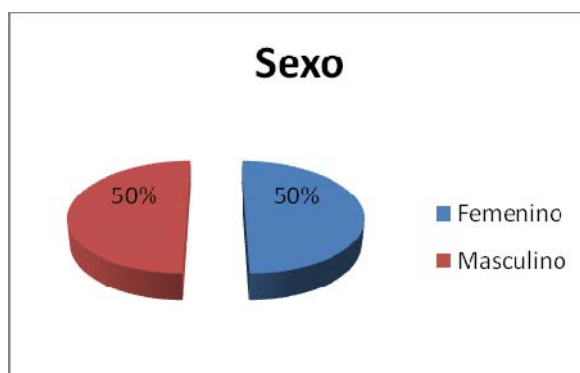


Según estos datos, podemos resumir que los docentes del Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino ponen en práctica un liderazgo persuasivo y participativo, en el cual no se muestra relación alguna con el sexo y la edad de los docentes, obteniendo una proyección positiva para el desarrollo de la calidad de la educación en el Instituto.

No se encontraron diferencias significativas en el estilo de liderazgo según el sexo y edad utilizando la prueba χ^2

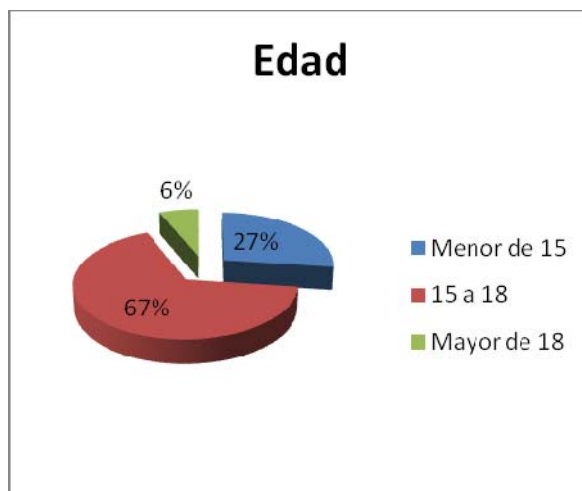
Con relación a los estudiantes, los resultados obtenidos son los siguientes:

24 estudiantes son del sexo femenino (50%) y 24 del sexo masculino (50%).



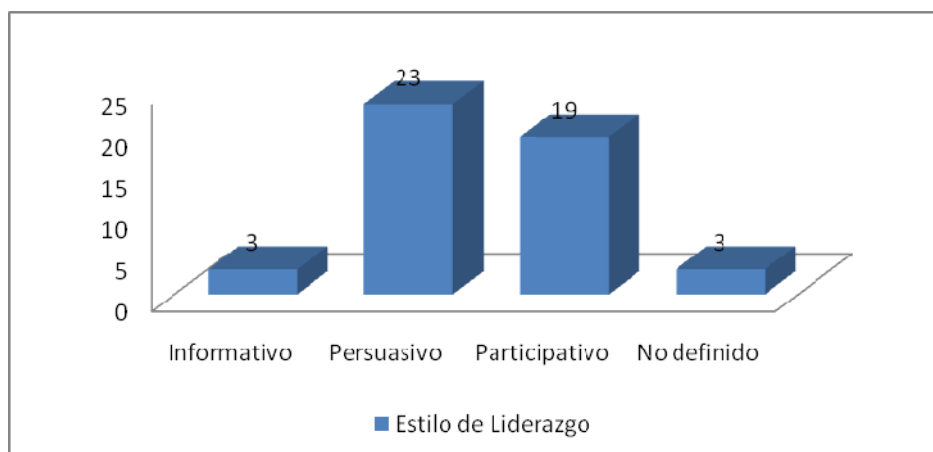
Según estos resultados del 100 % de líderes estudiantiles de este instituto, el 50 % pertenecen al sexo femenino y el restante 50 % pertenecen al sexo masculino, notándose igual participación de ambos sexo, lo que manifiesta claramente que la población estudiantil valoran a sus miembros por sus cualidades y característica y no tanto por el sexo o edad.

