

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR

PROYECTO DE INTERVENCIÓN
DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA

PARTICIPANTES

RITA MERCEDES BELLO BELLIDO 8-371-670

LUIS ENRIQUE GONZÁLEZ JOUANNEAU-COURVILLE 8-702-745

CHRISTIAN ORTEGA LOUBON 8-814-642

TRABAJO FINAL DE LA OPCIÓN
PRÁCTICA PEDAGÓGICA PROFESIONAL
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN
DOCENCIA SUPERIOR

PANAMÁ, 2012

ÍNDICE GENERAL

Páginas

PÁGINA DE PRESENTACIÓN

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

INTRODUCCIÓN GENERAL.....XVII

FASE I DIAGNÓSTICO

INTRODUCCIÓN.....XXVII

1.1CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SUS
GENERALIDADES

1.1.1SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA.....31

1.1.1.1 Hipótesis General.....33

1.1.1.2 Objetivos del Estudio.....33

1.1.1.2.1Objetivos Generales.....33

1.1.1.2.2 Objetivos Específicos.....33

1.1.2 Delimitación.....34

1.1.3 Justificación.....34

1.1.4 Limitaciones.....36

1.2 CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

1.2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS AL

LIDERAZGO DOCENTE.....38

27 SEP 2021

Obsequio Autor

1.2.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE DE INVESTIGACIÓN.....	41
1.2.1.2 MARCO LEGAL DE LA FORMACIÓN DOCENTE EN PANAMÁ.....	43
1.2.1.2.1 Generalidades de la Educación Media en Panamá.....	43
1.2.1.2.2 Profesorado en Docencia Media Diversificada.....	44
1.2.1.3 ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO.....	46
1.2.1.3.1 Importancia del Liderazgo.....	47
1.2.1.3.2 Liderazgo Docente del Siglo XXI.....	49
1.2.1.4 PERFIL DE LA EDUCADORA Y EL EDUCADOR EN PANAMÁ.....	51
1.2.1.5 MARCO TEÓRICO.....	55
1.2.1.5.1 Fundamentos Teóricos del Liderazgo.....	55
1.2.1.5.1.1 La Teoría Situacional de Hersey – Blanchard.....	55
1.2.1.5.1.2 Teoría Transformacional de Bass y Burns.....	57
1.2.1.5.1.3 Teoría del Liderazgo Efectivo.....	63
1.2.1.5.1.3.1 Teoría del Liderazgo Efectivo como herramienta del Docente.....	64
1.3CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
1.3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	67
1.3.1.2 Paradigma de Investigación.....	67
1.3.1.2.1 Tipo de Investigación.....	68
1.3.1.2.2 Investigación Exploratoria.....	68

1.3.1.2.3 Investigación Descriptiva.....	68
1.3.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES.....	69
1.3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	70
1.3.3.1 Población.....	71
1.3.3.2 Muestra.....	71
1.3.4 Instrumentos.....	72
1.3.4.1 Cuestionario.....	73
1.3.4.2 Entrevista	73
1.3.5 Procedimiento de Desarrollo de la Investigación.....	74
1.4 CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	
1.4.1 Resultado del instrumento aplicado a estudiantes.....	77
1.4.2 Resultado del instrumento aplicado a docentes.....	87
1.5 CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	
1.5.1 Discusión de la información obtenida de instrumentos aplicados a estudiantes	91
1.5.2 Discusión de la información obtenida de instrumentos aplicados a docentes.....	94
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS	
ANEXO 1	

Encuesta Diagnóstica, de competencias en liderazgo docente, dirigida a estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada.

Encuesta Diagnóstica, de competencias en liderazgo docente, dirigida a Docentes de la Carrera de Docencia Media Diversificada.

Cronograma de Actividades

Presupuesto de la Investigación

FASE II – ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

INTRODUCCIÓN.....	CXXII
2.1 IDENTIFICACIÓN	
2.1.1. Síntesis descriptiva.....	124
2.1.2. Responsables.....	125
2.1.3. Fecha de ejecución del Proyecto de Investigación.....	126
2.2. ANTECEDENTES.....	126
2.3. JUSTIFICACIÓN.....	128
2.4. LIMITACIONES.....	141
2.5. OBJETIVOS.....	141
2.5.1. Objetivo General.....	141
2.5.2. Objetivos Específicos.....	141
2.5.3. Meta.....	142
2.5.4. Misión.....	142
2.6 BENEFICIARIOS.....	142

2.7. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	143
2.8. METODOLOGÍA.....	143
2.9. RECURSOS.....	144
2.10. ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.....	145
2.11. EVALUACIÓN.....	146
2.12. RESULTADOS DESPUÉS DE LA EJECUCIÓN.....	147
2.13. PLAN DE ACTIVIDADES.....	148
2.14. GRÁFICA DE GANTT: Liderazgo Docente mediante la Programación Neurolingüística.....	149
2.15. COMISIONES.....	150
2.16. PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	151
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXO 2	
Encuesta Diagnóstica, de competencias en liderazgo docente, dirigida a los Participantes del Curso Especial de Postgrado en Administración Escolar.	
Test de Actitud Positiva	
FASE III - EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN	
3.1 Planeación de clases.....	174
3.2 Cronograma de clases.....	178

3.2.1 Unidad Modular: El Líder docente del siglo XXI.	
3.2.1.1 Definición de Liderazgo.....	184
3.2.1.2 Claves para el desarrollo del Liderazgo.....	187
3.2.1.3. Tipología de alumnos.....	191
3.2.1.4. Perfil del Docente Panameño.....	194
3.2.2 Unidad Modular: Factores de la Personalidad que influyen en el Liderazgo.	
3.2.2.1. Inteligencia Emocional.....	204
3.2.2.2. Manejo del estrés.....	210
3.2.3. Unidad Modular: Generalidades de la Programación Neurolingüística.	
3.2.3.1. Formas de cómo funcionan las personas.....	216
3.2.3.2. Funcionamiento del cerebro y su relación con la educación.....	216
3.2.3.3. PNL y Lenguaje Corporal.....	218
3.2.3.4. Neurofisiología del aprendizaje y la memoria.....	225
3.2.3.5. Calidad de vida del docente.....	231
3.2.3.6. Estrategias psicológicas que favorecen la actividad docente (motivación).....	239
3.2.4. Recursos educativos prácticos con PNL	
3.2.4.1. La comunicación en el aula.....	249
3.2.4.2. Comunicación eficaz.....	260
3.2.5. Unidad Modular: Alianzas Universitarias	
3.2.5.1. Convenios Nacionales e Internacionales entre universidades.....	266

3.2.5.2. Organizaciones universitarias sin fines de lucro.....270

3.2.6. Unidad Modular: Liderazgo en la administración de Centros

Educativos

3.2.6.1. Estudio de casos de administración escolar.....283

3.3 Logros alcanzados por los participantes en el seminario taller.....287

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA DE FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

ANEXO 3

Guía Instruccional de Aprendizaje

Listas de asistencia de los participantes

Evaluaciones cuantitativas de dos talleres

Instrumento de evaluación del seminario

Certificación de Profesor de Español

Fotos del seminario

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Páginas

Fase I Diagnóstico

Tablas

1. Definición operacional de la Variable.....	69
2. Matrícula Segundo Semestre 2011 Profesorado en Docencia Media Diversificada.....	70
3. Muestra turno Diurno.....	71
4. Muestra del turno Vespertino.....	71
5. Muestra del turno Nocturno.....	72

Gráficas

1. ¿Considera usted que posee liderazgo para solucionar conflictos, en la población estudiantil, que puedan surgir a futuro dentro y fuera del aula de clases?.....	77
2. ¿Sus actuales habilidades de liderazgo podrían permitirle cambiar actitudes y hábitos inadecuados en su futura población estudiantil?.....	77
3. ¿Le interesa conocer las necesidades y motivaciones individuales de su futura población estudiantil?.....	78
4. ¿Permitirán su liderazgo actual lograr que su futura población estudiantil desarrollen competencias por motivación y no por represión?.....	78

5. ¿Considera que por las manifestaciones de su conducta se ganará el respeto de sus estudiantes?.....79
6. ¿Identifica usted sus fortalezas y debilidades en el estilo de liderazgo en los ámbitos en que interactúa?79
7. ¿Considera usted que tiene competencias en materia de liderazgo para asesorar y guiar académica, afectiva, y conductualmente a la población estudiantil que atenderá?.....80
8. ¿Ante los problemas de la comunidad educativa podrá mostrar actitudes empáticas?.....80
9. ¿Será capaz de tolerar y aceptar las limitaciones personales y académicas de su futura población estudiantil?.....81
10. ¿Respetará la integridad física, mental y espiritual de su futura población estudiantil?.....81
11. ¿Practica un proceso de reflexión autocrítico permanente sobre su labor pedagógica?.....82
12. ¿Durante su formación en la carrera de Docencia Media Diversificada, usted, ha recibido capacitación teórico-práctica en algún taller, curso, seminario, diplomado o asignatura sobre liderazgo docente?.....82
13. ¿Posee habilidades para establecer simpatía con otras personas?.....83
14. ¿Considera que interpreta adecuadamente el lenguaje sensorial propio y con quién interactúa?.....83

15. ¿Sabe aplicar estrategias verbales para evitar generalizaciones, omisiones o distorsiones en la comunicación con estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa?.....	84
16. ¿Conoce estrategias para fortalecer la autoestima positiva propia y de sus estudiantes?.....	84
17. ¿Posee competencias que le permitan incrementar la creatividad?.....	85
18. ¿Emplea alguna técnica o método para controlar sus emociones?.....	85
19. ¿Domina usted el lenguaje verbal y no verbal propio y de otras personas?.....	86
20. ¿Conoce usted el manejo de claves oculares?.....	86
21. ¿De cara a las exigencias de una educación universalizada, cree usted que es necesario que el Docente de Educación Media debe desarrollar competencias académicas, humanas y pedagógicas en materia de liderazgo?.....	87
22. ¿Usted considera que los estudiantes que cursan el plan de estudio de la carrera de Docencia Media Diversificada, tienen competencias en liderazgo docente frente a los retos educativos del siglo XXI?.....	87
23. ¿Es necesario desarrollar proyectos de capacitación sobre desarrollo de Liderazgo docente para estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada?.....	88
24. ¿Conoce usted los aportes que genera a la educación el empleo de técnicas de Programación Neurolingüística (PNL)?.....	88

25. ¿En la asignatura que usted imparte a los estudiantes de Docencia Media Diversificada aborda el tema del liderazgo docente?.....	89
--	----

Fase II Elaboración del Proyecto

Tablas

1. Plan de Actividades.....	147
2. Presupuesto del Proyecto.....	151

Gráficas

1. ¿Considera usted que posee liderazgo para solucionar conflictos, en la población estudiantil, que puedan surgir a futuro dentro y fuera del aula de clases?.....	130
2. ¿Sus actuales habilidades de liderazgo podrían permitirle cambiar actitudes y hábitos inadecuados en su futura población estudiantil?.....	130
3. ¿Le interesa conocer las necesidades y motivaciones individuales de su futura población estudiantil?.....	131
4. ¿Permitirán su liderazgo actual lograr que su futura población estudiantil desarrollen competencias por motivación y no por represión?.....	131
5. ¿Considera que por las manifestaciones de su conducta se ganará el respeto de sus estudiantes?.....	132

6. ¿Identifica usted sus fortalezas y debilidades en el estilo de liderazgo en los ámbitos en que interactúa?132
7. ¿Considera usted que tiene competencias en materia de liderazgo para asesorar y guiar académica, afectiva, y conductualmente a la población estudiantil que atenderá?.....133
8. ¿Ante los problemas de la comunidad educativa podrá mostrar actitudes empáticas?.....133
9. ¿Será capaz de tolerar y aceptar las limitaciones personales y académicas de su futura población estudiantil?.....134
10. ¿Respetará la integridad física, mental y espiritual de su futura población estudiantil?.....134
11. ¿Practica un proceso de reflexión autocrítico permanente sobre su labor pedagógica?.....135
12. ¿Durante su formación en la carrera de Docencia Media Diversificada, usted, ha recibido capacitación teórico-práctica en algún taller, curso, seminario, diplomado o asignatura sobre liderazgo docente?.....135
13. ¿Posee habilidades para establecer simpatía con otras personas?.....136
14. ¿Considera que interpreta adecuadamente el lenguaje sensorial propio y con quién interactúa?.....136
15. ¿Sabe aplicar estrategias verbales para evitar generalizaciones, omisiones o distorsiones en la comunicación con estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa?.....137

16. ¿Conoce estrategias para fortalecer la autoestima positiva propia y de sus estudiantes?.....	137
17. ¿Posee competencias que le permitan incrementar la creatividad?.....	138
18. ¿Emplea alguna técnica o método para controlar sus emociones?.....	138
19. ¿Domina usted el lenguaje verbal y no verbal propio y de otras personas?.....	139
20. ¿Conoce usted el manejo de claves oculares?.....	139
21. Test de Actitud Positiva.....	147
22. Gráfica de Gantt.....	149

Fase III Ejecución del Proyecto

Tablas

1. Planeación de Clases.....	174
2. Cronograma del Seminario.....	178

Gráficas

1. Preparación de los facilitadores.....	290
2. Llevan el control y seguimiento de la programación de los momentos presenciales como a distancia.....	291
3. Los espacios físicos, los equipos, los recursos y los materiales de apoyo estuvieron preparados.....	291
4. El seminario ayudará en la práctica de habilidades y competencias de liderazgo docente.....	292

5. El seminario estimula la futura ejecución de proyectos de formación en competencias docentes.....	292
6. El seminario cumplió con los objetivos señalados.....	293
7. Los conocimientos facilitados o mediados estaban actualizados	293
8. Evidencian sentido de responsabilidad en las funciones que le competen.....	294
9. Demuestran seguridad, conocimiento, habilidades, motivación y destrezas en sus participaciones.....	294
10. Demuestran capacidad para trabajar en equipo.....	295
11. Son abiertos al diálogo.....	295
12. Promueven la participación y discusión de los temas de clases.....	296
13. Hubo eficacia en la ejecución de las actividades y estrategias de aprendizaje.....	296
14. Importancia de la temática para directores y profesores.....	297
15. Existen beneficios de los conocimientos y actividades de aprendizajes facilitadas.....	297
16. Tiene aplicabilidad en la labor docente el contenido facilitado.....	298
17. El desarrollo de los contenidos permitió el trabajo en equipo.....	298

AGRADECIMIENTO

Jehová, gracias por la bendición de culminar exitosamente esta meta académica y permanecer fiel en cada momento de nuestras vidas.

