



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**

**Trabajo de grado para la obtención del título de Magíster en  
Educación y Desarrollo Social**

**EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DEL PROFESOR Y LA DISCIPLINA ESCOLAR  
DE LOS NIÑOS DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “28 DE MAYO”**

**Estudiante:**

**Lic. Fulton Fidelicio Zambrano Basurto**

**Director:**

**Dr. Gonzalo Cartagenova**

**Chone, Manabí, Ecuador**

**2009 - 2010**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza el autor.

---

Lic. Fulton Fidelicio Zambrano Basurto

**CERTIFICACIÓN:**

Dr. Gonzalo Cartagenova, Director del Presente trabajo de investigación previa a la obtención del Título de Magíster en Educación y Desarrollo Social con el tema: El Liderazgo democrático del profesor y la disciplina escolar de los niños de la Escuela Fiscal Mixta “28 de Mayo” del sitio Pasadero, cantón Sucre, provincia de Manabí, durante el año lectivo 2009-2010.

Lo Certifico.

Dr. Gonzalo Cartagenova

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero expresar mi agradecimiento*

*A Dios creador del universo y dueño de mi vida que me permite construir otros mundos mentales posibles.*

*A mi Director, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.*

*A mi esposa por su cariño, comprensión, por brindarme un hogar cálido y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos.*

*A mis hijos por su paciencia y por enseñarme a enfrentar los obstáculos con alegría, acompañándome en todos los momentos importantes.*

**Fulton Zambrano**

***DEDICATORIA***

*Primero es a Dios por darme la vida, mi familia y a mis tres grandes amores: mis hijos.*

***Fulton Zambrano***

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1) PAGINAS PRELIMINARES	
Carátula.....	I
Certificado de autoría.....	II
Informe del Director.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Tabla de Contenido.....	1
Resumen.....	3
Introducción.....	4
2) TEMA.....	5
3) IMPORTANCIA DEL TEMA.....	5
4) CONTEXTO.....	6
5) MARCO TEORICO.....	7
5.1. El Liderazgo Democrático del Profesor.....	7
5.1.1. Primeras Teorías del Liderazgo.....	11
5.1.2. Características del líder democrático.....	13

5.1.3. Principios del liderazgo democrático.....	15
5.1.4. Funciones del liderazgo.....	24
5.1.5. El líder Nace o se Hace.....	27
5.1.6. Liderazgo y Educación.....	29
5.1.7. Liderazgo y relaciones intraescolares.....	30
5.2. La Disciplina Escolar.....	32
5.2.1. Teorías Psicopedagógicas relacionadas a la disciplina escolar.....	34
5.2.2. Los principios generales de la disciplina.....	38
5.2.3. Ámbitos de la disciplina escolar.....	39
5.2.4. Formas de intervención directa sobre los problemas de disciplina.....	40
5.2.5. La disciplina escolar en el aula de clases.....	41
5.3. El liderazgo democrático del profesor y la disciplina escolar.....	44
5.4. Marco Conceptual.....	46
6) ESTUDIO DE CASO.....	49
7) RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
8) BIBLIOGRAFIA GENERAL.....	55
9) ANEXOS.....	57

## RESUMEN

Dentro de los estudios de la ciencia de la educación; el liderazgo democrático del profesor juega un papel de gran importancia. Teniendo en cuenta esto los estudios que se realicen acerca del papel del profesor en la educación contribuirán a perfeccionar su labor en todos los sentidos desarrollando la misión de la institución educativa en los momentos actuales.

El trabajo se refiere al liderazgo democrático del profesor en la educación para comprender la actuación educador-educando y trazar acciones encaminadas a la formación de un estudiante capaz de comprender los convulsivos procesos por los que transita el mundo de hoy.

Mucho se ha estudiado sobre el papel que debe jugar el profesor y en el presente trabajo se describe el papel del liderazgo del profesor en la conducción del proceso para cumplir con los requerimientos de la educación y con la misión social que tiene la institución educativa, en el mismo se harán algunas reflexiones del papel que puede jugar el profesor como líder capaz de llevar a vías de realización las metas trazadas.

La investigación demostró que el profesor debe aprovechar todas las ocasiones para orientar, estimular y guiar a sus estudiantes, pues el liderazgo democrático, entendido como una necesidad grupal, es el más adecuado en las relaciones escolares y educativas en sentido amplio.

**Palabras claves:** educación, profesor, liderazgo, democrático, disciplina, valores.



## INTRODUCCIÓN

Los estudios de liderazgo democrático hoy cobran una extraordinaria importancia por lo que significa llevar adelante con eficacia y eficiencia la disciplina escolar en la institución educativa.

El trabajo se refiere al liderazgo democrático del profesor y la influencia que tendrá en la conducción de la disciplina escolar, en el mismo se harán algunas reflexiones del papel que puede jugar el profesor como líder capaz de llevar a vías de realización las metas trazadas, y está compuesto por los siguientes elementos:

Se inicia con el paso más relevante para el desarrollo de la tesis como es el enunciado del tema, se aborda su importancia, y se expone el contexto.

También consta de un marco teórico conceptual que centra el desarrollo de las ideas, con conceptos y clasificaciones convencionales, se hace un estudio profundo sobre el liderazgo democrático del profesor, las características, principios y funciones del mismo, se analiza el sentido y las funciones del comportamiento de los líderes dentro del grupo educativo. Así mismo se estudia la disciplina escolar, los ámbitos y las formas de intervención directa sobre los problemas de la disciplina.

Posteriormente se presenta un estudio de caso referido al liderazgo democrático y su influencia en la disciplina escolar, para finalmente mostrar los resultados y un marco de conclusiones con las respectivas recomendaciones para la presente investigación.

## **2. TEMA**

El liderazgo democrático del profesor y la disciplina escolar de los niños de la Escuela Fiscal Mixta “28 de Mayo”.

## **3. IMPORTANCIA DEL TEMA.**

Es muy importante el estudio del liderazgo democrático del profesor, pues es un tema tan interesante que implica necesariamente la participación, con todas las bondades que ésta conlleva en términos de un mayor nivel de compromiso en la solución de los problemas.

Es imperativo promover un liderazgo democrático como la base para potenciar el desarrollo, pues cuando hay participación, el trabajo se hace con más energía y su eficacia es mayor. Además, los individuos desarrollan habilidades muy importantes, puesto que las personas son conscientes que de ellas depende el éxito de la institución y saben que su actividad tiene significado e importancia.

Cabe destacar que el profesor es el guía de la clase, el líder que acompaña a los estudiantes en su proceso educativo durante un año y, a veces, por más tiempo. De ahí su importancia y la necesidad de que se conozcan sus funciones e influencia en el desarrollo de los niños en etapa escolar.

Asimismo, el estudio del liderazgo democrático del profesor hoy posee una extraordinaria importancia por lo que significa llevar adelante con eficacia y eficiencia la gestión del proceso docente educativo en la institución educativa.

Por otra parte, la investigación planteada contribuirá a conocer el papel que debe jugar el liderazgo del profesor en la conducción del proceso para cumplir con los requerimientos de la educación y con la misión social que tiene la escuela en los momentos actuales, en el mismo se harán algunas reflexiones del papel que puede jugar el profesor como líder capaz de llevar a vías de realización las metas trazadas.

El tema escogido es posible realizarlo, pues se cuenta con gran disponibilidad de fuentes bibliográficas y además dispone de los suficientes recursos humanos y materiales para hacer la investigación, la misma que va a beneficiar a muchas personas porque aportará con datos veraces y recomendaciones prácticas para buscar soluciones a problemas que traen consigo consecuencias muy graves.

#### **4. CONTEXTO.**

El lugar donde se realizó la presente investigación es la Escuela Fiscal Mixta “28 de Mayo” del Sitio Pasadero, cantón Sucre, provincia de Manabí durante el año lectivo 2009-2010.

La escuela fue fundada el 3 de febrero de 1957. En la actualidad cuenta con 4 docentes con nombramientos, 3 tienen título de tercer nivel, 1 con título P.I.P. (Profesor de instrucción primaria), cuenta con 83 alumnos de los cuales 41 son niños y 42 son niñas.

Se encuentra ubicada en la margen derecha de la vía que conduce Rocafuerte – Charapotó a 15 minutos de la cabecera cantonal de Rocafuerte.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1. El Liderazgo Democrático del Profesor

El liderazgo ha llegado a considerarse como la solución a casi todos los problemas institucionales (Bolman y Deal, 1995).<sup>1</sup> Pero el hecho de que el liderazgo se haya convertido en un tema de moda tiene sus riesgos, ya que puede utilizarse según conveniencias personales o para designar demasiadas cosas; difuminándose y desnaturalizándose sus significados.

En educación, el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes del grupo de referencia. El liderazgo democrático, entendido como una necesidad grupal, es el más adecuado en las relaciones escolares y educativas en sentido amplio. 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 unión de voluntades en la perspectiva del interés general. Esa sería su característica irrenunciable si de atender a la esencia del quehacer educativo se trata.