La edad promedio de los estudiantes es 15.6 años, con una desviación estándar de 1.9. Teniendo el menor 12 años y el mayor 20. El 27% de los estudiantes son menores de 15 años, el 67% tienen entre 15 y 18 años, y el 6% son mayores de 18 años.



Podemos deducir que la mayoría de los encuestados son adolescentes entre 15 a 18 años de edad y la minoría son mayores de 18 años de lo cual se puede decir que las edades corresponden con sus niveles de educación y que la variación estándar existente es de 1.9 %, puede ser consecuencia de factores económicos, físicos, sociales o emocionales que afectan la vida del estudiante y de alguna manera ha retrasado sus estudios.

Con relación a los estilos de liderazgos encontrados entre los estudiantes del Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino, 3, correspondientes al 6.3%, tienen un estilo de liderazgo Informativo, 23 (47.6%) tienen un estilo persuasivo, 19 (39.6%) tienen un estilo Participativo y 3 (6.3%) no tienen definido su estilo de liderazgo.





Con relación a estos resultados los estudiantes se han identificado con el estilo de liderazgo persuasivo, con un 47.6 %, seguido del participativo con 39.6 %, al igual que los docentes que se identificaron con estos mismos estilos de liderazgo, minoritariamente una misma cantidad de estudiantes (6.3 %) se identificaron con un estilo de liderazgo informativo y no definido. Estos mismos resultados no demuestran diferencias o relación entre el sexo y la edad de los estudiantes encuestados.

Por lo consiguiente, tanto profesores como estudiantes registran los mismos estilos de liderazgo educativo (persuasivo-participativo), lo que según nuestra percepción es positivo para el instituto, ya que con estos resultados seguirán mejorando tanto la calidad de la educación como las relaciones, coordinación y comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

No se encontraron diferencias significativas en el estilo de liderazgo según el sexo y edad utilizando la prueba χ^2

Después de haber realizado una pequeña explicación y ejemplificando cada uno de los estilos de liderazgos, procedimos a dar a conocer los resultados que obtuvimos de la encuestas aplicada tanto profesores como alumnos que fueron previamente invitados por nosotros para obtener sus diferentes opiniones o puntos de vistas sobre el trabajo realizado, así como sugerencias las cuales serán tomadas en cuenta.

-¿Qué tanto se encuentran identificados los profesores y estudiantes con los gráficos de los resultados?

Tanto profesores y alumnos no se identificaron o no coincidieron con los gráficos de los estilos de liderazgo, por que según ellos el estilo que prevalece en el Instituto Nacional San Nicolás de tolentino es el participativo, asumiendo que en las sesiones de clase o cualquier otra actividad realizada hay una notable participación tanto de los alumnos como de los profesores lo que según su opinión mejora la situación del Instituto y además porque ciertos estudiantes que ellos



consideraban líderes no se encontraban entre los encuestados, situación de la cual nosotros somos ajenos porque fueron electos por sus mismos compañeros.

Sin embargo a nuestro juicio lo expresado por los docentes y estudiantes corresponde a una percepción de lo observado y no en base a un estudio realizado acerca del tema por lo que podemos decir, que los estilos de liderazgo que ejercen mayor influencia es el persuasivo y el participativo resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada. Esto se debe a que no todos los estudiantes que consideramos que son líderes funcionan como tal por que son elegidos por simpatía y no por sus características de líder.

-¿Qué tanto valoran los estudiantes y profesores si el presente estilo de liderazgo esta contribuyendo al funcionamiento del colegio?

Según profesores y estudiantes, el estilo de liderazgo persuasivo y participativo que sobresale en el Instituto ha contribuido de manera positiva en el funcionamiento del mismo ya que les ha permitido mantener en buenas condiciones al Instituto mediante la participación de toda la comunidad educativa.

De ello podemos deducir que para profesores y estudiantes los estilos de liderazgo, han venido a fortalecer su coordinación, interrelación y buen funcionamiento del colegio para así contribuir a la implementación de nuevas ideas para seguir superándose académicamente.