Gracias de manera especial a Rita, Luis, y Christian por emprender este camino, juntos.

Nuestra gratitud para la Doctora Nélida Bravo por su tiempo, dedicación, entrega y compartir su rica experiencia académica y profesional.

DEDICATORIA

Con todo mi afecto para Amelia Amalia Bellido Batista, mi Madre.

Gracias por su inmensurable amor.

Rita Mercedes

INTRODUCCIÓN

Cada día cobra más relevancia el rol del docente como referente social, de tal manera que es crucial aunar esfuerzos entre todos los que estamos involucrados en el crecimiento y desarrollo de la educación nacional, para no solo actualizar y lograr la competitividad académica y/o profesional de nuestros estudiantes, sino formarles integralmente, lo que conlleva una formación humana, moral y ética. Siendo así, el docente es el primer llamado a poseer competencias cognitivas, humanísticas y profesionales que le permitan actuar de manera eficaz y comprometida como transformador social en las diversas situaciones que se presentan en la cotidianidad en el aula, en la comunidad educativa, en su familia y en la sociedad. Para ello requiere desarrollar dotes como líder.

En el presente informe se reúne y presentan los aspectos relevantes y significativos de nuestro proyecto de intervención de Práctica Pedagógica Profesional que hemos titulado “Desarrollo de Liderazgo Docente mediante Técnicas de Programación Neurolingüística”.

Nuestro objetivo fundamental en este proyecto de intervención ha sido promover el desarrollo de liderazgo, dando a conocer y aplicar en talleres individuales y grupales técnicas de Programación Neurolingüística, en docentes con formación en Docencia Media Diversificada, participantes del Curso Especial de Postgrado en Administración Escolar, dichas técnicas son sencillas, prácticas y útiles en el

conocimiento de sí mismo, en interpretar el lenguaje verbal y no verbal propio y de los demás, en el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes y en proveer al docente de habilidades y competencias como líder para influir asertivamente en las personas (estudiantes, acudientes, madres de familia, colegas, personal directivo y administrativo en fin todo individuo con quien se relaciona directa inclusive indirectamente) como transformador social.

A continuación exponemos los aspectos fundamentales de las tres fases que conforman el proyecto de intervención:

La Primera Fase, consiste en un diagnóstico para analizar si los estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada poseen las competencias para desarrollar el liderazgo en el ámbito laboral docente, detallar el problema de estudio de y aspectos generales del mismo. Planteamos la interrogante básica que permitió formular los objetivos generales, los objetivos específicos y justificación de la fase diagnóstica.

El marco referencial y teórico detalla antecedentes de investigaciones previas de diversos autores sobre liderazgo docente. Conceptualizamos y definimos operacionalmente las variables de la investigación diagnóstica.

Se especifica el tipo de estudio que hemos realizado y el muestreo poblacional, descripción de los instrumentos de evaluación, la tabulación y análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico y evaluación de los aportes de los resultados de la investigación realizada.

La Segunda Fase, corresponde a la elaboración y propuesta del Proyecto de Intervención.

Con base en los resultados obtenidos en la fase anterior justificamos la necesidad de beneficiar a docentes, en este caso, con formación académica en Docencia Media Diversificada,

Enumeramos los objetivos y establecimos la meta que esperamos lograr, detallamos la metodología que permitió ejecutar las diversas actividades de la planificación analítica, delimitamos el lugar donde se desarrolló el proyecto, presentamos los recursos humanos, recursos materiales, recursos tecnológicos y recursos financieros necesarios, se organizó la temporalización y dosificación de los momentos presenciales y asesorías, asignaciones e interacciones virtuales.

En el informe de esta segunda fase incluimos las conclusiones y recomendaciones producto de la ejecución del proyecto.

Durante la **Tercera Fase** ejecutamos el proyecto de intervención. Para lograr los objetivos de la propuesta administramos las actividades en seis unidades modulares, a saber: El Líder docente del siglo XXI, Factores de la personalidad que influyen en el liderazgo, Generalidades de la Programación Neurolingüística, Recursos educativos Prácticos con PNL, Alianzas universitarias, Liderazgo en la administración de Centros Educativos.

En esta fase describimos las competencias humanas, académicas y profesionales en relación al liderazgo docente que lograron los participantes. Presentamos conclusiones y recomendaciones en función de los logros de los participantes al participar de las actividades implícitas en las unidades modulares así como, las referencias bibliográficas empleadas en la planificación y ejecución del proyecto de intervención

FASE I
DIAGNÓSTICO



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DOCENCIAS SUPERIOR**

MÓDULO

M.D.S. 715 - PRÁCTICA PEDAGÓGICA PROFESIONAL

**ANALIZAR SI LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE DOCENCIA MEDIA
DIVERSIFICADA POSEEN LAS COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR EL
LIDERAZGO EN EL ÁMBITO LABORAL DOCENTE**

POR

**RITA MERCEDES BELLO BELLIDO
LUIS E. GONZÁLEZ JOVANNEAU-COURVILLE
CHRISTIAN ORTEGA LOUBON**

2011

INDICE

Páginas

INTRODUCCIÓN.....	XXVII
CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SUS GENERALIDADES	
1. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA.....	31
1.1 Hipótesis General.....	33
1.2 Objetivos del Estudio.....	33
1.2.1Objetivos Generales.....	33
1.2.2 Objetivos Específicos.....	33
1.3 Delimitación.....	34
1.4 Justificación.....	34
1.5 Limitaciones.....	36
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	
2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS AL LIDERAZGO DOCENTE.....	38
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE DE INVESTIGACIÓN.....	41
2.2 MARCO LEGAL DE LA FORMACIÓN DOCENTE EN PANAMÁ.....	43
2.2.1 Generalidades de la Educación Media en Panamá.....	43

2.2.2 Profesorado en Docencia Media Diversificada.....	44
2.3 ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO.....	46
2.3.1. Importancia del Liderazgo.....	47
2.3.2 Liderazgo Docente del Siglo XXI.....	49
2.4 PERFIL DE LA EDUCADORA Y EL EDUCADOR EN PANAMÁ.....	51
2.5 MARCO TEÓRICO.....	55
2.5.1 Fundamentos Teóricos del Liderazgo.....	55
2.5.1.1 La Teoría Situacional de Hersey – Blanchard.....	55
2.5.1.2 Teoría Transformacional de Bass y Burns.....	57
2.5.1.3 Teoría del Liderazgo Efectivo.....	63
2.5.1.3.1 Teoría del Liderazgo Efectivo como herramienta del Docente.....	64
 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	67
3.1 Paradigma de Investigación.....	67
3.1.1 Tipo de Investigación.....	68
3.1.1.1 Investigación Exploratoria.....	68
3.1.1.2 Investigación Descriptiva.....	68
3.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES.....	69
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	70
3.3.1 Población.....	71
3.3.2 Muestra.....	71

3.4 Instrumentos.....	72
3.4.1 Cuestionario.....	73
3.4.2 Entrevista	73
3.5 Procedimiento de Desarrollo de la Investigación	74

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

4.1 Resultado de instrumento aplicado a estudiantes.....	77
4.2 Resultado del instrumento aplicado a docentes.....	87

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Discusión de la información obtenida de los instrumentos aplicados a estudiantes.....	91
5.2 Discusión de la información obtenida de los instrumentos aplicados a docentes.....	94

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXO 1

**Análisis Diagnóstico de las competencias en liderazgo docente dirigido a
estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada**

**Análisis Diagnóstico de las competencias en liderazgo docente dirigido a
Docentes de la Carrera de Docencia Media Diversificada**

Cronograma de Actividades

Presupuesto de la Investigación

INTRODUCCIÓN

El liderazgo efectivo es consecuencia de un proceso de aprendizaje que abarca desde los conocimientos básicos en la materia hasta la conciencia de las propias limitaciones y motivaciones, que transcurre desde la capacidad de solucionar problemas y avanzar a los acontecimientos, así como la resiliencia, empatía y habilidad de influir en otros.

Todos tenemos las capacidades necesarias para desarrollar el liderazgo y debemos aprovecharlas para ser miembros activos de nuestra sociedad, siendo así es crucial el rol que puede ejercer el docente en sus estudiantes y en la comunidad educativa. Nos enfrentamos a desafíos del siglo XXI en materia científica y tecnológica, así como a cambios en los sistemas de valores éticos y morales de un mundo globalizado, en consecuencia es crucial que el docente en la actualidad posea competencias en liderazgo para que su labor no únicamente sea transmitir conocimientos sino participar activamente en orientar a sus alumnos en el saber ser, saber hacer y saber convivir.

El liderazgo eficaz es en el campo educativo un recurso que aporta grandes beneficios al proceso de enseñanza–aprendizaje y permite al docente dar respuestas significativas a las necesidades académicas y afectivo-conductuales de los estudiantes.

Nuestro objetivo fundamental en esta investigación ha sido analizar si los estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada poseen competencias para el desarrollo de liderazgo en su labor docente.

A continuación, exponemos los aspectos fundamentales de los capítulos que conforman esta investigación:

El Capítulo Primero detalla el problema de estudio y sus generalidades, especificando la selección y delimitación del tema. Nos plantea la interrogante básica en la que se fundamentan los objetivos generales y específicos que orientan la investigación y se establece la importancia y justificación de realizar el estudio acerca de la necesidad de desarrollar, en estudiantes de la carrera en formación en Docencia Media Diversificada, liderazgo para enfrentar los desafíos del siglo XXI en el campo de la educación.

Capítulo Segundo nos provee un marco referencial sobre antecedentes de investigaciones que han realizados diversos autores relacionadas al liderazgo en el ámbito educativo. Hemos conceptualizado las variables de investigación enmarcadas en definiciones de expertos en ciencias humanísticas tanto del campo psicológico como educativo.

Se provee información relevante acerca del marco legal de la formación docente y generalidades de la Educación Media en Panamá.

En este capítulo exponemos el marco teórico que orientó la búsqueda de respuesta a nuestro problema de investigación en materia de liderazgo en el ámbito laboral docente.

En el **Capítulo Tercero** se explica el marco metodológico en que se basa el estudio, se especifica el tipo de estudio que hemos realizado, definimos operacionalmente la variable de investigación, especificamos el escenario en que se desarrolló la investigación, selección de la muestra poblacional, descripción de los instrumentos de evaluación y detallamos los procedimientos y fases de la investigación.

Presentamos en el **Capítulo Cuarto**, la tabulación y análisis de los resultados obtenidos en el estudio.

En el **Capítulo Quinto** presentamos la evaluación de los aportes de los resultados de la investigación realizada.

Presentamos las conclusiones y recomendaciones que surgen a partir del análisis de resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Y

SUS GENERALIDADES

1.1.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

Panamá se enfrenta desde hace mucho tiempo a un sistema educativo con múltiples problemas, a pesar de notorios esfuerzos realizados para superarlos.

El problema que más preocupa a las autoridades es la baja calidad de la educación y en consecuencia, el producto que el sistema educativo está entregando a la sociedad, el cual, a su vez, aporta los valores culturales, éticos, políticos y científicos que deben incorporarse en la formación del ciudadano.

En Panamá, actualmente se viven cambios profundos y vertiginosos en la economía, la ciencia y la tecnología, la informática y las comunicaciones, el mercado del empleo, la política y la cultura. Sin embargo, nos enfrentamos a un sistema educativo que no es competitivo con las demandas actuales de la sociedad, ya que utiliza modelos, estrategias y esquemas de acción que responden más a un escenario y momento histórico del pasado que a una visión del porvenir.

Solo el 40% de los egresados de educación media consideran que la formación recibida se vincula con las demandas del empleo, mientras sólo el 60% refiere que maneja algunas habilidades para la vida que se deben obtener en este nivel. (Carlos Gasnell "Percepciones, expectativas y demandas de los jóvenes", 2007)

Las ofertas educativas sufren un déficit curricular con bajos niveles de equidad, pertinencia y eficiencia. Existe poca articulación entre la educación media, el nivel de educación superior y el mundo productivo, el aprendizaje se ha caracterizado

por ser centrado en la enseñanza de contenidos sin aplicaciones prácticas, los alumnos son receptores pasivos.

Consideramos que cada uno de los aspectos enunciados anteriormente son susceptibles de sufrir transformaciones en beneficio del estudiantado si el docente ejerce un liderazgo efectivo, pero para lograrlo el docente debe reunir competencias académicas, tecnológica, culturales y humanas, que le permitan influir y actuar en la consecución de un desarrollo integral de sus estudiantes.

En educación, en todos los niveles, continúa vigente la consigna pestaloziana de tratar de formar cabeza, corazón y manos.

Freire (1993) dice que el maestro no debe dejar a un lado lo que el estudiante trae consigo de su comprensión del mundo; su manera de hablar, su manera de contar, calcular, sus saberes en torno a su mundo, su religiosidad, sus saberes en torno a la salud, el cuerpo, la muerte, el sexo, los conjuros, el ambiente y la tecnología.

Por tanto, el maestro debe concebir el salón de clases como el lugar donde investiga, experimenta, modela, se comparten ideas, se toman decisiones para la solución de problemas y se reflexiona sobre lo que es necesario.

Las investigaciones que se han realizado en Panamá sobre liderazgo están vinculadas al sector empresarial, no encontramos hallazgos referentes al liderazgo docente a nivel escolar basados en técnicas científicas.