Lejos de los tipos de liderazgo que existen, está el liderazgo democrático que es nombrado por muchos autores como el tipo de liderazgo adecuado para enfrentar los nuevos tiempos en que vivimos, sin embargo, se deben analizar los pro y los contra que presenta este liderazgo ya que como todos los demás, es un liderazgo que posee debilidades que son importantes de conocer.

---

<sup>1</sup> Bolman y Deal, T. Organización y liderazgo, Ediciones Granica, S. A. 1995 NC. USA.

Ralph M. Stogdill, (1995)<sup>2</sup>, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo democrático como personas que han tratado de definir el concepto y entiende este liderazgo como el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas. El liderazgo involucra a otras personas; Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

El liderazgo democrático es aquel que anima a la participación de los miembros del grupo. Un líder democrático escuchará a las personas y las animará a tomar decisiones. La delegación, la confianza y la toma de decisiones compartida son algunos de los rasgos de este estilo.

El líder democrático deja a los miembros del grupo un amplio margen de iniciativa, respeta a las personas, consigue la cooperación del grupo por su competencia, paciencia, tolerancia y honestidad. No da órdenes. Da ejemplo, estimulando la auto-orientación. En lugar de reprender, procura que el grupo piense y reflexione. Sabe obtener el máximo de productividad por medio del máximo de buena voluntad. Hay una idea clara de los objetivos y medios para conseguirlos. Hay libre intercambio de ideas y de discusión abierta, permitiéndose la autocrítica.

El líder democrático o con orientación hacia las personas puede proponer matrices del tema, sugerir el procedimiento y ofrecer tareas y cargos para los individuos. Pero en cada faceta del debate, el líder con orientación hacia la gente promueve la participación del

---

<sup>2</sup> Ralph M Stogdill. El estudio del liderazgo: factores personales asociados con el liderazgo, AR : Paidós, 1995. México.

grupo para determinar lo que en efecto se llevará a cabo. Todos se sienten con la libertad de ofrecer sugerencias para modificar las propuestas del líder. Lo que el grupo realice con el tiempo se determinará por él mismo. Estos líderes tienden a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar. En el análisis final, sin embargo, es el grupo el que decide.

La posibilidad de elaborar una teoría general del liderazgo democrático del profesor ha inquietado permanentemente a los estudiosos. Aunque se han propuesto muchas interpretaciones del liderazgo democrático, todavía ninguna de ellas goza de aceptación general como entidad realmente explicativa.

Existen acerca del liderazgo democrático del profesor, teorías que se preocupan de enfocar al líder desde diferentes puntos de vista, desde sus cualidades físicas hasta las psíquicas (estatura, inteligencia, personalidad, peso, energía o salud, etc.).

Otra perspectiva afirma que el líder es un hombre que en un momento y en un lugar determinado, muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo; otro enfoque de liderazgo toma en cuenta las características de las interacciones entre líder y seguidores. En las líneas siguientes se examinan algunas de ellas.

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

La dinámica que se genera entre los miembros del grupo hace crecer, estimular y activar

las potencialidades de cada uno de los integrantes y del grupo en general, posibilitando que el liderazgo sea compartido. Los centros educativos, como el resto de las organizaciones, tienen su vida propia como resultado de quemar etapas o fases (Lorenzo, M. 1998), desde su nacimiento hasta su madurez.

El liderazgo imprime en cada etapa un carácter específico, de manera que se le puede considerar como el motor de la imagen de la institución, la construcción histórica, cultural y social de los centros educativos como organización.

Según Lorenzo, M. (1998)<sup>3</sup>, El liderazgo democrático se puede conceptualizar como una función inherente a todo grupo y por extensión a toda la institución. Esta es la razón de que cada vez se hable más de liderazgo y no de líderes.

Esta función es compartida de manera colegiada y colaborativa, ya que no existe un líder en el vacío sino un grupo de personas que participan en un proyecto. En este sentido se puede hablar también de liderazgo como una función patrimonio del grupo.

Cuando se habla de liderazgo, en general, y de liderazgo en educación, en particular, suelen presentarse algunas confusiones y también interpretaciones interesadas, por así decirlo. De común, el liderazgo educativo, en sus distintos niveles, espacios y grupos de referencia, se aborda para explicarlo, promoverlo, orientarlo o reorientarlo, con parámetros que son exógenos al actuar educativo.

---

<sup>3</sup> Lorenzo, M. Organización Escolar. Ediciones Pedagógicas. Algete. Madrid. 1994.

### 5.1.1. Primeras Teorías del Liderazgo<sup>4</sup>

Son las siguientes: teoría de los rasgos, teorías del comportamiento y las teorías contingentes.

#### a. Teoría de los rasgos:

De 1900 a 1950 que dice que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. Lo que distingue a los líderes de los que no lo son: la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales. Para Stogdill existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad. Los rasgos mas investigados del líder: Son su inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo que le confieren principalmente conocimientos y preparación a la vez que confianza en sí mismo y autocontrol y equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo secunden.

#### b. Teorías del comportamiento:

Surgen de 1940 a 1950, propugnan que es posible enseñar a los administradores comportamientos de líder. Estos aportes provienen de las Universidades de Ohio, Michigan y Texas. Estudios de la Universidad de Ohio de 1950 a 1960: Apreciamos dos facetas en el comportamiento del líder: la consideración, que está dada por la sensibilidad y hacia las personas de su grupo y la estructura inicial que es la preocupación por las tareas y responsabilidades. Estas facetas determinan la valoración que puede hacerse de un líder como democrático, autocrático, etc. Estudios de la Universidad de Michigan: en

---

<sup>4</sup> Raliph M Stogdill. El estudio del liderazgo, AR : Paidós, 1995. Mexico.



1947: Se nota dos tipos de comportamiento en los líderes: los que se preocupan por el trabajo a realizar y los que lo hacen por sus subordinados. Estudios de la Universidad de Texas: que da lugar a la cuadrícula gerencial.

### **c. Las Teorías Contingentes:**

De 1960 a 1990. Dicen que los administradores alcanzarán el éxito como líderes cuando sepan qué liderazgo quieren ejercer, diagnostican las situaciones y las modifican, uniendo estas y el estilo adecuadamente.

El modelo de Fiedler es 1967: Propugna que el estilo del líder vaya de la mano con la situación, adecuándose a ésta; la situación es óptima cuando hay una buena relación del líder con su grupo y éste ejerce poder sobre su gente y hay una visualización clara de los objetivos.

El modelo de Evans y House, que define la Teoría de la Ruta-Objetivo, tiene su fundamento en las expectativas de recompensa y el atractivo de ésta, el líder eficaz debe establecer y comunicar los objetivos, ofrecer recompensas y despejar la ruta para llegar a éstos, suministrando ayuda constantemente.

El modelo de Hersey y Blanchard de la teoría situacional. En cuanto al estilo del líder se señalan 4 comportamientos asociados a 4 conductas: Comunicar, donde el líder decide que, como y donde se realizarán las tareas. Vender, donde el líder define las tareas y convence al grupo. Participar, donde el líder y los subordinados comparten decisiones. Delegar, el líder se torna innecesario porque todo lo delega.

### 5.1.2. Características del Líder Democrático.

Las características que debe tener un líder democrático son:

- a) Sabe qué hacer, sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia.
- b) Nadie es marginado o rechazado por él. Al contrario, sabe actuar de tal forma que cada uno se sienta importante y necesario en el grupo.
- c) Se interesa por el bien del grupo. No usa el grupo para intereses personales.
- d) Siempre está dispuesto a escuchar.
- e) Se mantiene calmo en los debates, sin permitir que se abandone el deber.
- f) Distingue bien la diferencia entre lo falso y lo verdadero, entre lo profundo y lo superficial, entre lo importante y lo accesorio.
- g) Facilita la interacción del grupo. Procura que el grupo funcione armoniosamente, sin dominación.
- h) Piensa que el bien siempre acaba venciendo el mal. Jamás se desanima ante la opinión de aquellos que sólo ven peligros, sombras y fracasos.
- i) Sabe prever, evitar la improvisación. Piensa hasta en los menores detalles.
- j) Cree en la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros.
- k) Da oportunidad para que los demás evolucionen y se realicen. Personalmente,

proporciona todas las condiciones para que el grupo funcione bien.

- l) Hace actuar. Toma en serio lo que debe ser hecho. Obtiene resultados.
- m) Es agradable. Cuida su apariencia personal. Sabe conversar con todos.
- n) Dice lo que piensa. Sus acciones se corresponden con sus palabras.
- o) Enfrenta las dificultades. No huye, ni descarga el riesgo en los demás.

El líder es el dirigente de un grupo 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.

Desde luego que el líder debe tener, o representar, un conjunto de capacidades reconocidas por los integrantes del grupo de referencia. 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.