Otra valoración positiva que ellos tienen es que gracias a los estilo de liderazgo educativo presente en el colegio, sobresale como uno de los mejores centros de secundaria tanto en su rendimiento académico, como en su presentación personal, sus instalaciones físicas, así como la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje entre docentes y alumnos.

-¿Qué piensan los profesores y estudiantes del trabajo monográfico realizado en el Instituto San Nicolás de Tolentino sobre los estilos de liderazgos educativos?



Primeramente dieron las gracias porque el Instituto fue tomado en cuenta para realizar nuestra investigación monográfica, sintiéndose orgullosos por pertenecer al primer centro del país en realizarse un trabajo investigativo sobre este tema, el cual servirá como base para estudios futuros y a demás porque ya finalizada y publicada en un sitio Web, podrá ser leído por las personas que así lo deseen.

Otra opinión que surgió del grupo focal, profesores y estudiantes acerca de la presente investigación científica es que la encuesta fue contestada en poco tiempo y que a demás eran preguntas muy extensas las cuales requerían de más tiempo para ser bien analizadas y elegir entre las diferentes opciones.

El grupo considera que el tiempo brindado fue el necesario para la aplicación de esta encuesta, aunque en el turno de la tarde se presentaron ciertas inconvenientes que causaron limitaciones.

Sugerencias realizadas por los profesores y alumnos del Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino.

1. Presentar el trabajo completo a todos los líderes encuestados, y si es posible a toda la comunidad educativa del Instituto.
2. Que los diferentes puntos de vista que emitieron profesores y estudiantes sean tomados en cuenta, porque según los participantes pueden identificarse con cierto estilo de liderazgo, pero la situación diario le impide mantener vigente su estilo de liderazgo.
3. Inducir a una mayor participación a toda la comunidad educativa par seguir mejorando la calidad en la educación en el Instituto.



VI -. CONCLUSIONES.

1. El docente típico del Instituto San Nicolás de Tolentino es del sexo femenino, de 41 años y aunque tiene un liderazgo formal, desarrolla un modelo de liderazgo entre persuasivo y participativo.
2. El líder estudiantil típico del Instituto San Nicolás de Tolentino es indiferente del sexo, de 16 años, con un liderazgo natural predominantemente persuasivo.
3. En nuestro trabajo investigativo sobre estilos de liderazgo educativo, es notable que los modelos de liderazgo persuasivo y participativo son los que prevalecen, dándole al Instituto una visión positiva sobre el trabajo realizado por la comunidad educativa en el Instituto San Nicolás de Tolentino.
4. Por consiguiente podemos decir, que estos estilos facilitan la comunicación, interrelación y coordinación entre los miembros de la institución, proyectándose hacia el alcance u obtención de metas y objetivos comunes para beneficios de todos, por que con estos modelos de liderazgos se caracterizan por una participación activa donde todos pueden opinar y sugerir, siendo estas tomadas en cuenta al momento de la toma de cualquier decisión.



VII -. RECOMENDACIONES.

1. El Ministerio de Educación debe implementar nuevas estrategias metodológicas para continuar mejorando la participación de profesores y estudiantes, contribuyendo al desarrollo y consolidación de los liderazgos educativos.
2. Para el desarrollo del liderazgo estudiantil, los profesores deben asignar actividades en el aula y fuera de ella.
3. El Ministerio de Educación y la Dirección de los Centros debe asesorar a los líderes estudiantiles para que contribuyan en el mejoramiento de la calidad educativa de dicho instituto, para ello podrían realizar asambleas con la comunidad educativa para dar a conocer las actividades programadas mes a mes, analizar los problemas educativos y buscarles soluciones.
4. La Dirección de los Centros debe motivar a los estudiantes hacia una mayor participación no sólo en las actividades escolares, sino en las municipales que vayan en pro del desarrollo local, incentivando el espíritu de servicio hacia los demás.



BIBLIOGRAFÍA.