Planteamiento del Problema

Por los argumentos referidos anteriormente nos hemos planteado la siguiente interrogante: ¿Existe la necesidad que los estudiantes de la carrera de Educación Media Diversificada de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá desarrollen competencias en materia de liderazgo para mejorar el desempeño en el ámbito laboral docente?

1.1.1.1 Hipótesis General

El desarrollo de competencias en liderazgo en estudiantes de la carrera de Educación Media Diversificada de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá mejora el desempeño en el ámbito laboral docente.

1.1.1.2 Objetivos del Estudio

1.1.1.2.1 Objetivos Generales:

- Diagnosticar si los estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada poseen competencias para desarrollar liderazgo en su labor docente.
- Proponer alternativas de mejoramiento en estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada.

1.1.1.2.2 Objetivos Específicos:

- Definir las variables de investigación.

- Aplicar los instrumentos de recolección de información.
- Tabular y analizar los resultados obtenidos en el estudio.
- Evaluar la pertinencia de utilizar los resultados obtenidos en futuras investigaciones sobre el tema del liderazgo docente.
- Generar proyectos en función de los resultados obtenidos.

1.1.1.3. Delimitación:

La investigación se desarrollará en la Facultad de Ciencias de la Educación del Campus Octavio Méndez Pereira ubicada en El Cangrejo, Corregimiento de Bella Vista, Distrito de Panamá, Panamá.

Utilizaremos una muestra de estudiantes que estén matriculados en el Segundo periodo académico del año 2011, de la Universidad de Panamá, en la carrera de Educación Media Diversificada.

1.1.1.4 Justificación

La relevancia y justificación de realizar una investigación sobre el desarrollo de liderazgo docente se fundamenta en las siguientes razones:

Las grandes transformaciones y desafíos que experimenta en la actualidad la educación (mundo comercial- laboral universalizado, desarrollo de la ciencia y la tecnología, internacionalización y fusión cultural, así como la necesidad de humanización y fomento de una cultura de paz, entre otras) exigen un rol activo

del docente provisto de un sinnúmero de competencias no solo como transmisor de saberes, sino como transformador de personas.

En los planes de estudio universitarios, durante la formación de Pregrado y/o Docencia Media Diversificada, de los diferentes campos profesionales no se capacita con técnicas o estrategias especializadas en desarrollo de liderazgo docente.

Es sabido el rol, como modelo a seguir, que ejerce el docente en su interacción cotidiana con el estudiantado y si el docente conoce las técnicas de motivación y persuasión para influir positivamente en el desarrollo de valores éticos y morales, sería de gran beneficio no solamente para el joven en formación sino para la sociedad en general.

En Panamá, a nivel de Educación Media, existen situaciones preocupantes que ameritan atención en materia de prevención, entre las que podemos mencionar: la deserción escolar, el elevado índice de fracaso académico, embarazo en jóvenes en edad escolar, consumo de drogas ilegales, el pandillerismo e incremento de conductas violentas en centros escolares a edades cada vez más tempranas, entre otras. Nuestra propuesta va dirigida en buena parte a desarrollar un liderazgo docentes eficaz y comprometido en la búsqueda de soluciones a éstos y otros problemas.

Además de los razones referidas en párrafos anteriores, consideramos que esta investigación es relevante en la formación del estudiante de Educación Media

Diversificada porque en su labor diaria el docente debe estar directamente en contacto con jóvenes que debe motivar y no imponerles, debe tratar con emociones, planificar y ejecutar acciones dirigidos a diversos estilos de aprendizajes, ha de considerar los intereses y necesidades de esos jóvenes sobre quienes influye en su labor, el docente debe estar en capacidad de interpretar lenguaje no verbal, y saber que transmite el accionar de su propio cuerpo.

Si se corrobora la hipótesis general, esta investigación permitirá desarrollar un proyecto que contribuya a elevar la calidad del acto docente en materia de liderazgo de cara a afrontar con mayores competencias personales y académicas los retos de la educación en el siglo XXI.

1.1.1.5 Limitaciones

Las dificultades y limitaciones que hemos encontrado durante el desarrollo del marco referencial están relacionadas con limitada bibliografía sobre investigaciones sobre la realidad en Panamá sobre liderazgo docente en Educación Media.

El periodo para aplicar el instrumento de evaluación coincido con los últimos días de cierres del Segundo Semestre académico y la población de estudiantes era escasa y aquellos que abordábamos para que nos colaboraran en responder a los instrumentos de recolección de información mantenían una agenda ajustada de deberes académicos.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

1.2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS AL LIDERAZGO DOCENTE

El liderazgo ha sido considerado tradicionalmente como una de las claves más importantes para el desarrollo eficaz de las organizaciones. Por ello, las instituciones educativas están admitiendo la necesidad de mejorar el desempeño laboral de sus docentes, desarrollando en su quehacer cotidiano la competencia de un liderazgo efectivo en beneficio del estudiantado y la sociedad. Es importante destacar que la tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo, puesto que la enseñanza es una actividad humana, donde las personas ejercen su influencia de poder en otras, para desarrollar todas sus potencialidades (**García, 2006**).

Actualmente, existen dos grandes compromisos que deben asumir los docentes, para cumplir con su rol social de educar. Por un lado, responder a las demandas y requerimientos educativos que la sociedad, en constante cambio, le impone y por otra parte, suscitar las transformaciones que posibiliten escenarios de autorrealización y de reales oportunidades de vida para las personas a su cargo (**Flores, 1998**).

El cúmulo de investigaciones mayoritariamente en torno al liderazgo, proviene del ámbito anglosajón, con lo cual el factor cultural modera y condiciona la generalización de resultados obtenidos en otros contextos. Es importante referir que son innumerables los autores que han estado, reflexionando e investigando acerca del liderazgo, (Stogdill, Hommans, Likert, Fiedler, Hersey y Blanchard,

House, Bryman, Bolman y Deal, entre otros.) que en distintas épocas, han dedicado mucho esfuerzo a esclarecer este concepto. A partir de esta última década, el tema sigue siendo relevante y se han articulado formulaciones teóricas principalmente desde la psicología social, tratando de superar los enfoques tanto personalistas como conductuales y situacionales del liderazgo, para así, acercarse a modelos cognitivos (**Ruiz Olabuénaga, 1995**).

La mayoría de las investigaciones se han realizado en el sector empresarial, tanto de índole industrial como comercial. En menor grado en las organizaciones sociales, ya que el liderazgo siempre se ha asociado a productividad de la empresa. En el ámbito de la organización escolar, por su peculiar modo de estructurarse (modelos burocráticos de organización, débil autonomía en la gestión escolar, individualismo de la acción docente) y por la compleja caracterización del producto educativo, se ha hecho más difícil su conceptualización. Además, en muchos docentes produce una cierta incomodidad por la asociación del concepto de liderazgo con autoritarismo y abuso de poder. Subyacen en el subconsciente colectivo europeo, distintos estereotipos y mitos en torno al liderazgo (**Suárez-Zuloaga y Gáldiz, 2000**).

Desde el movimiento de investigación de las escuelas eficaces, aparece como factor relevante el liderazgo instructivo o pedagógico del director, tanto en el estudio denominado de los *cinco factores* (**Edmonds, 1979**), como también en el de *los doce* de Mortimore y colaboradores (**Creemers, 1997**). Los modelos iniciales integrados de eficacia escolar de Scheerens (**1990**) vuelven a remarcar

esta función o proceso de gestión escolar como factor relevante para la eficacia e incremento de la calidad educativa entre las variables de funcionamiento del Centro.

Podemos destacar que en Latinoamérica se han realizado diversas investigaciones relacionadas al liderazgo docente entre las que podemos referir las siguientes:

- *“Dimensiones del liderazgo docente” (2006)* realizada por Jeff Mbawmbaw Omiaziki, María Elena Rivera Heredia, Nadina Valentín, Raymundo Téllez Rodríguez, Rafael Nieto Göller, en la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Simón Bolívar de México El objetivo de esta investigación fue desarrollar y validar dos escalas para evaluar el estilo de liderazgo en los docentes de instituciones educativas de nivel medio y superior en México. Los resultados obtenidos indican que el estilo de liderazgo de los docentes de seis instituciones educativas que conformaban el estudio fue semejante: predominantemente los docentes fueron confiables y cercanos, de acuerdo con la primera escala, e inseguros y evasivos según datos de la segunda escala a partir de la percepción de los estudiantes.

- *“Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente” (2008)* llevado a cabo por: Odris González González , Oramis

González González en la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia, Venezuela Unidad Educativa Gran Mariscal de Ayacucho, Venezuela el objetivo general fue develar las percepciones que poseen los estudiantes de la Facultad de Arquitectura y Diseño, respecto al ejercicio del liderazgo desempeñado por el docente en su rol, dentro de la institución educativa. La investigación estuvo fundamentada en el modelo propuesto por Bass (1985) sobre el liderazgo transformacional, encontrando resultados satisfactorios y positivos relacionados con el comportamiento de los docentes en su desempeño laboral dentro de la institución educativa para el momento del estudio.

1.2.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE DE INVESTIGACIÓN

A continuación definiremos las variables conceptualmente para su comprensión.

1.2.1.1.1 Conceptualización de la variable: Desarrollo de Liderazgo

La **Real Academia Española** (RAE) define **desarrollo** como "...acrecentar o dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral".

El **Diccionario de la Lengua Española**, define **liderazgo** como: "*la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.*"

El filósofo **Hugo Landolfi** (2010) define al **liderazgo** como: “El ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”.

Liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (**Idalberto Chiavenato, 1993**).

El liderazgo “es una relación de influencias entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos”. (**Hellriegel, 2005**).

El Liderazgo “es una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo”. (**Gibson, 2003**).

1.2.1.2 MARCO LEGAL DE LA FORMACIÓN DOCENTE EN PANAMÁ

Ley Orgánica de Educación 47 de 1946, modificada por la Ley 34 de 1995.

El Ministerio de Educación, conjuntamente con las universidades oficiales, se encarga de coordinar, planificar y organizar todo lo concerniente a la formación docente. En esta Ley también se determina que la formación se lleve a cabo en instituciones de nivel superior denominadas centros de formación docente y en las universidades. Los requisitos para ejercer la docencia en los centros de formación docente están regulados por decreto, y se exige el título universitario respectivo.

Asimismo, la Ley indica que "la formación del docente panameño debe establecer perfiles hacia el logro de un educador capaz de preservar y enriquecer su salud física, mental y social, comprometido con los valores cívicos, éticos, morales, sociales, políticos, económicos, religiosos y culturales, dentro de un espíritu nacionalista, con amplia visión del universo, con sentimientos de justicia social, solidaridad humana, vocación docente y actitud crítica, creativa y científica en el ejercicio de la profesión".

1.2.1.2.1 Generalidades de la Educación Media en Panamá

La Educación Media atiende a los jóvenes de 15, 16 y 17 años, con una duración de tres años, y se propone ofrecer una sólida preparación para proseguir estudios universitarios de acuerdo a sus capacidades e intereses y prepara para su inserción en el mercado laboral.

La Educación Media en Panamá afronta problemas de calidad, de equidad e ineficiencia administrativa. Además, carece de orientación clara, de contenidos y poca relación con el entorno, con las universidades, con los sectores productivos y con el mundo laboral. Si miramos retrospectivamente la historia de las tendencias educativas en Panamá podemos observar cómo, poco a poco, se concedió gran importancia al aspecto social, incrementó la demanda y se amplió la oferta de este nivel educativo. Los avances en el conocimiento científico y tecnológico y las nuevas demandas académicas y de los sectores productivos motivaron en diferentes momentos actualizar el currículo y, con esto, en los objetivos, contenidos, estrategias didácticas, recursos y procedimientos de evaluación, así como en la formación de los docentes. De ahí la importancia de considerar dentro de las competencias y rol del docente la influencia de su liderazgo en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

1.2.1.2 Profesorado en Docencia Media Diversificada

Las normas que regulan la formación académica de especialistas, en diferentes campos del saber, como docentes de educación Pre-media y Media se contemplan en la siguiente legislación:

Capítulo IV de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, modificada por la Ley N° 34 del 6 de julio de 1995, en el Capítulo IV, Artículos 264, 265 y 267.

Aprobado en el Consejo Académico N°53-01 del 12 de diciembre de 2001.
Universidad de Panamá.

Esta oferta es administrada por la Escuela Docencia Media Diversificada, en las modalidades: Presencial, Semipresencial, Programa Dual Flexible y a Distancia, y Virtual.

Objetivos:

- Propiciar una formación científica-técnica-pedagógica que favorezca la correspondencia entre los requerimientos de la sociedad y las características del graduado del profesorado de Educación Diversificada de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá.
- Formar profesionales para la Educación Pre-Media y Media, capaces dar respuestas a las necesidades y características de la educación de los estudiantes que asisten a esos niveles de enseñanza.
- Preparar a los docentes de las distintas áreas del conocimiento para desempeñar funciones educativas y de orientación relacionadas con la preparación de los egresados de la Pre-Media y la Media para insertarse en el mercado laboral en calidad de técnico intermedio y/o para continuar estudios universitarios.
- Formar Docentes con una mística de trabajo en el desempeño de sus funciones profesionales fundamentales en los aspectos de la ética y de relación con la comunidad.

1.2.1.3 ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO

La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, los principales intentos en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial, cuyo propósito era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de ésta época se dio el fenómeno de la industrialización que aunado al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y de los gobiernos, provocó la necesidad de un nuevo liderazgo.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron las más aceptadas, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó infructuosa.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a sus subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

Los estudios de Elton Mayo fueron fundamentales para esta corriente y dieron origen a un gran número de investigaciones. Todas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo, a saber, el grado de autoritarismo-democracia y la

satisfacción que producía en los subordinados. Sin embargo, estos estudios resultaron contradictorios, debido a que no se identificaron las relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo, es decir, los resultados variaban de acuerdo a las diferentes circunstancias.