Esto es, y particularmente hablando de los grupos en educación, la autoridad, debido al conjunto de mediaciones que hacen presencia en los procesos educativos actuales, como es el caso de nuestro medio, no puede remitirse al simple ejercicio de autoridad, ya sea proveniente de la función específica, en rango de autoridad, o de la función designada por la convención del propio grupo.

### **5.1.3. Principios del liderazgo democrático.<sup>5</sup>**

El líder democrático es, en esencia, una persona centrada en principios que los adopta como brújulas que quieren la búsqueda del bien individual y colectivo; son sociales pues son resultado de la vida en comunidad lo que les convierte en permanentes en la medida en que reflejan a lo largo del tiempo los fundamentos de la convivencia de cualquier grupo. Entre estos destacan:

#### **a) Visión de Largo Plazo**

El papel de líder implica el hecho de poseer una visión de largo plazo, o sea la imagen objetiva y clara de lo que el grupo percibe como su razón de ser y el factor que motiva su continuidad en el tiempo. Poseer visión provoca una mayor articulación de esfuerzos y coherencia entre los miembros en el camino de hacer realidad las metas anheladas.

#### **b) Metas concretas**

El liderazgo debe ir apoyado en un proceso previo de planeación, ya que para alcanzar la visión es requisito seguir pasos concretos y predecibles que llevan al grupo a la consecución de sus fines. Las metas deben ser objetivas, alcanzables, realistas y tangibles. La amplitud y alcance del liderazgo depende de éstas, ya que con base en ellas se diseña el programa general de acción para llevar a cabo la visión que provocó la integración del grupo u organización.

<sup>5</sup> Covey, Stephen. Liderazgo Centrado en Principios. Ed. Paidós. 4ta. Reimpresión. Buenos Aires. 1997.

**c) Perseverancia**

Las personas siguen a un líder cuando tiene la confianza de que les lleva a satisfacer sus necesidades; de lo contrario, percibirán que tarde o temprano les dejara en el camino. Las dificultades siempre se presentan y el dirigente tiene que enfrentarse con ellas para lograr la meta esperada. Si éste parte del principio de que cualquier dificultad puede vencerse, entonces también el grupo mantendrá la perseverancia hasta alcanzar la meta.

**d) Autoridad**

El líder está provisto de autoridad funcional cuando su puesto es superior en la organización, pero como se ha dicho existen también fuentes de autoridad basadas en otros aspectos, tales como el conocimiento y la moral, que legitiman al dirigente de una institución. La primera se origina en la experiencia que el líder posee y que le lleva a transmitir confianza a los demás respecto el rumbo a seguir. Lo moral tiene que ver con razones más profundas que mantienen la cohesión del grupo y que hacen ver al líder como alguien apegado a esas razones últimas que todos aceptan como importantes.

**e) Dominio Propio**

Es un principio esencial ya que implica capacidad de hacer uso racional de aspectos como la libertad, la confianza, la estabilidad y una visión que va más allá del presente. Estar consciente, como ingrediente básico del dominio propio, transmite seguridad, tranquilidad y certeza.

**f) Comunicación**

Un buen líder mantiene siempre como una conducta permanente el dar a conocer lo que

está sucediendo y no guardarse información que pueda afectar la actividad del grupo. También debe ser cuidadoso de los canales que utiliza para que no existan dudas sobre sus intenciones y sobre la relación que guarda lo que dice con lo que hace.

### **g) Oportunidad**

Este principio reconoce como algo natural que en la vida se presentan siempre problemas y dificultades, pero que atendidos de forma adecuada siempre son una ventana para nuevas oportunidades que quizá en un primer momento no sean vistas por los demás. El líder efectivo busca, enfrenta y elimina errores, convirtiendo así los aparentes imponderables en opciones que generan beneficios.

### **h) Características**

En todas las instituciones siempre se encuentran diversos líderes, algunos son muy respetados y admirados por las personas que están a su alrededor pero otros parecieran transmitir otra impresión. Hay características que hacen de los buenos líderes personas muy confiables y que siempre están pensando en el futuro y el bienestar común.

### **i) Aprender continuamente**

Las personas cuya actuación se basa en principios adquieren nuevos conocimientos y desarrollan nuevas habilidades a partir de sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, escuchan a los demás, aprenden a través de sus ojos. Son curiosas, preguntan constantemente en procura de desarrollar nuevas habilidades e intereses. Descubren que cuanto más saben más queda por aprender. En suma, son sinérgicos, ya que al trabajar en equipo desarrollan los propios puntos fuertes y luchan por

complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros.

#### **j) Vocación de servicio**

Quienes luchan para mantener una actuación centrada en principios consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las razones que los nutren también les han preparado para el servicio. Todo intento de convenirse en una persona basada en principios sin llevar una carga sobre los hombros está condenado al fracaso. Puede tenerse buenas intenciones pero si no existe sentido de responsabilidad y colaboración se convierte en un esfuerzo vano.

#### **k) Positivismo**

El semblante de un líder no tiene que ser sombrío o dar la sensación de miedo para infundir respeto. Por el contrario la alegría, el optimismo y la animosidad son muestras de una actitud positiva respecto a la vida y a su función en la institución. Ese positivismo es como un campo de energía que carga las pilas de los más débiles o negativos que se hallan a su alrededor. Siempre se necesita de líderes que aún en medio de la confusión, la rencilla o la desconfianza, luchan por mantener una actitud de armonizador que sale al paso de la autodestrucción que muchas veces enfrentan las instituciones.

#### **l) Creencia en los demás**

Cuando existe confianza en si mismo y en la misión del grupo es posible mantener la

bandera de la esperanza por encima de las críticas. El líder es como el capitán de un barco que siempre será el último en abandonarlo a pesar de que todos los demás hayan perdido la esperanza pues mantendrá a toda costa la confianza en que el grupo puede salir adelante y triunfar. Cuando se cree en el grupo es posible ver las potencialidades que para otros pueden pasar desapercibidas y no son fáciles de ver. Hace muchos años surgió una expresión que lo resume todo: Trata a los demás como son y seguirán siendo eso mismo; trátalos como pueden y deben ser y se convertirán en lo que pueden y deben ser.

#### **m) Equilibrio**

Cuando se cumple una función de conducción no se puede ser extremista; no es posible ver todo en términos de todo o nada, blanco o negro, ganar o perder. Esa forma de ver la vida siempre conducirá a la división y al enfrentamiento pues no se busca lo común, lo coincidente, sino que se está siempre a la espera de que aparezca lo que diferencia, lo que provoca distancia. El sano juicio, el adecuado equilibrio son características que toda organización, o grupo necesitan para no perder la visión de sus metas y terminar enfrascados en luchas internas intrascendentes que desgastan, frustran y son el germen que poco a poco mina las estructuras hasta hacerlas inoperantes y llevar a la muerte funcional de los conglomerados humanos.

#### **n) Innovación**

Nunca se puede decir que todo está dicho y que ya no hay nada nuevo por hacer. Cómo todo en la vida siempre hay momentos para la renovación y el cambio, para valorar las experiencias adquiridas y plantearse nuevos retos. Los seres humanos necesitan tener



constantemente nuevas metas, nuevos sueños y nuevos ideales. En ello tiene mucho que ver la capacidad de innovar y soñar cosas que probablemente a nadie se le ha ocurrido con anterioridad. Pero lo más importante de la innovación en un líder es que no busque esos estímulos fuera del propio grupo sino que intente redescubrir a las personas cada vez que se encuentran con ellas: cuando escucha lo hace con todos sus sentidos, no etiqueta a nadie por sus éxitos o fracasos del pasado. En esencia, el líder no se deja arrastrar de un lado a otro como hoja en la tormenta sino que busca lo mejor de los demás para ponerlo al servicio de la comunidad.

#### **o) Habilidades**

Siempre se ha dicho que un líder no nace sino que se hace, con mayor o menor esfuerzo en la práctica cotidiana. Esto implica la posibilidad de entender que el liderazgo no es algo estático e inamovible sino que puede crecer aun el tiempo, en la medida en que las personas adquieran ciertas habilidades que son muy importantes y evitan que decrezca con el pasar de los años.

#### **p) Mantener los principios.**

En la medida en que se mantienen los principios que han llevado a una persona a asumir el rol de líder o dirigente será posible mantener la confianza. La habilidad de no caer es difícil de mantener pues cuando se es muy bueno y eficiente siempre habrá llamados para hacer nuevas cosas y asumir nuevos retos. No marearse ni creer que se ha tocado el cielo por lo bien que se hacen las cosas es una habilidad que suele perderse con relativa facilidad. Por el contrario, actuar apegado a aquello que se aprecia, valora y considera correcto es un acto de humildad que engrandece a las personas y que dice mucho de las

comunidades o grupos pues refleja un estilo de liderazgo que no pierde el sentido y su razón de ser.