Arcía, Gustavo, Portas Pallais, Emilio y José Ramón Laguna. (2004). "Otro vistazo a la autonomía escolar de Nicaragua: Aceptación y Percepción en 2004". Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de Nicaragua. <http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Grupos%20de%20Trabajo\Autonom%C3%83%C6%92%C3%82%C2%ADa%20y%20Gesti%C3%83%C6%92%C3%82%C2%B3n\Autonom%C3%83%C2%ADa%20escolar&Archivo=Arcia%20Porta%20y%20Laguna.pdf>

Cano Tiznado, Jorge G. (2001). Globalización, Calidad y Liderazgo Educativo. Notas Introductorias. Universidad Autónoma de Sinaloa. México.

Cruz López, Carlos. (2006). La Relación entre logro educativo y el liderazgo transformacional directivo en escuelas de educación primaria del estado de México. Políticas Públicas comparadas. Facultad Latinoamericanas de Ciencias Sociales. México.

Escuela de Educación (2006) Orientación y mediación en conflictos. EDU691. Universidad de las Américas. 2006.

Espinosa Arenas, Jenny A. (s/f). Liderazgo. Universidad del Quindío. Colombia <http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml>

Flores, Cefas, Ruiz Carrión, Raúl, et all. (2001). Lecciones aprendidas de la Autonomía Escolar nicaragüense. The New School University. Agosto 2001. <http://www.preal.org/Archivos/Bajar.asp?Carpeta=Grupos%20de%20Trabajo\Autonom%C3%83%C6%92%C3%82%C2%ADa%20y%20Gesti%C3%83%C6%92%C3%82%C2%B3n\Autonom%C3%83%C2%ADa%20escolar&Archivo=Flores%20Ruiz.pdf>

Fuentes Valdez, Encarnación y Alvarado Canizalez, Hernán. (2007) El Papel del Liderazgo en la Gestión Administrativa Escolar de los Centros Educativos de Educación Básica del Distrito



Educativo 06-05 de Planes de Renderos. Universidad Pedagógica de El Salvador. San Salvador, 31 de mayo del 2007.

García Cousín, Kathia. (2007). Practicas Administrativa y de Liderazgo en centros educativos públicos de Barranca, Chacarita y Puntarenas. Instituto de Investigación en Educación. Universidad de Costa Rica.

Harari, Oren. (2003). Los Secretos del Liderazgo de Colin Powell. Universidad de San Francisco. Mcgraw-Hill / Interamericana De España, S.A.

Hargreaves, A. Profesorado, cultura y post modernidad. (Cambian los tiempos, cambia el profesorado), Madrid, Ediciones Morata, 1996.

López Flores, Enrique. Catedrático de Ciencias Sociales. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León. Entrevista de los autores el 17 de septiembre de 2008.

Morea, Lucas. (1997). "Liderazgo Situacional" Documento publicado en Internet. <http://www.monografias.com/trabajos14/lider/lider.shtml>)

Mejías Arias, Nidia. (2006). La reforma de la profesión docente en Nicaragua. Nicaragua, septiembre 2006.

Ortiz Ocaña, Alexander L. (2004). Valores, Inteligencia emocional y Liderazgo. Triada Básica para la Optimización de la Educación en el siglo XXI.

Pandia, Mukul y Shell Robbie. (2004). Lecciones de los 25 ejecutivos más influyentes. Wharton Shooll Publishing.

Pérez Lugo, Javier E. (2002). Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de Educación Básica. Maestría en Administración Educativa. Caracas. Venezuela



Ponce de León, Andrés Quijano (2003) Características de un líder. Modelos de liderazgo. Diferencia entre un jefe y líder. Ventajas y desventajas de ser líder. Universidad del Rosario. Facultad de altos estudios de administración de empresas y negocios. Bogota D. C. (2003) www.conorg.com/pa/liderazgo.htm.

Ponce de León, Andrés. (2003). Liderazgo. Facultad de Estudios de Administración de Empresas y Negocios. Universidad del Rosario. Bogota .DC. Colombia. <http://es.geocities.com./astridpernia/gerencia/t1/infografia3.htm>

Pozner, Pilar. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativo. Buenos Aires. IPE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires- Argentina, 2000. http://www.iipe-buenosaires.org.ar/_inc/publicaciones/detalle.asp?LibroID=6

Rodríguez, Emma. (s/f). El Liderazgo y sus Estilos. <http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml>

Rubino, Nicolás. (2004) Atributos del líder: Fecha de modificación 23/07/2004.