En la década de los 60's, la Revolución Científico- Técnica trajo un giro profundo en el mundo de la dirección, pues los trabajadores requerían de un mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar nuevas tecnologías. Además la nueva industria demandaba que el líder desarrollara nuevos atributos sobre todo orientado hacia los recursos humanos, tales como motivación, delegación de autoridad, etc. A este estilo de liderazgo se le llamó Liderazgo Situacional, el cual como el nombre lo menciona toma la situación como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo.

1.2.3.1.1 Importancia del Liderazgo

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es

fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común.

La comunicación cumple un papel protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además, un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Podemos concluir que el liderazgo es importante ya que es fundamental para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la competencia personal, académica y profesional de un jefe para orientar y dirigir. Una organización puede tener una planeación apropiada, control, entre otros. y no sobrevivir a la falta de un líder adecuado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

1.2.1.3.2 Liderazgo del Docente del Siglo XXI

El Educador del Siglo XXI, debe ser un líder con actitud positiva y ser asertivo. El líder se caracteriza por tener una visión clara de hasta dónde quiere que su grupo llegue y de cómo puede alcanzar dicha meta. Posee un gran sentido de responsabilidad y facilidad para la toma de decisiones. Es una persona que inspira y da confianza, cree en el valor de sus metas y en la capacidad de los estudiantes para alcanzar objetivos y, además asume la responsabilidad para que lo logren. El papel del docente como líder, radica en facilitar el proceso para que los estudiantes produzcan los objetivos por sí mismos, a su vez es capaz de definir claramente cuál es la responsabilidad y el rol o papel de cada uno en el proceso: los padres, los niños, la institución y el maestro.

- El docente líder consigue que sus estudiantes hagan lo que él desea y además logra que lo realicen bien.
- El buen líder logra que sus estudiantes realicen su objetivo por motivación y no por represión.
- El docente líder tiene la responsabilidad de ganarse el respeto de sus estudiantes a través de su conducta.
- Un profesional de la educación sabe cómo valorar y a provechar cada experiencia o situación para el aprendizaje.
- El docente líder del Siglo XXI le gusta lo que hace y además tiene la habilidad para lograr hacer del proceso de aprendizaje una experiencia positiva.

El Educador del Siglo XXI, debe ser una persona resiliente. El maestro o profesor resiliente es capaz de adoptar una actitud optimista y emprendedora, ante los desafíos que se le presenten en la formación de sus estudiantes. Resiliencia es una palabra que se relaciona con elasticidad; es la capacidad de recuperación a pesar de la adversidad. El Educador del Siglo XXI, tiene control de las emociones. La emoción es la que nos mueve y junto con los sentimientos nos da energía para poner la mente a funcionar. Las emociones intensas perjudican la capacidad de percibir pensar con claridad y constituyen un obstáculo para la resolución de problemas, interfiriendo en la capacidad de reacción adecuadamente. El Educador del Siglo XXI, es un profesional con vocación.

Como profesional, este educador está bien preparado en su asignatura. Tiene amplia educación general, comprende la influencia de la escuela en la sociedad, mantiene un concepto adecuado de sí mismo, gobierna eficazmente su salón de clase, comprende los aspectos básicos del proceso de aprendizaje y pone en práctica técnicas efectivas de instrucción. Es un transformador, pues no sólo se centra en proveer información, sino que también asesora y orienta, pues comprende su ética a través de sus actitudes. El educador se convierte en un mediador entre el individuo y la información, de manera que no sólo se transmite la información, sino que la suministra de forma que responda a las necesidades e intereses de los estudiantes y de la sociedad.

1.2.1.4 PERFIL DE LA EDUCADORA Y EL EDUCADOR EN PANAMÁ

En el diálogo por la transformación integral del sistema educativo nacional efectuado el 12 de diciembre de 2005 por el Ministerio de Educación en el Proyecto de Desarrollo Educativo (PRODE) se discutió y se estableció el perfil de la educadora y el educador panameño.

La educadora o el educador panameño es un agente de cambio y debe participar y colaborar de una manera directa en el ámbito educativo. Para esto se hace necesario que pueda encontrarse consigo mismo, poseer y adquirir herramientas necesarias que le permitan lograr el desarrollo y formación de las nuevas generaciones en solidaridad humana y social.

La responsabilidad de su ejecución corresponde al Ministerio de Educación y es una responsabilidad inmediata y permanente.

El perfil de esta (e) docente debe definirse tomando en consideración lo siguiente:

a) Perfil Personal

Se refiere al SER, a los valores y a la personalidad de la educadora o el educador.

Está relacionado con las actitudes, el sentir y la vocación del (la) docente:

1. Tener buenas costumbres, ser amable, de modales corteses y correcta urbanidad (saber convivir).
2. Poseer valores éticos, morales, espirituales, familiares, cívicos, culturales, sociales y políticos.
3. Tener capacidad para actuar con justicia y realismo.

4. Mantener el cuidado de su apariencia física y sobriedad en el vestir.
5. Ser virtuoso y parecerlo.
6. Tener buena conducta.
7. Cultivar la higiene mental.
8. Poseer vocación para la profesión.
9. Ser flexible para aceptar la diversidad de opiniones y sentimientos de los estudiantes.
10. Dominar el lenguaje verbal y no verbal.
11. Cooperador y solidario (saber convivir).
12. Ser tolerante y comprender las limitaciones personales y profesionales de sus semejantes (saber convivir).
13. Demostrar credibilidad para interactuar con los grupos humanos.
14. Apoyar positivamente a todos sus semejantes en diversas situaciones (saber emprender).
15. Poseer una actitud positiva, equilibrada, fuerte y sana.
16. Poseer alta autoestima.
17. Tener buenas relaciones interpersonales (saber convivir).
18. Ser guía y orientador de sus estudiantes (saber emprender).
19. Poseer una actitud abierta al cambio producto de la consulta y participación
20. Ser respetuoso de la integridad física, mental y espiritual del educando.

b) Perfil Profesional

Se refiere AL SABER, y corresponde al área profesional e intelectual.

1. Ser responsable, trabajar con eficiencia, cumplir con sus deberes en lo personal, social y profesional.
2. Poseer aptitudes para ser el mejor maestro, el más eficiente y el de mejores resultados.
3. Contribuir en la formación del estudiante en valores nacionales y universales y al desarrollo de sus capacidades valorativas (saber emprender).
4. Estar comprometido con educar, cooperando con las autoridades en el mejoramiento de la escuela.
5. Actuar como agente de cambio del estudiante en su proceso de aprendizaje.
6. Guiar y orientar a los estudiantes (saber emprender).
7. Saber trabajar en equipo interdisciplinario.
8. Articular la teoría y la práctica.
9. Ser creativo en el uso de los recursos didácticos y en el manejo de la dinámica de los grupos.
10. Participar en la vida de su comunidad, como parte integral de la misma (saber convivir).
11. Desarrollar un proceso de reflexión autocrítica permanente sobre su práctica educativa.
12. Saber ser un agente motivador (saber emprender).
13. Saber ganar y transmitir la confianza a sus estudiantes (saber convivir).
14. Facilitar los aprendizajes a través de las destrezas y habilidades pedagógicas.

15. Promover la investigación, el análisis y la divulgación de la información de la realidad educativa en sus múltiples dimensiones.

16. Dominar las técnicas metodológicas para contribuir a un adecuado clima de trabajo en el aula.

c) Perfil Ocupacional

Se refiere AL SABER HACER. Tiene relación con el área psicomotriz, destrezas en la ejecución y en el actuar.

1. Tener y ser ejemplo de admiración y orgullo por la profesión.
2. Dominio del lenguaje verbal y no verbal.
3. Promover la búsqueda de actualización permanente (saber emprender).
4. Ser líder (saber emprender).
5. Actuar con discreción, en beneficio de la profesión (saber convivir).
6. Actuar con amabilidad y poseer nobleza de carácter.
7. Ser buen pedagogo y dominar las técnicas pedagógicas más actualizadas.
8. Dominar los contenidos que imparte.
9. Poseer el título que lo acredita.
10. Actualizarse permanentemente.

1.2.1.5 MARCO TEÓRICO

1.2.1.5.1 Fundamentos Teóricos del Liderazgo

A continuación presentamos lineamientos teóricos de varios autores que intentan explicar el liderazgo y su relevancia en diferentes campos en donde interactúa el ser humano.

1.2.1.5.1.1 La Teoría Situacional de Hersey - Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard (1968) han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

1. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto, no son competentes ni seguros.
2. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.
3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Si bien la teoría ha recibido poca atención por parte de los investigadores, pero con lo investigado a la fecha, las conclusiones deben ser reservadas.

1.2.1.5.1.2 Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns

Bernard Bass (1981), habla de "liderazgo transformacional" que logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo **(Burns, 1978)**.

De acuerdo con **Bass y Avolio (1990)**, tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional:

1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático): Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. Consideración Individualizada: Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad

3. Estimulación Intelectual: Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un repensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder.

4. Liderazgo Inspiracional: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y

seguridad. **(Bass, 1985; Burns, 1978)**. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo" **(Bass, 1987)**.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Resumen del Liderazgo Transformacional:

- La gente sigue a la persona que los inspira.
- Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas.
- El modo de obtener las cosas es mediante una inyección de entusiasmo y energía.
- Trabajar para un líder transformacional puede ser una experiencia maravillosa, edificante e inspiradora, ellos ponen pasión y energía en cada cosa, ellos cuidan de su personal y desean que el personal alcance el éxito.
- El líder transformacional arranca con la construcción y desarrollo de una visión, un panorama del futuro que excitará y convertirá a los potenciales seguidores.

- La visión puede ser desarrollada por el líder, por el miembro mayor del grupo o puede emerger de una amplia discusión. El factor más importante es que el líder “compra” esa visión, la engancha, la encuadra y talla en el grupo.
- El paso siguiente, cual hecho que nunca se detiene, es la constante venta de la visión. Esto requiere energía y compromiso. Unas cuantas personas inmediatamente “comprarán” la visión radical y algunos otros se unirán a ella suavemente. El líder transformacional entonces toma cada oportunidad y se aprovechará de cualquier trabajo para convencer a otros de abordar el vagón.
- Para aglutinar seguidores, el líder transformacional tiene mucho cuidado en crear y consolidar “confianza”, en la integridad de su persona como la parte más crítica del paquete que él está vendiendo y que los demás también deben vender. En efecto, los seguidores, están “vendiéndose” ellos mismos así como a la visión.
- La ruta del progreso puede no ser obvia ni estar dibujada en detalles, pero con una clara visión, la dirección siempre será conocida.
- Entonces se hallarán las formas de progresar y de continuar sin interrupción el proceso de corrección del curso.

- El líder transformacional aceptará que existan fallas y cañones ciegos en el camino, pero mientras que los seguidores sientan que el progreso está siendo alcanzado, ellos estarán felices.
- El escenario final permanece al frente durante la acción. Los líderes transformacionales están siempre de pie para ser contados en lugar de permanecer ocultos detrás de las tropas.
- Los líderes transformacionales muestran sus actitudes y acciones como cualquier otro, hacen continuos esfuerzos para motivar a sus seguidores, hacen rondas, escuchan, tranquilizan y entusiasman.
- Poseen un inquebrantable compromiso para conservar a la gente en movimiento, particularmente durante los tramos oscuros, cuando alguien puede cuestionar si la visión puede ser alcanzada; si la gente no cree que ellos pueden obtener el éxito, entonces sus esfuerzos fracasarán. El líder transformacional busca infectar y reinfectar a sus seguidores con un alto nivel de compromiso con la visión.
- Uno de los métodos de los líderes transformacionales es sustentar la motivación en el uso de las ceremonias, rituales y otros actos simbólicos. Pequeños cambios obtendrán grandes porras, incrementando el significado como indicadores de progreso real.

- Todo el líder transformacional balancea su orientación entre los actos de generación de progreso y el estado mental de sus seguidores. Quizás más que otros enfoques, los líderes transformacionales están orientados a la gente y creen que el éxito es el resultado de profundas y sostenibles compromisos.

1.2.1.5.1.3 Teoría del Liderazgo Efectivo

Para **Perlman (1985)** está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los **líderes efectivos** captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

Esta afirmación hace referencia al enfoque que **Miguel Cornejo (1999)** denomina "**Liderazgo de Excelencia**". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder".

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

El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el **conocimiento de uno mismo** para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca. De acuerdo a esto, en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de

ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia.

1.2.1.5.1.3.1 Teoría del Liderazgo Efectivo como Herramienta del Docente

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

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

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

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

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

Al respecto **Adair (1990)** afirma que la noción de liderazgo podría ser considerada como un proceso sin forma que comparten algunos o todos los miembros de un grupo, en la medida que se adapta a las características de cada grupo y, por consiguiente, a la de sus miembros. Cualquier miembro que, en un momento dado se encontrará desempeñando una función necesaria o efectiva para lograr las metas del grupo, resultaría el líder en ese momento.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Paradigma de Investigación

La presente investigación se fundamenta en el paradigma cualitativo. Para ello hemos de referir lo siguiente: La investigación cualitativa o metodología cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que no son cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los sujetos de estudio. La investigación cualitativa requiere una comprensión exhaustiva del comportamiento humano y las razones que lo dirigen, busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, por ejemplo las aulas de clase.

Watson-Gegeo (1982) indicó que la investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, incorporando las experiencias, actitudes y creencias tal y como son expresadas. En este tipo de investigación se inicia con interrogantes generales, se estudia a las personas en su contexto pasado y situación actual, se trata de comprender a las personas y todas sus perspectivas dentro de su marco de referencia experimentando la realidad tal como la ve, al

igual que ver las cosas como si fuera la primera vez que experimenta. Este método permite una relación estrecha entre los datos obtenidos y lo que la gente realiza.

3.1.1 Tipo de Investigación

Para lograr la consecución de los objetivos generales y específicos que orientan esta investigación, hemos utilizado dos tipos de estudio, para lo cual presentamos una síntesis de aspectos relevantes de los mismos, a saber:

3.1.1.1 Investigación Exploratoria: Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se pueden proponer y gestionar investigaciones y proceder a su consecuente comprobación.