#### **q) Materializar el pensamiento**

Tener buenas ideas es parte de la solución pero esforzarse en hacer realidad lo que se piensa es una fortaleza que no se encuentra con facilidad. Hay personas para las cuales su función como líder es simplemente dar luces de que camino hay que transitar pero que nunca encabezan la lista de los que trabajan ni tratan de materializar en obras sus intenciones. Hay una sabia expresión popular respecto a que de buenas intenciones está lleno el camino al infierno, con lo que se demuestra lo común que es caer en el papel de querer decir a los otros lo que deben hacer pero que no se acompaña con la expresión vamos juntos, perseveremos y alcancemos el éxito

#### **r) Planes y plazos**

Muy ligado a lo anterior está el hecho de que no se puede llegar a ningún lado sin disciplina de equipo y orden en el trabajo. La anarquía y el caos pueden ser tan dañinos para una institución como la prepotencia la sobrevaloración de las propias habilidades. Hoy día, con un mundo cada vez más complejo, la habilidad de poder planificar y estructurar procesos de trabajo con metas, fechas y responsables resulta más relevante que el hecho mismo de tener recursos en abundancia. De nada sirve tener las posibilidades materiales de hacer algo si no se logra concretar nada por la falta de un programa coherente de trabajo.

**s) Capacidad de improvisar.**

Pero no siempre ocurren las cosas como se han pensado o planificado. Muchas veces por ejemplo cuando se ha estado preparando una reunión muy importante, siempre surgen los inconvenientes, algo no funciona o alguien ha fallado en cumplir la tarea asignada. En esos casos, es evidente que un buen líder necesita la habilidad de poder replantear los hechos y dar una salida emergente a los inconvenientes. Sin embargo, también es común que se confíe ciegamente en la capacidad de improvisar y se crea que siempre las cosas saldrán bien a pesar de no planificar ni preparar.

**t) Confianza en sí mismo**

Sin valor no se llega a ningún lado. Arriesgar no es sinónimo de falta de capacidad sino que es una habilidad que muchas veces se requiere para conseguir los objetivos trazados. El líder necesita para ello de una buena dosis de confianza en sí mismo y de optimismo, ya que siempre será juzgado en función de las metas alcanzadas y no necesariamente de lo malo que pudo haber sucedido si se hubiera aventurado un poco.

**u) Decisión inquebrantable**

El grupo vale y merece todo, de lo contrario es mejor dar paso a otras personas que tengan pleno convencimiento de que permanecer y trabajar juntos es lo más adecuado, individual y colectivamente. Cuando se es depositario de la confianza y las esperanzas de otras personas se asumen también la convicción de que no se dará marcha atrás a la hora de enfrentar el primer inconveniente o las cosas no salgan como se desea. Si las decisiones del grupo son producto del total convencimiento al líder no le queda otro camino que luchar con entusiasmo y sin decaer.

**v) Nunca olvidar**

- Respetar la opinión de los demás, aún cuando se considere incorrecta
- Representar el sentir y el pensar de la comunidad por encima de la propia opinión
- Respetar las normas y costumbres del grupo y la comunidad
- Trabajar por el bienestar de la comunidad y no únicamente por beneficio personal o de un pequeño sector
- Expresar en forma serena la opinión que se tiene sobre la conducta de otras personas
- Utilizar el tiempo necesario para comunicarse con los miembros de la comunidad, para conocer sus problemas y opiniones
- Predicar con el ejemplo. Ser honrado, cumplido y sincero. Realizar bien las tareas que se le asignan, para influir positivamente
- Ser positivo, trabajar con entusiasmo y dinamismo. Decir siempre lo que se puede hacer, en vez de lo que no se debe hacer
- No empezar una actividad o un proyecto antes de que todos hayan tenido la oportunidad de conocer y deliberar. Incluso en el caso de que pareciera que no a todos les corresponde tomar decisiones, hay que consultar pues ninguna opinión está demás
- Sostener la opinión con decisión, hasta que se demuestra que no es correcta. Si eso pasa, cambiar de parecer y reconocer los errores.

#### **5.1.4. Funciones del Liderazgo.**

A continuación se presentan, una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como el de una institución educativa. Adair (1990)<sup>6</sup>.

##### **a) Planeación.**

Esta función comprende:

- \* Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.
  
- \* Elaborar un plan realizable

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

##### **b) Inicio.**

Comprende:

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

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

##### **c) Control.**

Comprende:

---

<sup>6</sup> Adair, José. Liderazgo Basado en la Acción. México. Editorial Mc.Graw - Hill. 1990. Bogotá.

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

Por ejemplo: Hacer prevalecer las normas del grupo.

#### **d) Respaldo.**

Comprende:

- \* Alentar al grupo y a cada uno de los miembros.
- \* Orientar al grupo o a los miembros.
- \* Crear un espíritu de equipo.
- \* Disminuir tensiones por medio del buen humor.
- \* Reconciliar diferencias y motivar el consenso.

Por ejemplo: manifestar aceptación por las personas y su contribución.

#### **e) Informes.**

Comprende:

- \* Proporcionar nueva información al grupo.
- \* Recibir información del grupo.

- \* Resumir sugerencias e ideas coherentemente.

Por ejemplo: presentar los avances que el grupo va haciendo de acuerdo al plan.

#### **f) Evaluación.**

Comprende:

- \* Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta.
- \* Evaluar la actuación del grupo.
- \* Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.

Por ejemplo: verificar la factibilidad de una idea.

Según Perlman (1995)<sup>7</sup> la función exitosa del liderazgo dependerá de dos factores: las competencias de los miembros y la situación del grupo.

#### **a. Competencia de los miembros.**

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

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

Por ejemplo: En un grupo de maestritas, el psicólogo que posee características de un buen orador (competencia) tendría que ser asignado para exponer un plan de trabajo para un evento académico.

---

<sup>7</sup> Perlman, D y Cozby, Ch. Psicología Social. Editorial Interamericana. México. 1995.

### **b. Situación del grupo.**

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

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

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

En las posturas presentadas por Adair y Perlman, ambos coinciden en que son los miembros del grupo quienes realizan las funciones del liderazgo, de acuerdo a la situación que se presente. Es por ello que cualquier miembro del grupo puede ser líder.

#### **5.1.5. El Líder Nace o se Hace.**

Según el autor Max Depree (1989)<sup>8</sup> El liderazgo es constructivo. La condición de nuestros corazones, la apertura de nuestras actitudes, la calidad de nuestra competencia, la fidelidad de nuestra experiencia, dan toda vitalidad a la experiencia laboral y significado a la vida, practicando juntos de manera franca y abierta, es el vehículo que podemos usar para desarrollar nuestro potencial.

El liderazgo es algo que se aprende con la práctica y prestando atención a los seguidores,

---

<sup>8</sup> Max De Pree, Liderazgo es un Arte. Editor : Currency. 1989. Madrid.



este autor asegura que todos debemos guiarnos de líderes ambulantes que nos sirvan de modelos, ya que en ellos vamos a conseguir facultades que nos ayudaran a enriquecer nuestras aptitudes como líderes.

Según el autor Daniel Gil Adí (2000)<sup>9</sup> confirma en su libro, que el Líder No Nace sino Se Hace. La capacidad de ejercer el liderazgo no es una aptitud con la que se nace, sino que es una cualidad que se crea con la práctica por la posibilidad de introducir cambios.

Es por ello que opina que las características básicas que permiten identificar a un líder, es la capacidad de una persona de transformar, innovar, crear, cuestionar, generar procesos e ideas diferentes. Este autor no limita el liderazgo solo a personas que se hayan nacido y desarrollado en un ambiente propicio con todas las condiciones óptimas para crear un líder, (dinero, estabilidad y estudios), sino que cualquier persona que pueda explotar cualidades y aptitudes que considera como básicas para un líder puede llegar a serlo.

Lee Bolman y Terrence Deal (2001)<sup>10</sup> sostienen que existe una gran diferencia entre poseer un instrumento y saber utilizarlo, solo la experiencia y la práctica generarán la habilidad y la sabiduría para usar adecuadamente los instrumentos. Un líder necesita múltiples instrumentos, la habilidad para utilizar cada uno de ellos y la sabiduría para ajustar las perspectivas a las situaciones. Por otro lado los retos que enfrentan las organizaciones modernas requieren de líderes objetivos que combinen sus cualidades con la experiencia, para así obtener líderes versátiles.

---

<sup>9</sup> Gil Adí, Daniel. La Inteligencia Emocional en Práctica Editor McGraw Hill/Interamericana de Venezuela, 2000

<sup>10</sup> Lee G. Bolman, Terrence E. Deal. Liderazgo con alma. Granica, 2001. 199p. México

Según R.J. Aguado (1980)<sup>11</sup>. Los líderes son personas que son pioneros por naturaleza, que dan el todo por el todo para salir de lo convencional y buscar nuevas formas de hacer las cosas, un verdadero líder es quien comienza a auto-educarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas

Aunque hay habilidades que todo líder debe tener de forma innata, el líder se hace y no nace ya que hay personas que mediante la práctica y el ejercicio de su personalidad llegan a adquirir habilidades de las que carecían formándose como excelentes líderes, como también hay personas que nacen con esas características necesarias para ser un líder pero que por falta de explotación de esos recursos los pierden.