Rubino, Nicolás. Elementos del Liderazgo. Fecha de modificación 28/07/2004, Hora 2:13 pm.

Sánchez, Emilio. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez modelo. Universidad de granada. Santa Bárbara.

Salazar, Jesús. (s/f). Liderazgo- Estilos. Universidad gran Mariscal de Ayacucho. <http://www.monografias.com/trabajos17/liderazgo/liderazgo.shtml>

Samuelson, Judith. (2003). Liderazgo y Valores: más allá del debate sobre la ética. Business and Society Program.



Suárez, Marlin. (s/f). Taller de Liderazgo. La Vida De Nelson Rolihlahla Mandela. Ciudad Bolívar, Venezuela. <http://www.monografias.com/trabajos14/tallerliderazgo/tallerliderazgo.shtml#vida>

Ugalde, Víquez. (2005). Como mejorar el currículo desde la gestión educativa. Universidad de Costa Rica. Facultad de Educación. Escuela de Administración Educativa.

Valle, Yovani. Catedrático de Ciencias Sociales. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León. Entrevista de los autores el 17 de septiembre de 2008.



ANEXOS.

Anexo 1: Procedimiento para Identificar liderazgos Estudiantiles.

El primero fue una encuesta realizada a todos los alumnos del Instituto con el objetivo de obtener nuestra muestra y conocer quienes son los líderes de cada una de las secciones, realizándose de la siguiente manera: primeramente conversamos con los estudiantes del motivo de nuestra presencia en el instituto, luego se les explicó el concepto de que es un líder, Liderazgo y liderazgo educativo y si presentaban dudas les exponíamos ejemplo propios de su entorno estudiantil, después le dimos una hoja en blanco a cada alumno en donde ellos escribían el nombre completo de cuatro compañeros que consideran como líderes, posteriormente de haber realizado la misma actividad en el resto de secciones y en ambos turnos procedimos a cuantificar los votos escogiendo aquellos nombres que más se repetían y colocándolos en una orden descendente para escribir en limpio los nombres de las estudiantes a quienes aplicamos un test.

Anexo 2: Test de Liderazgo.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA-LEÓN.
UNAN-LEÓN.
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES.
CARRERA: LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.
MENCIÓN: CIENCIAS SOCIALES.

TEST DE LIDERAZGO:

Objetivo: Analizar los estilos de liderazgo educativo en el Instituto Nacional "San Nicolás de Tolentino", en el Municipio La Paz Centro en el II Semestre en el Año 2008.

Datos Generales:

Edad: _____ Sexo: M F Año o grado: _____

Opciones:

Estudiante: Si No Docente: Si No Padre de familia: Si No

Instrucciones:

Suponga que Usted se halla involucrado en cada una de las doce situaciones siguientes. Cada situación tiene cuatro posibles acciones alternativas que usted puede emprender.

Lea cuidadosamente cada punto.

Rodee con un círculo la alternativa que mejor describe su comportamiento habitual ante situaciones similares. **No lo que se debería hacer, sino lo que usted suele hacer**, ya que se trata de obtener una "fotografía" de su propio estilo.

Elija una sola alternativa en cada situación.

1. **Últimamente sus colaboradores no responden a su trato amistoso y a su obvia preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento desciende rápidamente. Yo haría lo siguiente.**
 - A. Dar importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea.
 - B. Estar disponible para discutir el asunto, pero sin presionar.
 - C. Hablar con los subalternos y luego fijar metas.
 - D. No intervenir intencionalmente.

- 2. El rendimiento observable del grupo va en aumento. Se ha asegurado que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que se espera de ellos. Yo haría lo siguiente.**

 - A. Crear una relación cordial, pero asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.
 - B. No realizar ninguna acción determinada.
 - C. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.
 - D. Recalcar la importancia de los plazos límites para los trabajos y las tareas.