3.1.1.2 Investigación Descriptiva: Este tipo de investigación utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, referir sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

3.2 Definición Operacional de la Variable

Tabla N° 1. Definición Operacional de la Variable	
VARIABLE	INDICADORES
Desarrollo de Liderazgo Docente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influir en la población estudiantil en la búsqueda de soluciones a conflictos dentro y fuera del aula. ▪ Generar cambios de hábitos y actitudes inadecuadas en la población estudiantil. ▪ Conocer las necesidades y motivaciones individuales de sus estudiantes. ▪ Lograr que sus estudiantes desarrollen competencias por motivación y no por represión. ▪ Obtiene el respeto de sus estudiantes a través de su conducta dentro y fuera del aula de clases. ▪ Identificar fortalezas y debilidades en el estilo de liderazgo en los ámbitos en que interactúa. ▪ Asesora y guía en el plano académico, afectivo-conductual a la población estudiantil. ▪ Practicar la empatía ante los problemas de la comunidad educativa. ▪ Es creativo para abordar las limitaciones personales y académicas de los estudiantes. ▪ Respeto a la integridad física, mental y espiritual del educando. ▪ Reflexiona autocrítica y permanentemente su práctica educativa. ▪ Se capacita en materia teórico-práctica de liderazgo. ▪ Saber establecer simpatía con las personas. ▪ Interpretar adecuadamente el lenguaje sensorial propio y con quienes interactúa. ▪ Aplicar estrategias verbales para evitar generalizaciones, omisiones y distorsiones en la comunicación en su labor docente. ▪ Utiliza estrategias para fortalecimiento de la autoestima de los estudiantes. ▪ Incrementar la creatividad propia y de los estudiantes. ▪ Controlar las emociones. ▪ Dominar el lenguaje verbal y no verbal propio y de otras personas ▪ Manejo de claves oculares.

La población que conforma nuestra investigación corresponde a los estudiantes matriculados en el Segundo Semestre del periodo académico 2011 en la carrera de Docencia Media Diversificada, Facultad de Ciencias de la Educación, de la Universidad de Panamá.

3.3 Población

Según datos estadísticos suministrados en la Secretaría Administrativa de la Facultad de Educación la población de estudiantes matriculados se distribuye de la siguiente manera:

Tabla N° 2. Matricula Segundo Semestre 2011

Profesorado en Docencia Media Diversificada

Presencial				
Diurno				
Asignaturas	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	TOTAL
1	7	15	13	
2	7	14	13	
3	7	17	13	
4	6	17	14	
5	10	18	14	
6	8	15	13	
7	7	18	13	
No. De Estudiantes	10	18	14	42
Vespertino				
Asignaturas	Grupo 1	Grupo 2	TOTAL	
1	2	11		
2	2	15		
3	3	13		
4	3	14		
5	2	13		
6	6	11		

	7	3	13			
No. De Estudiantes		6	15	21		
Nocturno						
Asignaturas	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	
	1	5	4	21	16	16
	2	5	7	20	16	17
	3	5	5	22	16	18
	4	5	8	21	18	13
	5	6	7	22	17	
No. De Estudiantes		6	8	22	18	18
TOTAL	Nocturno					72

3.3.1 Muestra

Para los fines de esta investigación utilizamos el muestreo probabilístico (para aplicar a estudiantes que darán respuesta al instrumento de investigación), toda vez que nos permite conocer la probabilidad que cada unidad de análisis tiene de ser integrada a la muestra mediante la selección al azar.

Utilizaremos una muestra correspondiente al 30% de la población, distribuida de la siguiente manera:

Tabla N° 3. Turno Diurno				
Distribución	G1	G2	G3	Total
Población	10	18	14	42
Muestra	3	5	4	12
30%				

Tabla N° 4. Turno Vespertino			
Distribución	G1	G2	Total
Población	6	15	21

Muestra 30 %	2	4	6
---------------------	----------	----------	----------

Tabla N! 5. Turno Nocturno						
Distribución	G1	G2	G3	G4	G5	Total
Población	6	8	22	18	18	72
Muestra 30%	2	3	7	5	5	22

Según la información suministrada en la Secretaría Administrativa de la Facultad de Educación, la población de profesores de la carrera de Docencia Media Diversificada es de cincuenta y cuatro (54). En el estudio utilizamos el 30% la cual corresponde a once (11) docentes entre los tres turnos.

3.4 Instrumentos

Los instrumentos que aplicamos en esta investigación para la recolección de información son: un (1) "**Cuestionario**" (dirigido a estudiantes seleccionados para participar en la investigación) y una (1) "**Entrevista**" (dirigida a docentes universitarios seleccionados) con el objetivo de diagnosticar la necesidad de fomentar el desarrollo de liderazgo docente en estudiantes de Docencia Media Diversificada, frente a los retos educativos del siglo XXI.

3.4.1 Cuestionario

El cuestionario está conformado por 20 interrogantes de tipo cerrada con tres únicas alternativas, a saber: **Sí, No y No Sé.**

Las interrogantes se fundamentan en actitudes y habilidades para manejar la interacción con el estudiante en el quehacer docente, así como el conocimiento y aplicación de técnicas de liderazgo eficaz que poseen los sujetos de estudio seleccionados en esta investigación.

Las preguntas están dirigidas a estudiantes matriculados en el Segundo Periodo académico, 2011, de la Universidad de Panamá de la carrera de Docencia Media Diversificada de la Facultad de Ciencias de la Educación.

3.4.2 Entrevista

La entrevista es estructurada conformada por 5 interrogantes. Las interrogantes se presentan por escrito y cada una posee la opción de ser explicada en líneas anexadas.

La temática explora la opinión de los docentes que dictan cursos de los planes de estudio de la carrera de Docencia Media Diversificada sobre las competencias que poseen los estudiantes, de dicha carrera, en materia de liderazgo

3.5 Procedimiento de Desarrollo de la Investigación

* **Escoger el Tema:** El docente del siglo XXI afronta retos en una sociedad cada vez más globalizada y en la que debe ejercer una influencia mediante el ejercicio de un liderazgo efectivo.

* **Revisión Bibliográfica:** Una vez elegido el tema nos avocamos a revisar, estudiar y analizar las fuentes bibliográficas relacionadas a la temática.

* **Consulta a Expertos:** Una vez aprobado el tema de investigación procedimos a reunirnos con expertos en materia de liderazgo docente e investigación a fin que los mismos emitieran sus criterios y aportarán su experiencia que contribuyeran al desarrollo de esta investigación.

* **Elaboración del Diseño de Investigación:** Luego de obtener la opinión y evaluación de expertos y aprobado el mismo, se procedió a diseñar la información de la investigación es decir, la estructura capitular que resumimos a continuación:
Capítulo I: Desarrollo de los aspectos generales de la temática. Se estableció la situación actual del problema. el planteamiento del mismo, formulamos nuestra hipótesis de trabajo, establecimos los objetivos generales y específicos que se intentan lograr con el presente estudio, explicamos las razones que justifican la relevancia de la investigación que hemos desarrollado, así como las limitaciones encontradas en la consecución de nuestra labor investigativa y la delimitación del escenario y la población investigada.

Capítulo II: Detallamos antecedentes de investigaciones relacionadas al tema, definimos conceptualmente las variables y describimos el marco teórico de la investigación.

Capítulo III: Establecimos nuestro marco metodológico.

* **Elaboración del Instrumento:** Mediante la definición operacional de variables procedimos diseñar el cuestionario y la entrevista utilizados en la investigación.

* **Validación del instrumento:** Utilizamos el criterio evaluativo de experto y estudiantes de diversificada para validar el cuestionario y la entrevista.

* **Analizamos la información:** Una vez culminamos la aplicación del instrumento a la muestra poblacional objeto de la investigación se procedió a analizar los resultados obtenidos.

* **Elaboración de Informe Preliminar:** Con los resultados obtenidos redactamos nuestras conclusiones preliminares.

* **Sustentación:** Emitimos a consideración los hallazgos encontrados en la investigación.

* **Ajustes:** Correcciones en base a observaciones pertinentes a consideración de expertos.

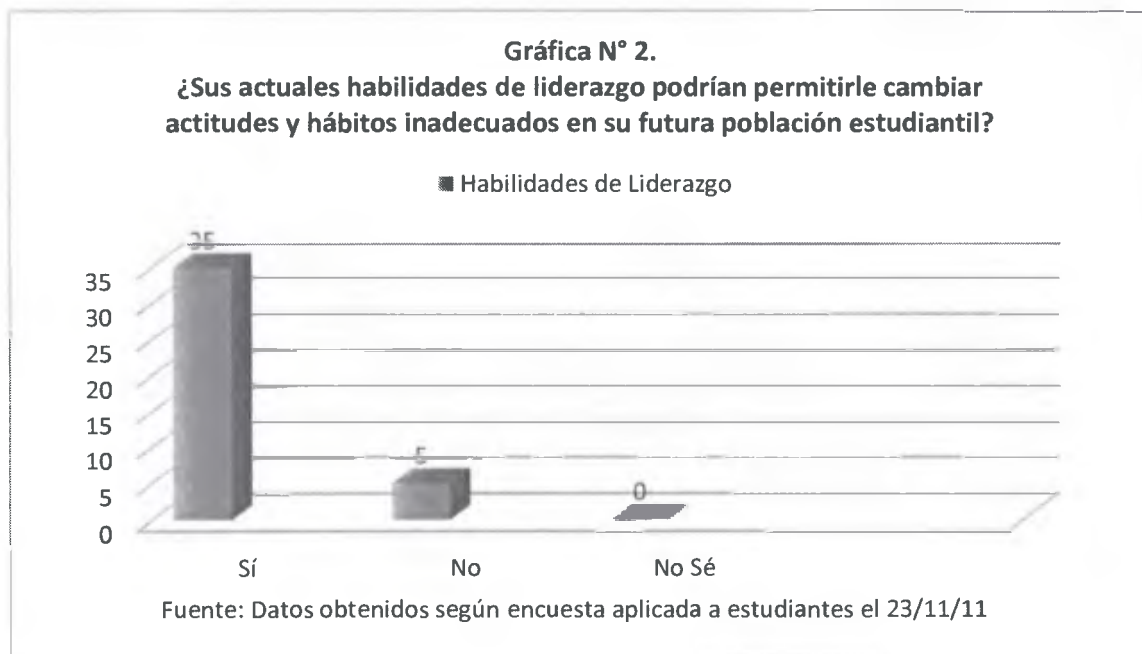
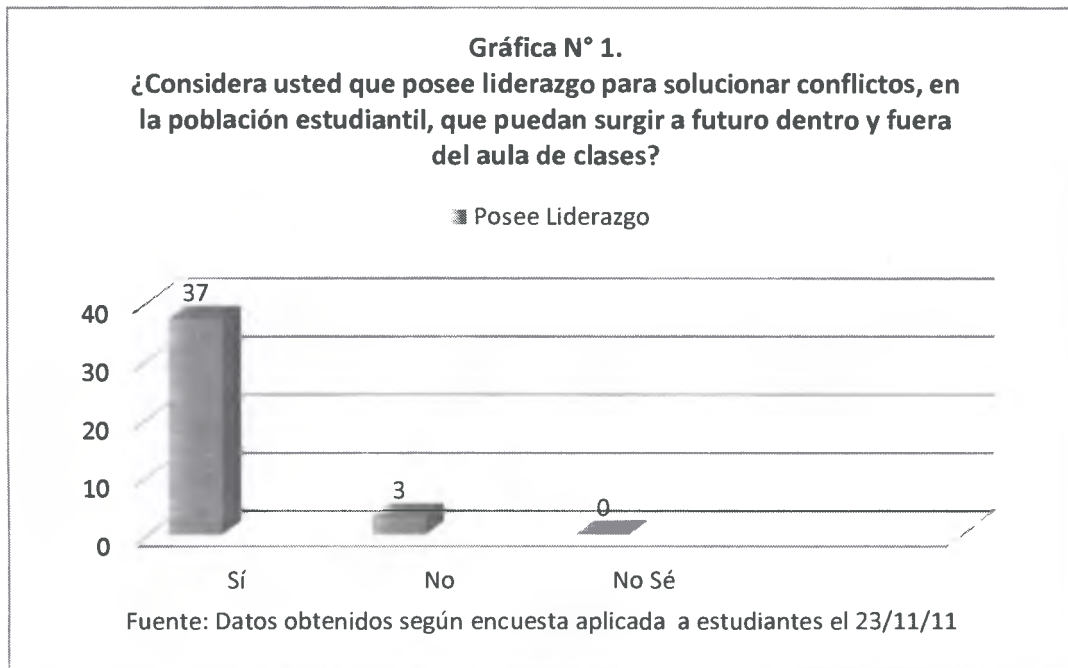
CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN

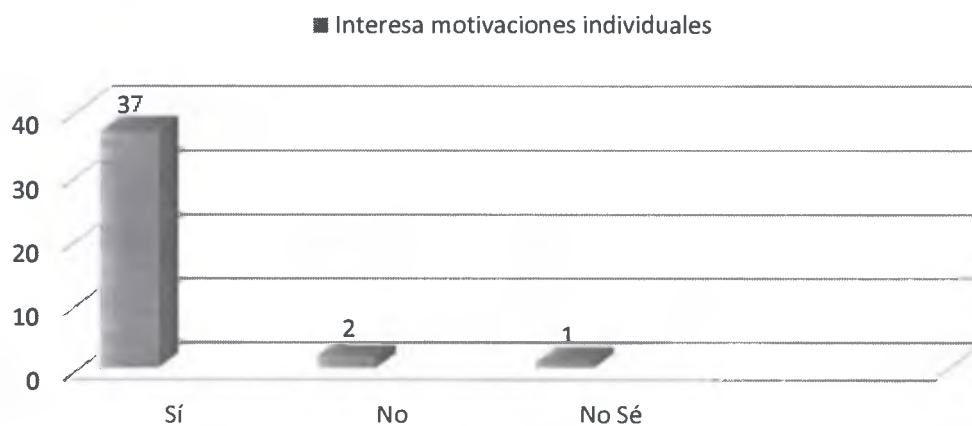
Y

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados del Instrumento aplicado a los estudiantes