#### **5.1.6. Liderazgo y Educación.**

Las funciones observables de liderazgo han permitido a la dinámica de grupos clasificar distintos grupos. Ahora bien, en una sociedad democrática, con aquel máximo grado de participación en los intereses comunes por parte de todos, las funciones de liderazgo no pueden ser patrimonio de unos pocos sino requisito de todos. Ernesto Schiefelbein, (1994)<sup>12</sup>.

Si todos tienen la posibilidad de desempeñar funciones de liderazgo, es lógico que hayan de tener un entrenamiento concreto en esas funciones, y el mejor camino es el desempeño en los grupos. Y la encargada de realizar ese entrenamiento es la educación.

---

<sup>11</sup> R.J. Aguado. TIPOS DE LIDERAZGOS. 1980. <http://www.avantel.net/~rjaguado/fig3.html>

<sup>12</sup> Ernesto Schiefelbein, Las características de la profesión maestro y la calidad de la educación en América Latina. Santiago. 1994.

Según Schiefelbein la educación, en un sentido moderno, es la creación de un sistema de relaciones humanas, persiguiendo la mejor calidad de tal tipo de relaciones. La dinámica de grupos, que se ocupa forzosamente de las relaciones humanas, ha observado sus diferentes tipos, los ha clasificado, ha experimentado las consecuencias en cada tipo de relaciones. Habitualmente, las relaciones se clasifican como autocráticas, democráticas, individualista y paternalistas.

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

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

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

#### **5.1.7. Liderazgo y Relaciones Intraescolares**

Las relaciones intraescolares son una cuestión compleja, por lo común demasiado específica en cada caso como para poder caracterizarlas. Su estructura está determinada, en

gran medida, por los rasgos particulares de la personalidad y las tendencias de los directores, profesores y demás personal escolar.

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

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

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

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

## 5.2. La Disciplina Escolar.

Es muy interesante la expansión semántica de disciplina. Partiendo de discere, que significa aprender, se formaron discípulo, disciplina, disciplinado, indisciplinado, discolo, disciplinario. Es decir que ideando fórmulas para que el alumno aprendiese, que de eso se trataba al fin y al cabo, se fue desarrollando y ampliando el concepto de disciplina. María Luz Lorenzo, (1998)<sup>13</sup>.

En la actualidad menciona Lorenzo, el significado más usual de disciplina es el de conjunto de reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo. Para más ampliación se recomienda los diccionarios; es muy interesante echarle un vistazo a todo el campo léxico. Llama tan sólo la atención sobre el adjetivo disciplinario, que finalmente es el sistema de correctivos para devolver a los revoltosos al camino de la disciplina.

Según Lorenzo, lo que está claro es que significa aprender y que su derivado disciplina es el esfuerzo que hace el discípulo por aprender. De ahí pasó a denominar por una parte el conjunto de condiciones ambientales externas para que la actividad de aprender se pudiera desarrollar, y por otra las actuaciones concretas para forzar el aprendizaje. En ambos casos estamos hablando de presión externa o de esfuerzo propio.

Es oportuno recordar que el verbo studere, del que proceden estudiar y estudiante están exactamente en la misma línea de esfuerzo.

---

<sup>13</sup> María Luz Lorenzo. Tutoría, clima y conductas escolarmente aceptables: Aula de innovación educativa, 1998. p. 68

Quizá la diferencia más notable entre ambos es que siendo en origen el sujeto tanto del estudio como de la disciplina el propio estudiante, la disciplina ha acabado siendo algo que le viene impuesto desde fuera. El problema es que se han aflojado muchísimo las dos fuentes de presión para forzar el aprendizaje. El estudio es la obstinación del sujeto por conseguir algo; y la disciplina son las condiciones externas y la presión ambiental para que el estudiante efectivamente estudie.

Desde el momento en que la escuela ha sustituido la disciplina por un sistema disciplinario cuyo objetivo no son ya las condiciones de aprendizaje, sino pura y simplemente las de convivencia en la escuela, es que se han desnaturalizado seriamente las cosas. Al hablar de disciplina nos encontramos con uno de los problemas que más afecta a la enseñanza actual, y más concretamente, a la relación profesor-alumno.

Antes de seguir, debemos entender qué es disciplina. Curwin y Mendler (1983)<sup>14</sup>, nos dicen que la disciplina puede entenderse como un conflicto entre las necesidades de un individuo y las de grupo o la autoridad que lo representa. Así podemos entender:

Individuo = Alumno

Grupo = Clase

Autoridad = Maestro

No nos podemos quedar con el simple hecho de entender la disciplina como un comportamiento, como actuaciones en el aula, ni a situaciones de carácter conflictivo. Tanto para profesores como alumnos, la disciplina afecta a esferas de la persona en las que están implicados los sentimientos, las actitudes, los valores, etc.

---

<sup>14</sup> Curwin, R. y Mendler, A. La disciplina en clase. Guía para la organización de la escuela y el aula. Madrid . Narcea. 1983.

### 5.2.1. Teorías Psicopedagógicas relacionadas a la Disciplina Escolar

B.F. Skinner (1995)<sup>15</sup>, señala que el aprendizaje explica la conducta, y el aprendizaje, por su parte, está controlado por los reforzadores. Sólo la conducta observable y medible puede sentar las bases para predecir, explicar y controlar la conducta.

Por lo tanto, Skinner se concentra en hallar los vínculos observables entre el comportamiento y las condiciones que lo ocasionan o controlan. Por ejemplo, Skinner no cree que los impulsos como el hambre o la sed necesariamente expliquen la conducta. Afirma que la sed se limita a describir una relación entre la condición estimulante y la acción de beber a la que conduce.

En otras palabras, un día caluroso y una garganta seca son estímulos que producen una respuesta conductual: beber agua. No aporta nada a la explicación especular sobre lo que sentimos cuando estamos sedientos. De manera similar, nuestra conducta hacia otra persona está determinada por aspectos de esa persona y por la situación en la que nos encontramos.

Skinner puntualiza que si bien, la situación específica determina la respuesta, no toda la gente reacciona del mismo modo frente a una situación dada. Por su parte, Skinner está de acuerdo con los teóricos tradicionales de la personalidad en que el desarrollo en la infancia reviste especial importancia para explicar los patrones del comportamiento adulto, no obstante, se basa solamente en la especificación de las contingencias de reforzamiento que

---

<sup>15</sup> Skinner, B.f.. Conducta Verbal. Edición 1°. Editorial: Paidós comunidad de Madrid. 1995.

una persona experimenta durante su desarrollo.

De esta forma, un niño recompensado cuando muestra curiosidad, tendrá una mayor tendencia a presentar una conducta curiosa en diversas situaciones, no sólo en la infancia, sino también en la edad adulta. Estos patrones de conducta aprendidos se convierten en las bases para los diferentes tipos de congruencia llamados personalidad.

Albert Bandura (1986)<sup>16</sup>, es creador de la teoría social del aprendizaje, que se centra en los conceptos de refuerzo y observación. Sostiene que los humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante e instrumental y que entre la observación y la imitación intervienen factores cognitivos que ayudan al sujeto a decidir si lo observado se imita o no. En los niños, afirma Bandura, la observación e imitación se da a través de modelos que pueden ser los padres, educadores, amigos y hasta los héroes de la televisión.

La imitación puede darse por los siguientes factores:

- a) Por instinto: Las acciones observadas despiertan un impulso instintivo por copiarlas.
- b) Por el desarrollo: Los niños imitan las acciones que se ajustan a sus estructuras cognoscitivas.
- c) Por condicionamiento: Las conductas se imitan y refuerzan por moldeamiento.
- d) Conducta instrumental: La imitación de vuelve un impulso secundario, por medio de refuerzo repetido de las respuestas que igualan las de los modelos.

---

<sup>16</sup> Bandura A. Auto eficacia: Como afrontamos los cambios de la sociedad actual. Editorial DESCLEE. S.A. Bilbao 1.986.



La imitación reduce los impulsos.

Los factores cognitivos se refieren concretamente a la capacidad de reflexión y simbolización, así como a la prevención de consecuencias basadas en procesos de comparación, generalización y autoevaluación. En definitiva, el comportamiento depende del ambiente, así como de los factores personales (motivación, retención y producción motora).