- 3. Los miembros de su grupo no han podido solucionar un problema por si solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas en el pasado. Yo haría lo siguiente.**

 - A. Involucrar al grupo y juntos tratar de solucionar los problemas.
 - B. Dejar que el grupo lo resuelva solo.
 - C. Actuar rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
 - D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y estar dispuesto a cualquiera discusión.

- 4. Está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio. Yo haría lo siguiente.**

 - A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, sin ser demasiado autoritario.
 - B. Comunicar los cambios y luego hacer que se cumplan bajo una estricta supervisión.
 - C. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
 - D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo personalmente.

- 5. El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Siempre has tenido que recordarles que deben que cumplir sus tareas a tiempo. Yo haría lo siguiente.**

 - A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
 - B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
 - C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar estrictamente.
 - D. Permitir que el grupo se involucre en la fijación de metas, pero sin ser demasiado autoritario.

- 6. Se han incorporado a una organización donde las operaciones son eficientes. Su antecesor controlaba muy de cerca la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero le gustaría comenzar a humanizar el ambiente. Yo haría lo siguiente.**
- A. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
 - B. Dar importancia a los plazos límites para los trabajos y tareas.
 - C. No intervenir intencionalmente.
 - D. Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilar que se alcancen los objetivos.
- 7. Está considerando algunos cambios importantes en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones. Yo haría lo siguiente.**
- A. Definir el cambio y supervisarlo estrictamente.
 - B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.
 - C. Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.
 - D. Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.
- 8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro por la falta de dirección del grupo. Tiene la impresión de que lo está dirigiendo poco. Yo haría lo siguiente.**
- A. Dejar al grupo solo.
 - B. Discutir la situación con el grupo y luego iniciar yo mismo los cambios necesarios.
 - C. Tomar medidas para dirigir a los colaboradores para que trabajen de una manera determinada.
 - D. Mostrar que respaldo al grupo en la discusión de la situación y no mostrarse autoritario.
- 9. Has sido nombrado por tu superior, jefe de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones con respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuales son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales. Potencialmente tiene el talento necesario para ayudar. Yo haría lo siguiente:**
- A. Dejar que el grupo busque sólo las soluciones a sus problemas.
 - B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, para vigilar que se alcancen los objetivos.
 - C. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
 - D. Permitir que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin presionar.

10. Sus colaboradores, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a su reciente redefinición de niveles de calidad. Yo haría lo siguiente:

- A. Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.
- B. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
- C. Evitar la confrontación no aplicando presión; no intervenir.
- D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.

11. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre sus colaboradores. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea. Yo haría lo siguiente:

- A. Tomar medidas para conseguir que los colaboradores trabajen de una manera determinada.
- B. Hacer que los colaboradores se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- C. Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.
- D. Continuar dejando libre al grupo.

12. Ha sido ascendido a un nuevo puesto. El jefe anterior no interfería en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas. Yo haría lo siguiente:

- A. Probar con los colaboradores la solución propuesta por mi mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.
- B. Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.
- C. Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- D. Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los colaboradores

Anexo 3: Tabla de valoración del test de liderazgo.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA-LEÓN.

UNAN-LEÓN.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

CARRERA: LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

MENCIÓN: CIENCIAS SOCIALES.

Paso 1: Marque con un X la letra que corresponda a su respuesta en las doce situaciones planteadas.

Situaciones	Estilo de liderazgo			
	1	2	3	4
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
TOTALES				

Anexo 4: Guía de preguntas del Grupo Focal.

1. ¿Qué tanto se encuentran identificados profesores y estudiantes con los gráficos de los resultados?
2. -¿Qué tanto valoran los estudiantes y profesores si el presente estilo de liderazgo esta contribuyendo al funcionamiento del colegio?
3. -¿Qué piensan profesores y estudiantes del trabajo monográfico realizado en el Instituto San Nicolás de Tolentino sobre los estilos de liderazgos educativos?
4. Sugerencias realizadas por los profesores y estudiantes del Instituto Nacional San Nicolás de Tolentino.