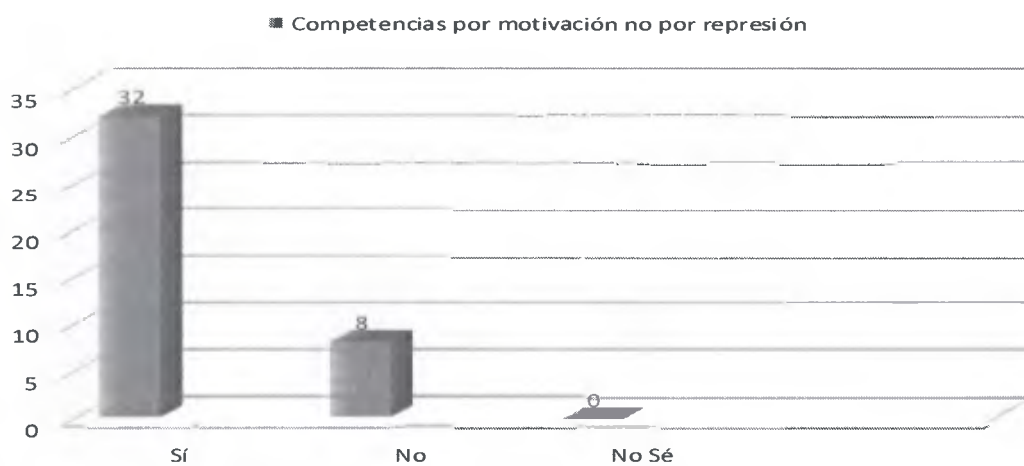


Gráfica N° 3.
¿Le interesa conocer las necesidades y motivaciones individuales de su futura población estudiantil?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 4.
¿Permitirán su liderazgo actual lograr que su futura población estudiantil desarrollen competencias por motivación y no por represión?

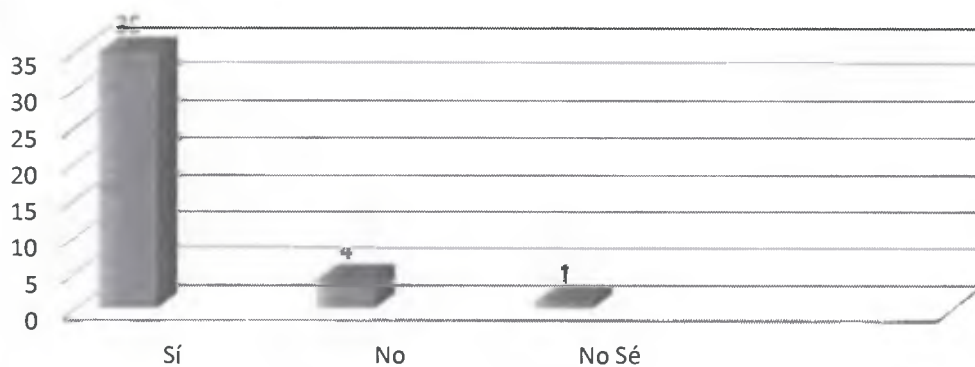


Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 5.

¿Considera que por las manifestaciones de su conducta se ganará el respeto de sus estudiantes?

■ Ganará respeto de estudiantes

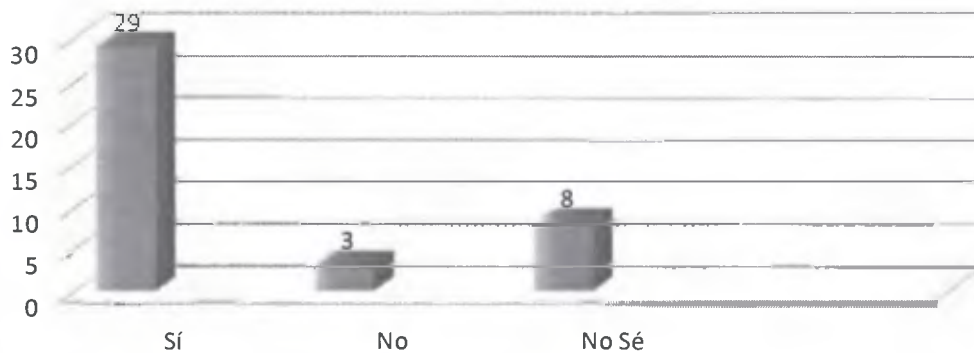


Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 6.

¿Identifica usted sus fortalezas y debilidades en el estilo de liderazgo en los ámbitos en que interactúa?

■ Fortalezas y Debilidades en Liderazgo

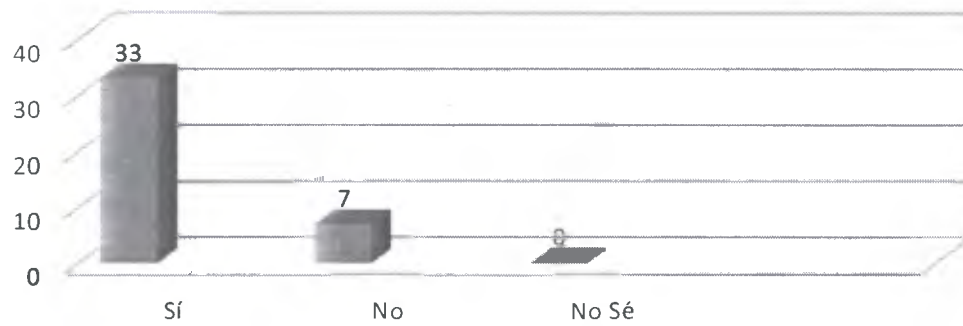


Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 7.

¿Considera usted que tiene competencias en materia de liderazgo para asesorar y guiar académica, afectiva, y conductualmente a la población estudiantil que atenderá?

■ Tiene Competencias en Liderazgo

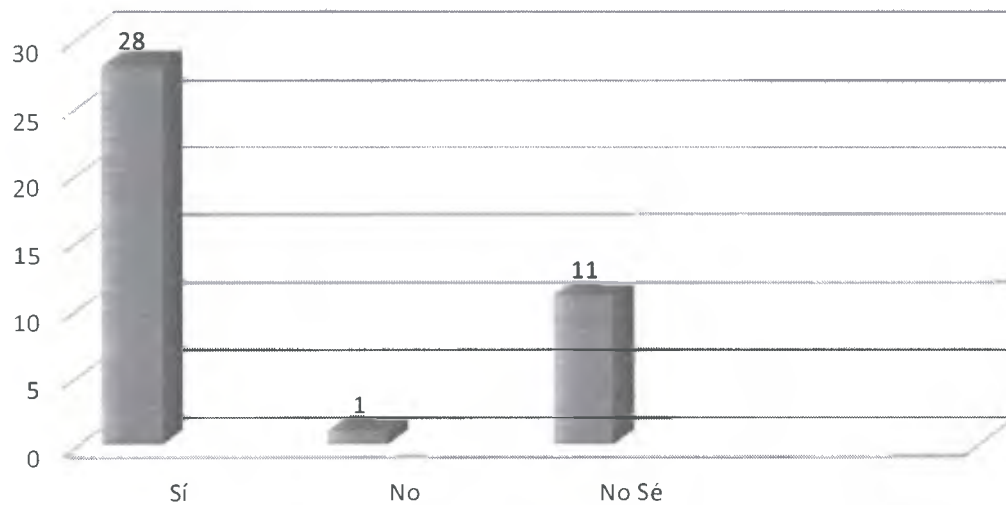


Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 8.

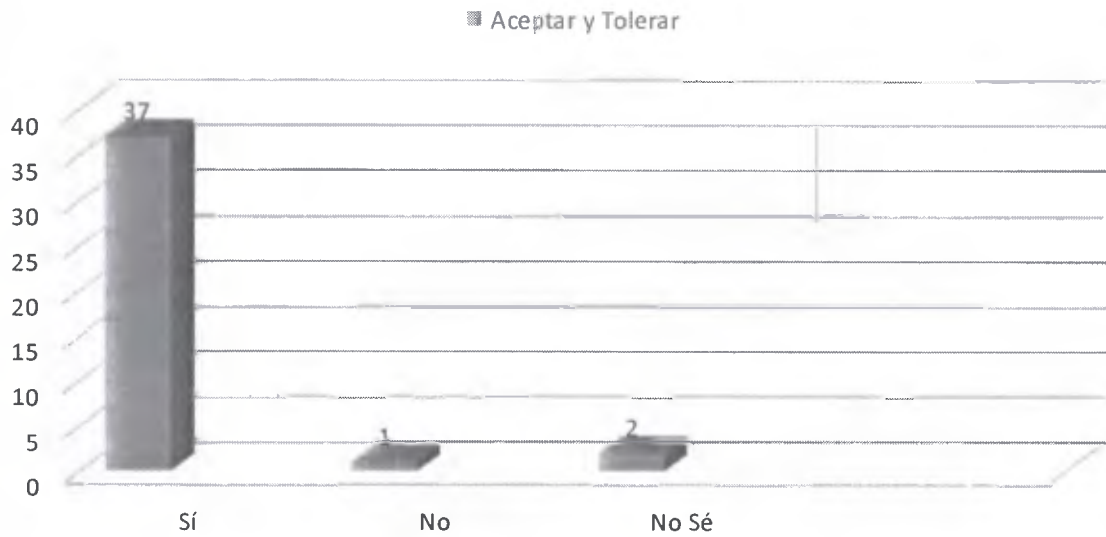
¿Ante los problemas de la comunidad educativa podrá mostrar actitudes empáticas?

■ Actitudes empáticas



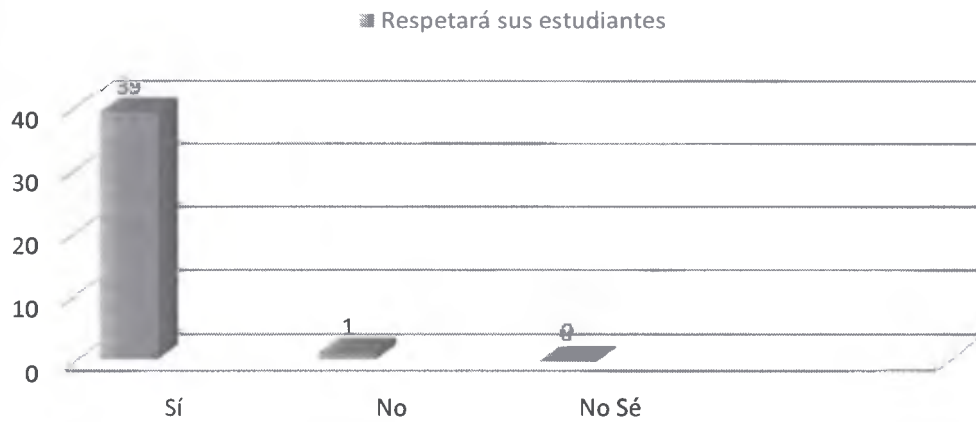
Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 9.
¿Será capaz de tolerar y aceptar las limitaciones personales y académicas de su futura población estudiantil?



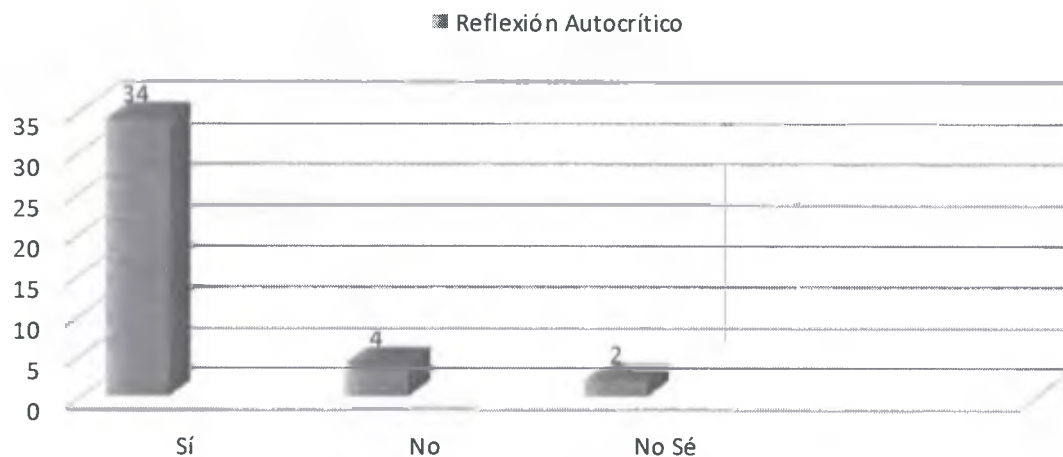
Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 10.
¿Respetará la integridad física, mental y espiritual de su futura población estudiantil?



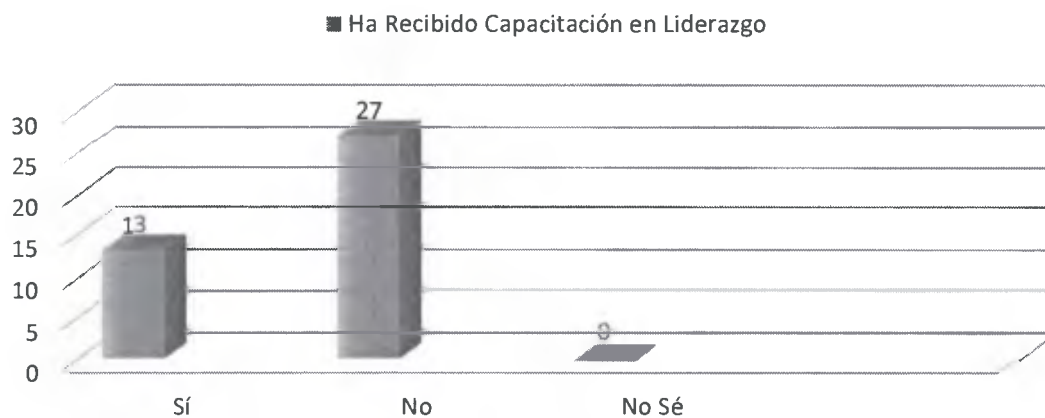
Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 11.
¿Practica un proceso de reflexión autocrítico permanente sobre su labor pedagógica?