Bandura analiza la conducta dentro del marco teórico de la reciprocidad triádica, las interacciones recíprocas de conductas, variables ambientales y factores personales como las cogniciones. Según la postura cognoscitiva social, la gente no se impulsa por fuerzas internas ni es controlada y moldeada automáticamente por estímulos externos. El funcionamiento humano se explica en términos de un modelo de reciprocidad triádica en el que la conducta, los factores personales cognoscitivos y acontecimientos del entorno son determinantes que interactúan con otros.

Bandura señala que en la teoría cognoscitiva social, el aprendizaje es con mucho una actividad de procesamiento de la información en la que los datos acerca de la estructura de la conducta y de los acontecimientos de entorno se transforman en representaciones simbólicas que sirven como lineamientos para la acción.

El aprendizaje ocurre en acto, consistente en aprender de las consecuencias de las propias acciones, o en modo vicario, por la observación del desempeño de modelos.

El tercer supuesto de la teoría cognoscitiva social se refiere a la distinción entre el aprendizaje y la ejecución de las conductas aprendidas. Al observar a los modelos, el individuo adquiere conocimientos que quizá no exhiba en el momento de aprenderlos. Los estudiantes adquieren conocimientos declarativos (acontecimientos históricos) y fragmentos organizados (poemas, canciones), conocimientos de procedimiento (conceptos, reglas, algoritmos); así como conocimientos condicionales (cuando emplear las formas de los conocimientos declarativos o de procedimiento y porque hacerlo así). Cualquiera de estas formas son conocimientos adquiridos no demostrados en el momento.

El moldeamiento, componente crucial de la teoría cognoscitiva social, consistente en un término general que se refiere a los cambios conductuales, cognoscitivos y afectivos que derivan de observar a uno o más modelos.

Bandura refuerza su interés por el aprendizaje observacional, a través del cual ha demostrado que los seres humanos adquieren conductas nuevas sin un reforzado obvio y hasta cuando carecen de la oportunidad para aplicar el conocimiento. El único requisito para el aprendizaje puede ser que la persona observe a otro individuo, o modelo, llevar a cabo una determinada conducta.

El comportamiento no se desarrolla exclusivamente a través de lo que aprende el individuo directamente por medio del acondicionamiento operante y clásico, sino que también a través de lo que aprende indirectamente mediante la observación y la representación simbólica de otras personas y situaciones.

### 5.2.2. Los Principios Generales de la Disciplina:

Si bien cada niño alumno es diferente, la mayoría necesita reglas y expectativas claras y consistentes acerca de su conducta. Martínez M. (1995)<sup>17</sup>.

A continuación se detallan algunos principios generales acerca de la disciplina:

- a) La disciplina debe comenzar tan pronto como el niño empieza a moverse, es decir, intenta levantarse o gatea.
- b) Los niños pequeños dependen de que sus padres les proporcionen un ambiente seguro.
- c) La disciplina debe estar enfocada en la edad y debe promover las conductas apropiadas para la edad.
- d) Trate de reconocer y elogiar a su hijo o al alumno cuando hace las cosas bien.
- e) Sea un buen modelo de conducta para su hijo o alumno
- f) Después de la disciplina, abrace a su hijo. Asegúrese de que entienda que lo que a usted le molesta es la conducta, no el niño.
- g) Recuerde siempre que el castigo físico no es necesario ni apropiado,
- h) Las recompensas por una buena conducta deben ser inmediatas.

---

<sup>17</sup> Martínez, M. " La educación moral: una necesidad en las sociedades morales y democráticas" en Revista Iberoamericana de Educación. 1995. p.13.

### 5.2.3. Ámbitos de la Disciplina Escolar

Hay varias formas de disciplina pero por lo general la disciplina es un comportamiento humano, el cual es un comportamiento como una cierta libertad que se rige a ciertas leyes o reglas en cierta forma. (Martínez M. 1995)<sup>18</sup>.

En una institución educativa la disciplina puede ser expresada como un comportamiento en el cual el alumno se rige a las leyes del respeto hacia el profesor y con y para los compañeros del aula.

Si tomamos en cuenta lo antes expresado tenemos, como resumen que la disciplina en el curso es la forma por la cual el estudiante en cierta forma entrega respeto al profesor y los compañeros, aunque más se da el caso hacia el profesor ya que la disciplina la hace el curso entero y por lo tanto tenemos que la indisciplina es la falta de disciplina por la cual se lleva a la violación de la regla de oro que es dar respeto y atención al educador en la institución.

Según Martínez la disciplina se da por diferentes factores como lo son el medio ambiente y la presión que sufren los educados y es así como la disciplina e indisciplina son propiedades exclusivas de los educados ya que se supone que la disciplina y la indisciplina es un hecho que favorece al educador.

Una persona puede carecer de disciplina cuando se encuentra bajo una cierta forma de libertinaje; tomemos en cuenta que la libertad de uno acaba cuando comienza la del otro

---

<sup>18</sup> Martínez, M. Ibid, p15

y es por eso que tanto el educador y el educando se merecen respeto y por eso es que hay a veces indisciplina porque a veces el educador sofoca la libertad del educando o hay casos en que el educando abusa de su libertad ocasionando una violación a la libertad del educador.

Por lo tanto el educador como el educando se merecen respeto, que en este caso pasaría a ser disciplina. La disciplina es la entrega de lealtad a ciertas condiciones impuestas por algo o alguien, la indisciplina es la deslealtad o irrespeto a esas condiciones".

En conclusión para que haya disciplina en una institución educativa tanto el educador como el educando deben respetar la libertad del otro y por lo tanto entre los dos debe haber un mutuo respeto

#### **5.2.4. Formas de Intervención directa sobre los problemas de disciplina.**

Según Robert Davis (1988)<sup>19</sup>. Como una forma de intervención directa sobre los problemas de disciplina se ha propuesto que los alumnos y profesores pongan parte para evitar los atrasos, el abuso, las burlas, etc. Estableciendo lo siguiente como soluciones o intervenciones:

- a) Que los profesores traten de llegar a clases a la hora que es.
- b) Que los profesores calmen a los alumnos cuando están alterados.
- c) Que cuando hay bloques de dos horas de clases, los profesores den un receso para

---

<sup>19</sup> Davis, R. Psicología educativa. Nueva York, Editorial McGraw-Hill, 1988.

descansar a la mitad de la clase.

- d) Que en la hora que comienza después del recreo, los profesores esperen un poco a que los alumnos se relajen y atiendan a la clase
- e) Que los profesores no den la clase muy rápido
- f) Que los alumnos no abusen de la confianza de los profesores
- g) Que a la última hora de clase los profesores no den una clase muy aburrida
- h) Que los profesores hagan clases más dinámicas
- i) Que los profesores no hagan de todas las clases lo mismo
- j) Que los profesores tomen más autoridad con responsabilidad sobre los alumnos
- k) Que los profesores si no quieren que se cause la indisciplina que los profesores no apoyen a la misma haciendo nada para evitarla.
- l) Que los profesores escojan temas de interés común para todos los alumnos para evitar el aburrimiento.
- m) Que los alumnos y profesores dialoguen de vez en cuando para ver si les gusta como llevan la clase o no.

### **5.2.5. La disciplina escolar en el aula de clases**

El manejo de la clase en el aula es la supervisión y el control efectivo que el profesor ejerce sobre sus alumnos con el propósito de crear y mantener en sus clases una atmósfera sana y propicia a la atención y al trabajo mental intensivo, desarrollando en los alumnos hábitos

fundamentales de orden, disciplina y trabajo, e inculcándoles sentido de responsabilidad.

Curwin, R.; Mendler, A. (1983)<sup>20</sup>.

El manejo de la clase se propone simultáneamente objetivos inmediatos o instructivos y objetivos mediatos o educativos. Los objetivos inmediatos o instructivos son:

- a) Asegurar el orden y la disciplina necesarios para el trabajo en el aula.
- b) Garantizar el mejor aprovechamiento del tiempo, llevando a los alumnos a rendir más en los estudios.

Estos objetivos aseguran, por consiguiente, las condiciones necesarias e indispensables para todo trabajo escolar eficiente. Los objetivos mediatos o educativos son de fundamental importancia para la formación moral y social de los educandos y consisten en desarrollar en los alumnos:

- a) Sentido de responsabilidad.
- b) Actitudes de sociabilidad y de respeto a los superiores y a los colegas.
- c) Espíritu de colaboración y de auxilio mutuo.
- d) Amor al trabajo y gusto por el estudio.
- e) Hábitos de aseo, de orden y de buena conducta social e individual.
- f) Atributos de carácter moral como honestidad, lealtad, veracidad, franqueza, etcétera

---

<sup>20</sup> Curwin, R.; Mendler, A. 1983. La disciplina en clase. Editores Narcea. Madrid.

Hay tres tipos fundamentales de manejo de la clase:

- a) **Correctivo:** consiste en la vigilancia rigurosa, castigándose a posteriori las infracciones cometidas por los alumnos
- b) **Preventivo:** consiste en prever las infracciones, anticipándose a ellas, y evitar sus causas impidiendo así su incidencia.
- c) **Educativo:** consiste en formar el espíritu de los alumnos para el autogobierno y la autodisciplina consciente en el trabajo y en el estudio.

El manejo correctivo, del cual se ha usado y abusado en épocas pasadas, es un absurdo condenado por la psicología y por la moderna pedagogía por ser perjudicial a la formación de personalidades sanas y equilibradas.

El manejo preventivo es, hasta cierto punto, eficaz y valioso; pero, usado exclusivamente no desarrolla el sentido de responsabilidad ni los hábitos fundamentales de autogobierno, tan esenciales para la formación de la personalidad de los alumnos.

El manejo educativo, ideal de la moderna didáctica, es el control efectivo ejercido no por procesos autoritarios y coercitivos, sino por el mando democrático del profesor, por su poder de persuasión, por la estima y respeto mutuos entre profesor y discípulos, por la cooperación franca y leal en los trabajos.



### **5.3. El liderazgo democrático del profesor y la disciplina escolar**

Un maestro competente es aquel que mantiene el orden y la disciplina en un salón de clases, así como, de manera tradicional se considera un maestro como aquel que mantiene el orden generando el ambiente necesario para realizar la enseñanza y la educación.

Es importante recordar el carácter interactivo de la situación de aula, así como la necesidad de que el profesor desempeñe su liderazgo de forma adecuada. El profesor debe establecer una relación con sus alumnos que posibilite el aprendizaje y los anime a la autodirección, pudiendo ser por tanto causa de conflicto debido a sus características personales, docentes o a su forma inadecuada de entender la disciplina y dirigir el aula.

La principal fuente de recursos del profesor, la más provechosa, está en él mismo, en su propia personalidad. Bajo este prisma, el profesor tiene autoridad como consecuencia natural de su madurez intelectual y humana, de la ascendencia moral que le proporciona su conducta ejemplar y del liderazgo que ejerce sobre los alumnos.

Mantener la disciplina en un grupo no es tan fácil, se debe imponer orden y esto ocasiona ciertas restricciones; para mantener la disciplina la conducta está sujeta a reglas y limitaciones.

El maestro es el que las debe imponer en las actividades del alumno. Se mencionan tres maneras para establecer la disciplina:

- a) Las amenazas y fuerza bruta; característica del maestro tradicional.
- b) La disciplina interna del grupo; se da alguna actividad en conjunto que requiere de un orden y se disciplina entre los mismos compañeros.

- c) Ejerciendo la autoridad sin aterrorizar al alumno.

El manejo educativo, ideal de la moderna didáctica, es el control efectivo ejercido no por procesos autoritarios y coercitivos, sino por el mando democrático del profesor, por su poder de persuasión, por la estima y respeto mutuos entre profesor y alumnos, por la cooperación franca y leal en los trabajos.

El orden y la disciplina se vuelven entonces conscientes, originando responsabilidades conjuntas para la clase y el profesor; éste asume el papel, no ya de dictador o de fiscal antipático, sino de superior esclarecido y amigo orientador; los alumnos ganan conciencia y responsabilidad, y se convierten en guardianes de sí mismos en lo que respecta a sus actividades y a su conducta.

Es necesario que los educadores promuevan en el aula un clima constructivo de trabajo y no busquen hacer un uso coercitivo, impositivo o represivo de su autoridad, ni recurrir a la amenaza del castigo o de las sanciones. Un docente democrático busca el pasaje de la necesidad de mantener la disciplina en el aula a la de lograr un adecuado clima de trabajo.

Para el desarrollo de las clases, en cualquier centro escolar, es muy necesario un ambiente armónico, el que muchas veces se ve perjudicado por la conducta de los alumnos. En este sentido, el rol del profesor es fundamental en la articulación y promoción de una buena conducta de los escolares.

#### 5.4. MARCO CONCEPTUAL

Para tener claridad y uniformidad en los conceptos a tratar, es necesario establecer su definición conceptual para nuestro trabajo:

**Líder.-** Es una persona que tiene la capacidad de conducir a otros, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito.

**Democracia.-** Es una forma de convivencia social en la que los miembros son libres e iguales y las relaciones sociales se establecen de acuerdo a mecanismos contractuales.

**Profesor.-** Es una persona que enseña una determinada ciencia o arte. Deben poseer habilidades pedagógicas para ser agentes efectivos del proceso de aprendizaje.

**Intelectual.-** se refiere al conjunto de actitudes, acciones que realizamos cada uno de nosotros para poder comunicarnos en la formación de docentes; es el conjunto de aptitudes que debemos desarrollar para ayudar al niño o estudiante a ampliar su proceso de comunicación más eficaz.

**Afectiva.-** representa el conjunto de estados y tendencias que el individuo vive de forma propia e inmediata, que influyen en toda su personalidad y conducta, especialmente en su expresión.

**Formación de valores.-** ofrece una comprensión general de los valores esenciales del socialismo, los cuales son: la paz, la justicia social, la libertad, la responsabilidad, el trabajo creador, el colectivismo y la ayuda mutua, la solidaridad y la disciplina.

**Ordenado.**- que describe a la persona que actúa con orden, encaminado y dirigido a un fin; el ser ordenado es una virtud, lo cual implica el establecimiento de una diferencia, por lo que podemos carecer de ese don en cuanto a poner las cosas en su lugar, en establecer prioridades.

**Moderado.**- es la persona que tiene moderación, es una virtud identificable con la prudencia, Que está en un punto medio entre dos extremos y no es exagerado.

**Prudente.**- esto supone precaución, y actúa con moderación y cautela, sin miedo, para actuar en el momento oportuno. Ser prudente es tan ventajoso, evita problemas con las demás personas, pues las personas prudentes no caen rápido en discusiones ni cosas semejantes, es una virtud muy útil de cultivarla; para el bien de la humanidad.

**Motivador.**- significa tener una elevada capacidad para diagnosticar situaciones particulares y responder en consecuencia. Algo como una necesidad o deseo que causa a la persona a actuar, la motivación, como tal, tiene aspectos psicológicos y es de carácter emocional. Al mismo tiempo, el entorno y las circunstancias tangibles influyen para motivar o desmotivar.

**Autocontrol.**- simboliza la capacidad consciente de regular nuestros impulsos de manera voluntaria, a fin de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional.

**Innovador.**- es alguien que innova, que por lo general se utiliza cuando se menciona algo nuevo, o algo que es mejorado en cualquier aspecto de su utilización o ámbito.

**Creativos.**- son aquellas personas que poseen o estimulan la capacidad de creación, es la capacidad de producir respuestas originales a cualquier problema.

**Normas.-** Significa el ordenamiento imperativo de acción que persigue un fin determinado con la característica de ser rígido en su aplicación. Generalmente la norma conlleva una estructura de sanciones para quienes no la observen.

**Orden.-** Es un método organizado y coordinado de funcionar o desarrollar algo. De manera general el orden suele definirse como la organización de las partes para hacer algo funcional y preciso, lo que incluye una idea de finalidad y por tanto una acción inteligente.

**Cumplimiento.-** Se refiere a la acción de obedecer de forma correcta y sistemática un régimen u horario. Es la realización de un deber o una obligación.

**Puntualidad.-** Es el valor que se le reconoce a la persona puntual, al que siempre hace en el momento preciso lo que se debe hacer. Es la disciplina de llegar a tiempo y organizar los propios horarios y actividades para poder lograrlo.

**Respeto.-** Significa valorar a los demás; acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal.

**Equidad.-** Se trata de un atributo que tiene una connotación de justicia e igualdad social con responsabilidad y valoración de la individualidad, llegando a un equilibrio entre las dos cosas, la equidad es lo justo en plenitud.

## 6. ESTUDIO DE CASO

Motivación al compañero docente para que se anime a prepararse con la finalidad que obtenga un liderazgo democrático y así se pueda desarrollar una mejor enseñanza – aprendizaje.

Considero que hacen falta estudios acerca del liderazgo democrático del profesor, pues entre las variables que interfieren frecuentemente en la toma de decisiones del docente como líder democrático, están los problemas de consenso hacia las opiniones del alumno, ya que muchas veces ellos no investigan o no se preparan cabalmente.

La mejor forma de que los alumnos puedan estar motivados en clase y presten la atención adecuada es la de que se encuentren a gusto y no vean la escuela como una carrera de obstáculos.

Por tanto, el mejor programa para mejorar la atención será el de la propia metodología que se aplique en el aula, un profesor líder, democrático, preocupado por sus alumnos, con buen autocontrol personal, equitativo y sin favoritismos, que no imponga castigos extremos, será el responsable de que los alumnos no se distraigan y mantengan la disciplina.