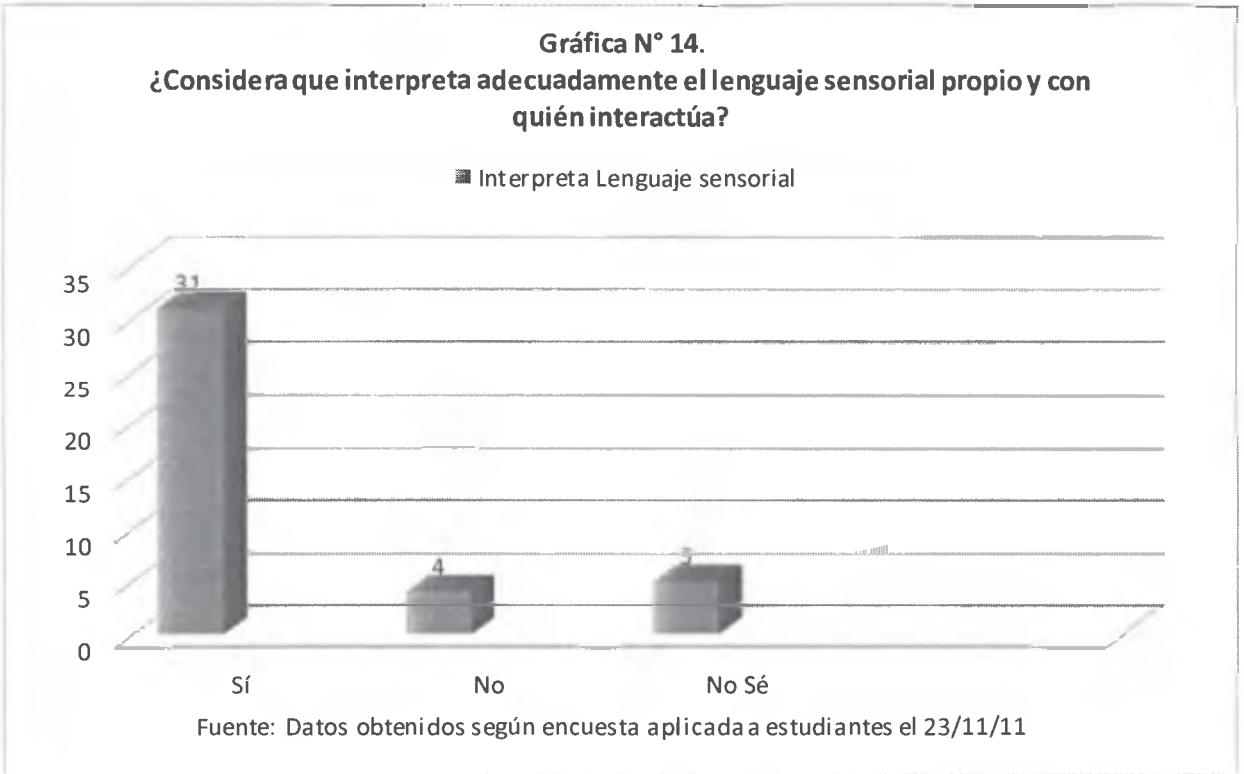
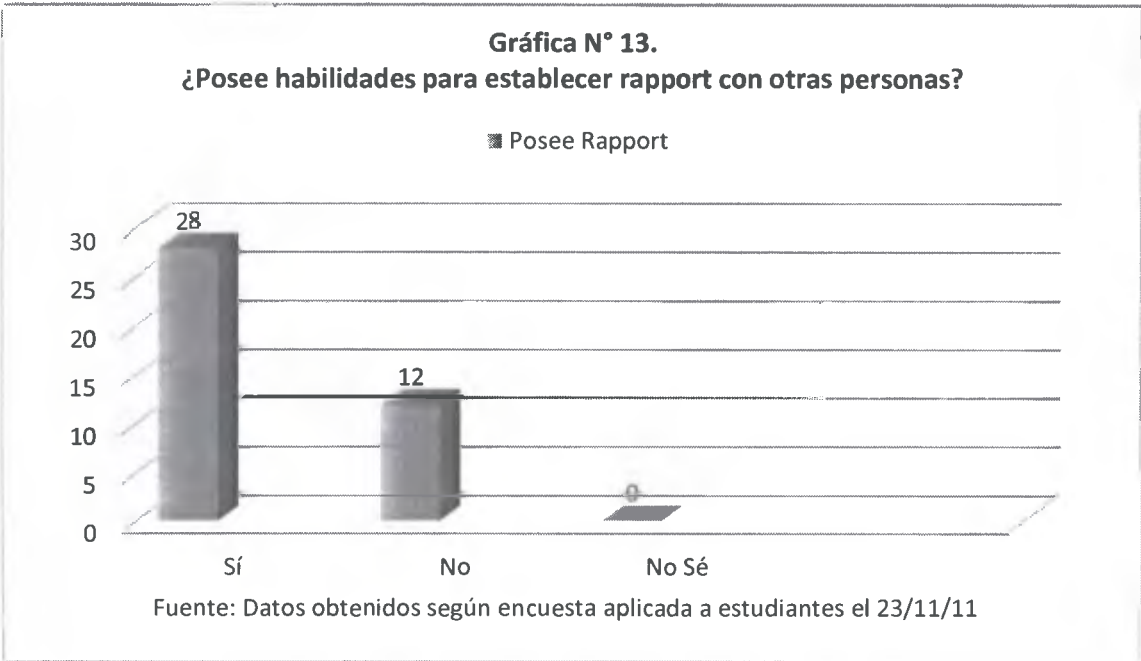


Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 12.
¿Durante su formación en la carrera de Docencia Media Diversificada, usted, ha recibido capacitación teórico-práctica en algún taller, curso, seminario, diplomado o asignatura sobre liderazgo docente?



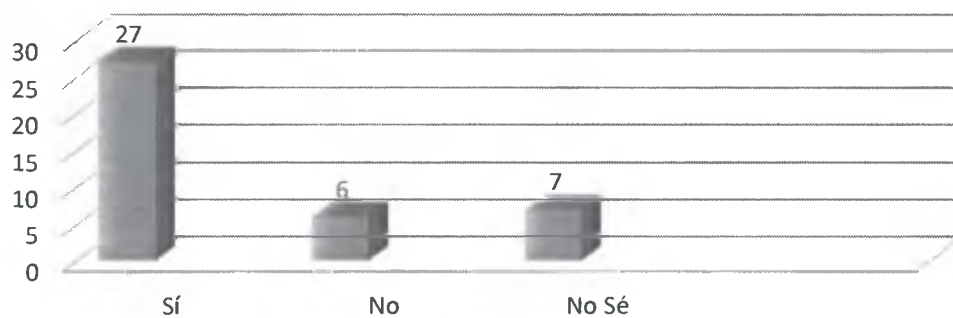
Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11



Gráfica N° 15.

¿Sabe aplicar estrategias verbales para evitar generalizaciones, omisiones o distorsiones en la comunicación con estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa?

■ Aplica Estrategias Verbales

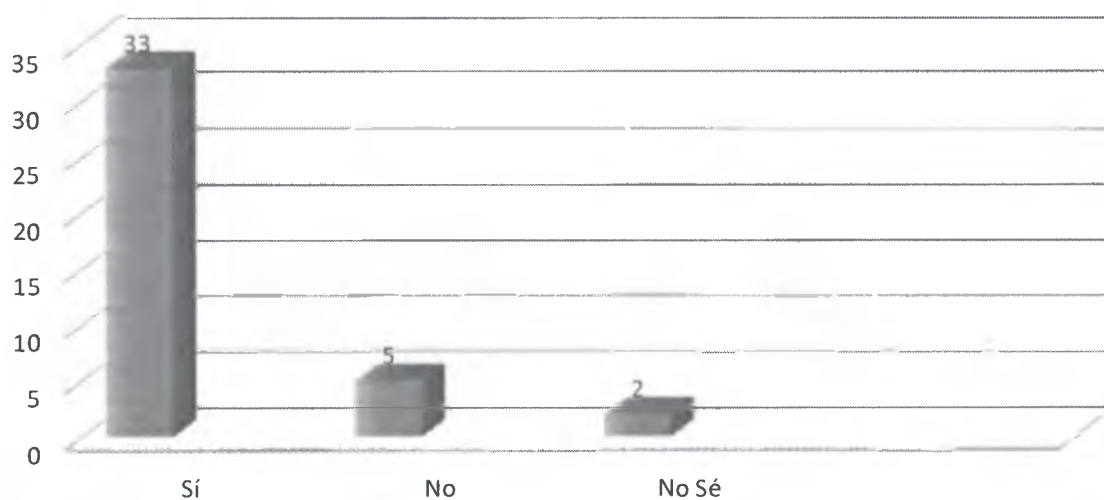


Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 16.

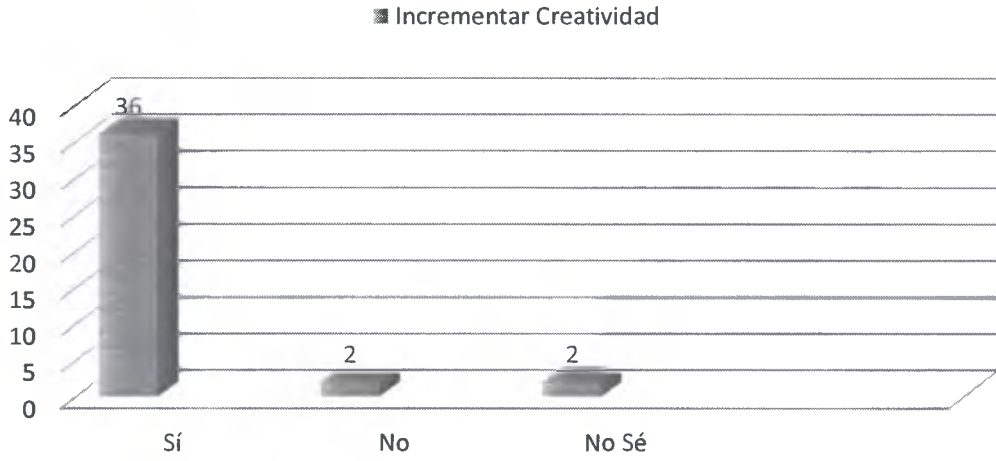
¿Conoce estrategias para fortalecer la autoestima positiva propia y de sus estudiantes?

■ Fortalecer Autoestima



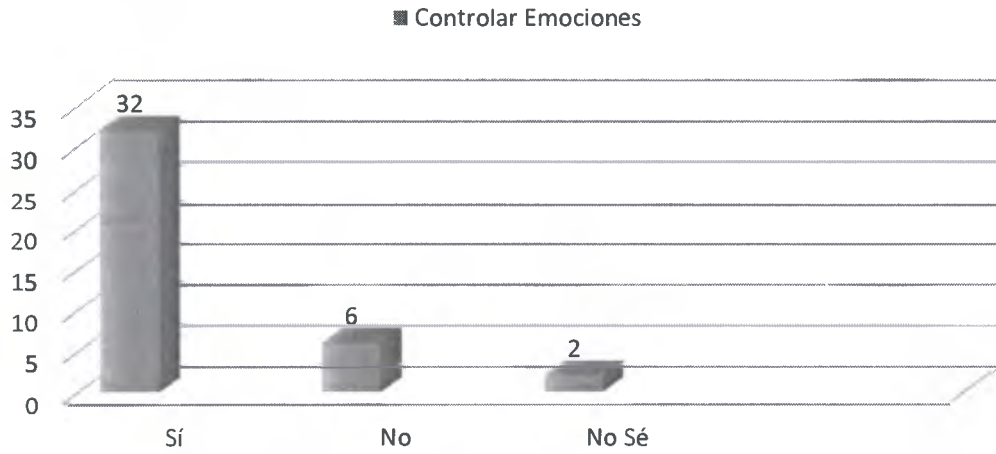
Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 17.
¿Posee competencias que le permitan incrementar la creatividad?



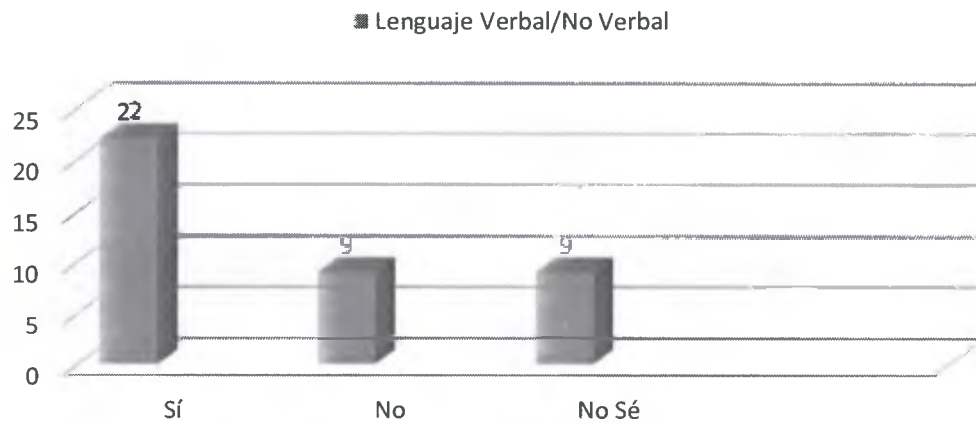
Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 18.
¿Emplea alguna técnica o método para controlar sus emociones?