## **7. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. Resultados.**

- A nivel de liderazgo se contempló que la euforia promueve la independencia y responsabilidad dirigiendo al grupo con eficiencia, brindando calidez en sus relaciones interpersonales, facilitando la interacción grupal, lo cual brinda armonía dentro del grupo, sin embargo a pesar de que se evita la improvisación, siempre se cumple los objetivos de grupo a satisfacción.
- En el ámbito de la democracia se palpa que todos ejercían su derecho a expresarse libremente su opinión con respeto y cordura sabiendo que todos iban a ser escuchados con atención en un ambiente de cordialidad. En el que se estimula la participación. Sin embargo se observó la tendencia de algunas personas a monopolizar el uso de la palabra. Cuando había que tomar decisiones los docentes en su mayoría criticaban a que se hiciera lo más responsable y justo posible.
- En relación a la disciplina se aprecia que dentro de las relaciones interpersonales no se establecen reglas claras y ante el contenido una clara falta de disciplina al no existir medidas reparadoras, salvo en contadas ocasiones. Sin embargo el grupo está consciente de que su disciplina es fundamental para la armonía, sancionándose actos de indisciplina y elogiando el buen comportamiento.
- En lo concerniente a la educación, se aprecia que la gran mayoría de maestros se esfuerza por brindar una educación integral que no solo abarca el campo científico,

sino también el socio-afectivo propiciando interacciones grupales en un ambiente de armonía, distinguiendo la importancia de la accesible e importante de lo impredecible predecible, desenvolviéndose con profesionalismo en su labor docente. Sin embargo se notó que a veces usaban al grupo para intereses personales.

- Respecto a los valores, se visualiza que la mayoría de docentes observados hace hincapié sobre la importancia de los valores elevando la autoestima de cada uno de los integrantes de su grupo, brindándoles oportunidades para su desarrollo personal, actuando positiva y optimistamente, a pesar de que algunos no predicán con el ejemplo.



## 7.2. Conclusiones.

- \* Con el presente trabajo se concluye que el docente deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una institución educativa, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama.
- \* En la medida que el profesor aplique su liderazgo de una forma correcta obtendrá resultados capaces de reflejar los cambios institucionales que se han venido dando como se muestra en el trabajo desarrollado.
- \* El maestro como líder democrático, debe poseer una actitud pedagógica, con herramientas para la formación de un pensamiento crítico del colectivo que logre de él, la realización plena del sujeto, transmitiendo conocimientos de la realidad social para construir adecuadamente proyectos que conlleven a la formación de personas dignas.
- \* El maestro debe emprender un proceso de recuperación de su propia vocación docente, para convertirse en líder democrático y afianzar su autoridad moral como maestro.
- \* El profesor de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la institución; deberá ser estratega, organizador y líder proactivo, para ser un líder exitoso y competitivo.

### 7.3. Recomendaciones

- \* Al Gobierno Nacional del Ecuador, brindar mayor atención a la formación continua de maestros en ejercicio, afianzar una práctica innovadora de mejoramiento de la calidad educativa con pertinencia en capacitaciones que partan de necesidades concretas de los docentes.
- \* Al Ministerio de Educación y Cultura, que entre en ciclos de capacitación con el propósito de elevar la formación, que trabaje fuertemente en la calidad de formación de los pedagogos, porque éstos dependen de él para lograr una mejora en la calificación de los profesores.
- \* A la Dirección provincial de Educación de Manabí, que estimule a los docentes quienes deben ser incitados para que desarrollen un estilo de dirección democrático en el que el profesor tome decisiones y negocie con sus estudiantes respecto a cómo enseñar y a cómo aprender mejor, con un estilo participativo que permita una mayor estimulación, responsabilidad y motivación de ambos en el proceso.
- \* A la Supervisión Escolar del cantón Chone, difundir en las instituciones educativas la necesidad de crear buenos líderes orientados en la realidad, para el beneficio de sus seguidores.
- \* Al Director de la escuela Fiscal Mixta 28 de Mayo, ampliar el estudio del liderazgo democrático del profesor para lograr una influencia positiva dentro de la sociedad.

- \* A los Profesores de la escuela Fiscal Mixta 28 de Mayo que deben ver el desarrollo de las capacidades de su liderazgo, como parte de la responsabilidad cívica de la institución, en las que puedan desarrollar sus propias habilidades de liderazgo; desarrollar clases dinámicas, emprendedoras, pues la motivación, como aspecto esencial para la comunicación, siempre debe estar presente dentro de los distintos tipos de clases.
  
- \* A los Alumnos de la escuela Fiscal Mixta 28 de Mayo, desarrollar aquellas habilidades y destrezas que les permitan desempeñar eficazmente las tareas propias de su contexto de trabajo, creando un ambiente de apoyo o compañerismo con sus compañeros.
  
- \* A los Padres de familia de la escuela Fiscal Mixta 28 de Mayo, que deben desarrollar las habilidades que propugnen el incremento de líderes con visiones positivas para las comunidades.

## 8) BIBLIOGRAFIA GENERAL

1. Adair, J. (1990). Liderazgo Basado en la Acción. México. Editorial Mc.Graw - Hill. Bogotá.
2. Bandura, A. (1986). Auto eficacia: Como afrontamos los cambios de la sociedad actual. Editorial DESCLEE. de Brouwer, S.A. Bilbao.
3. Boolman y Deal, T. (1995). Organización y liderazgo, Addison, Wesley, Wilmington, Delaware. Ediciones Granica, S. A. NC. USA.
4. Casares Arrangoiz, D. (1996). Liderazgo. Capacidades para dirigir. México.
5. Covey, S. (1997). Liderazgo Centrado en Principios. Ed. Paidós. 4ta. Reimpresión. Buenos Aires.
6. Curwin, R. y Mendler, A. (1983). La disciplina en clase. Guía para la organización de la escuela y el aula. Editores Narcea. Madrid.
7. Davis, R. (1988). Psicología educativa. Editorial McGraw-Hill, Nueva York.
8. Diccionario de la Lengua Española (1984) Madrid; España, Calpe.
9. Diccionario de Ciencias de la conducta (1986) México, Trillas.
10. Gil Adi, D. (2000). La Inteligencia Emocional en Práctica Editor McGraw Hill/Interamericana de Venezuela.
11. Lee G. Bolman, Terrence E. Deal. (2001). Liderazgo con alma. Granica, 199p. México.
12. Lorenzo, M. (1994). Organización Escolar. La construcción de la escuela como ecosistema. Ediciones Pedagógicas. Algete. Madrid.

13. Lorenzo, M.L. (1998). Tutoría, clima y conductas escolarmente aceptables: Aula de innovación educativa, págs. 68-71. Barcelona.
14. Martínez, M. (1995): " La educación moral: una necesidad en las sociedades morales y democráticas" en Revista Iberoamericana de Educación, n.7, pp.13-39.
15. Max De Pree, (1989). Liderazgo es un Arte. Editor : Currency Madrid.
16. Perlman, D y Cozby, Ch. (1995). Psicología Social. Editorial Interamericana. México.
17. R.J. Aguado (1980). Tipos de Liderazgos. <http://www.avantel.net/rjaguado/fig3.html>.
18. Rallph M Stogdill. (1995). El estudio del liderazgo: factores personales asociados con el liderazgo, AR : Paidós, México.
19. Schiefelbein, E. (1994). Las características de la profesión maestro y la calidad de la educación en América Latina. Bulletin nº 34. UNESCO.OREALC. Santiago.
20. Skinner, B.f.. (1995). Conducta Verbal. Edición 1º. Editorial: Paidós comunidad de Madrid.

## 9) ANEXOS

## FICHA DE OBSERVACION

## PROFESOR/A

Escuela: 28 de Mayo  
Parroquia: Charapotó

Sitio: Pasadero  
Cantón: Sucre

Disectores o Indicadores	FRECUENCIA		
	SI	NO	A VECES
- Existe armonía dentro del grupo de estudiantes			
- Promueve la independencia y la responsabilidad			
- Dirige al grupo con eficiencia			
- Brinda calidez en sus relaciones interpersonales			
- Faculta la interacción grupal			
- Evita la improvisación			
- Todos tienen derecho a expresar su opinión			
- Se estimula la participación grupal			
- Se motiva al grupo a tomar decisiones con responsabilidad			
- Las reglas se acatan con naturalidad			
- Existen medidas reparadoras ante el cometimiento de una falta			
- El grupo está consciente de que su disciplina es fundamental para la armonía			
- Se sancionan los actos indisciplinarios no las personas			
- Se elogia y se estimula el buen comportamiento			
- Se brinda una educación integral			
- Se desenvuelve con profesionalismo en su labor			
- Usa al grupo para intereses personales			
- Propicia un ambiente armonioso			
- Promueve la interacción grupal en diversas actitudes			
- Hace conciencia de la importancia de los valores			
- Predica con el ejemplo			
- Eleva el autoestima de cada uno de los integrantes del grupo			
- Actúa con paciencia y serenidad aun en momentos difíciles			
- Es positivo y optimista			
- Brinda oportunidades para el desarrollo personal			