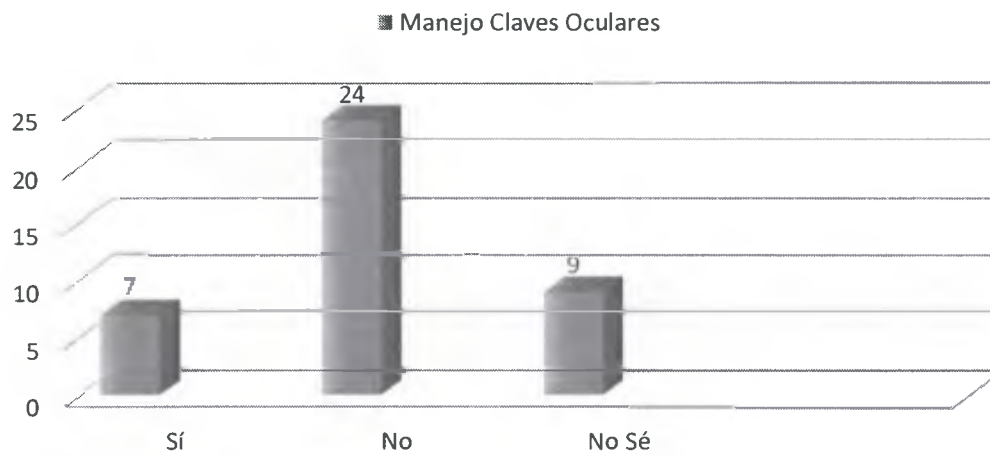
Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 19.
¿Domina usted el lenguaje verbal y no verbal propio y de otras personas?



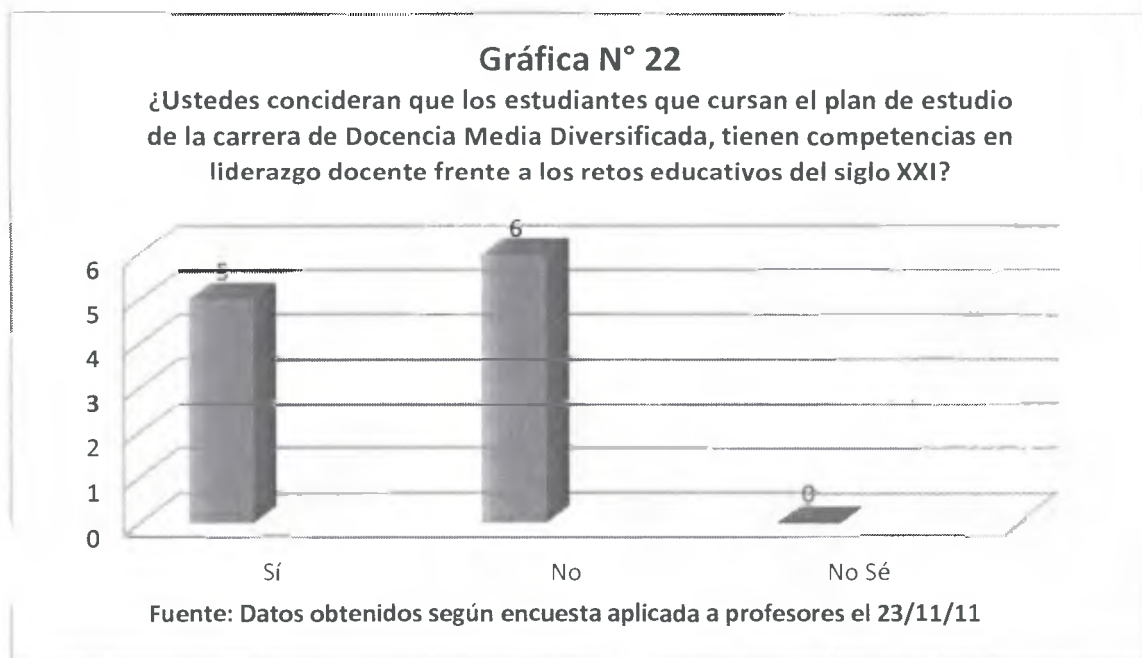
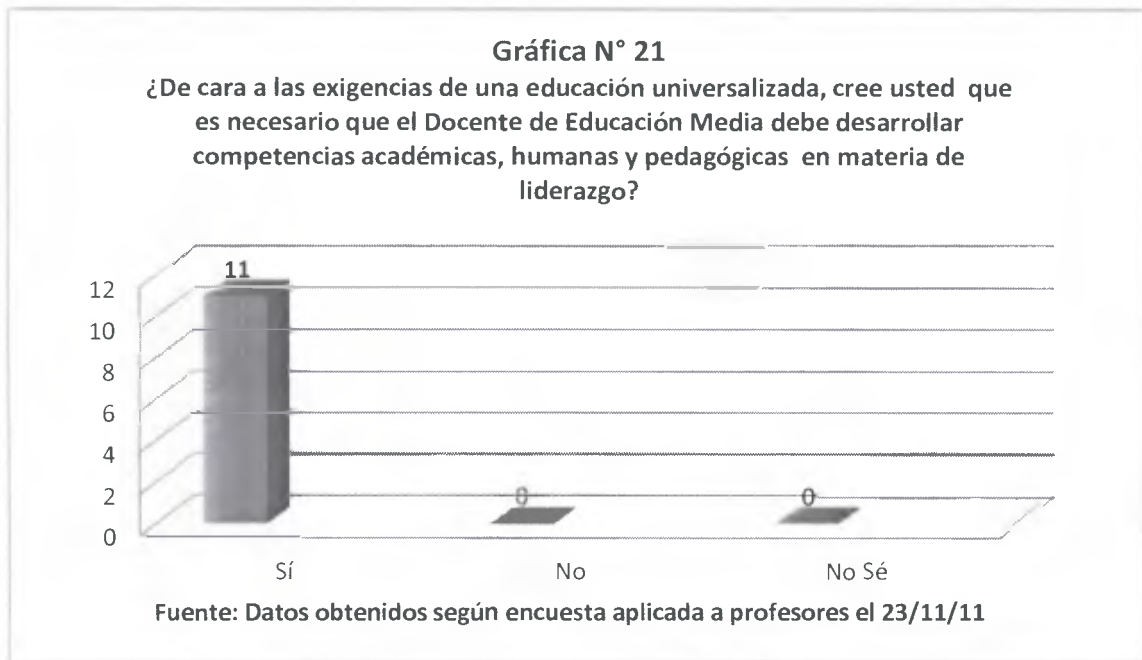
Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

Gráfica N° 20.
¿Conoce usted el manejo de claves oculares?



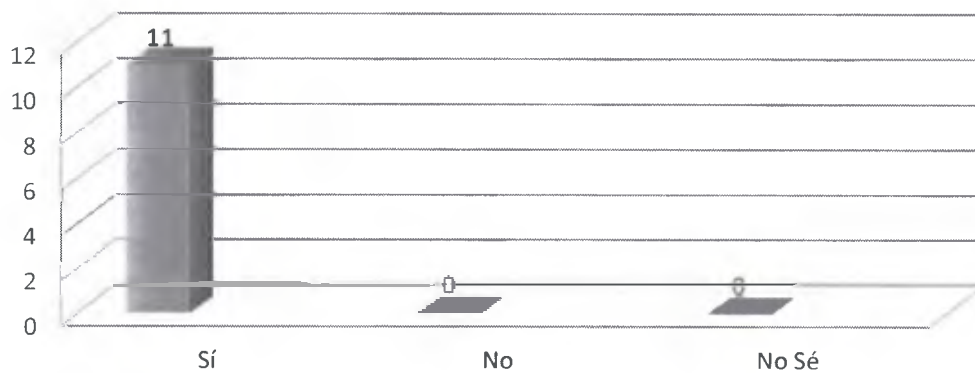
Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 23/11/11

4.2 Resultados del Instrumento aplicado a los docentes



Gráfica N° 23

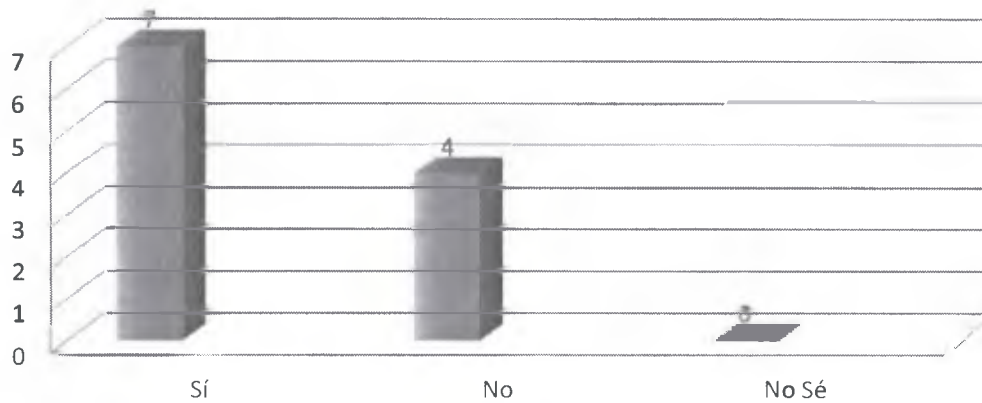
¿Es necesario desarrollar proyectos de capacitación sobre desarrollo de liderazgo docente para estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a profesores el 23/11/11

Gráfica N° 24

¿Conoce usted los aportes que genera a la educación el empleo de técnicas de Programación Neurolingüística (PNL)?

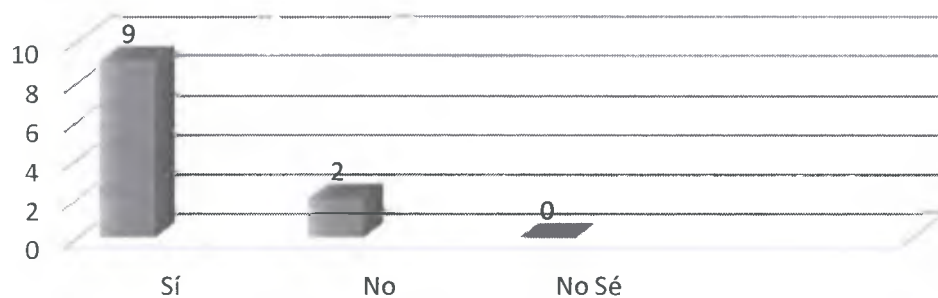


Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a profesores el 23/11/11

Gráfica N° 25.

¿En la asignatura que usted imparte a los estudiantes de Docencia Media Diversificada aborda el tema del liderazgo docente?

■ Aborda el Liderazgo



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a profesores el 23/11/11

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Discusión de la información obtenida de los instrumentos aplicados a los Estudiantes de Docencia Media Diversificada

* 37 estudiantes que representan el 92.5% respondieron que los estudiantes de Docencia Media Diversificada Sí poseen un liderazgo para solucionar conflictos dentro y fuera del aula de clases, 2 estudiantes que representan el 5.0% respondieron que No y 1 estudiante que representa el 2.5 % de la población respondió No Sé.

* De acuerdo a la interrogante referente a si las actuales habilidades de liderazgo le permitirán cambiar actitudes y hábitos inadecuados en la población estudiantil, encontramos que 35 estudiantes que representan el 87.5% de la población encuestada respondió Sí y 5 estudiantes que representan el 12.5% respondieron No Sé.

* Los resultados indican que 37 encuestados que representan el 92.5% respondieron que los estudiantes de Docencia Media Diversificada Sí se interesan por conocer las necesidades y motivaciones individuales de su futura población estudiantil, 2 encuestados que representan el 5.0 de la población respondieron No y 1 estudiante que representa el 2.5% respondió No Sé.

* La pregunta No.4 relacionada a si el actual liderazgo, de los encuestados, permitirá que la futura población estudiantil desarrolle competencias por motivación y no por represión, fue respondida así: Sí por 32 encuestados que representan el 80.0% y No Sé por 8 encuestados que representan el 20.0% de la población encuestada.

* En relación a la pregunta No.5 acerca del respeto que, por parte de los estudiantes, ganarían los encuestados por las manifestaciones de su conducta, tenemos que: 35 encuestados que representan el 87.5% respondieron Sí, 4 que representan el 10.0% de la población respondieron No y 1 que representa el 2.5% respondió No Sé.

* De acuerdo a las respuestas a la pregunta No. 6 relacionada a identificar en sí mismo las fortalezas y debilidades, del encuestado, en el estilo de liderazgo en los ámbitos en que interactúa, obtuvimos los siguientes resultados: 29 que representan el 72.5% de la población respondieron Sí, 3 que representan el 7.5% de los encuestados respondieron No y 8 que representan el 20.0% respondieron No Sé.

* De los 40 encuestados 33 que representan el 82.5% que consideran que poseen competencias en materia de liderazgo para asesorar y guiar académica, afectiva y conductualmente a los estudiantes que atenderán, 7 participantes que representan el 17.5% respondieron No Sé.

* En relación a mostrar actitudes empáticas, por parte de los encuestados, ante los problemas de la comunidad educativa, los resultados indican que: 28 participantes que representan el 70.0% del estudio respondieron Sí, 1 que representa el 2.5% de la población encuestada respondió No y 11 encuestados que representan el 27.5% respondieron No Sé.

* A la interrogante sobre ser capaces de tolerar y aceptar las limitaciones personales y académicas de su futura población estudiantil, tenemos que 37

encuestados que representan el 92.5% de la población objeto de estudio respondieron Sí, 1 participante que representa el 2.5% respondió No y 2 participantes que representan el 5.0% respondieron No Sé.

* De acuerdo a las respuestas a la interrogante acerca de respetar la integridad física, mental y espiritual de sus futuros estudiantes, tenemos: 39 participantes que representan el 97.5% de la población respondieron Sí, 1 participante que representa el 2.5% respondió No Sé.

* En relación a la pregunta No.11 acerca de practicar un proceso de reflexión autocrítico permanente sobre su labor pedagógica, los participantes el estudio respondieron lo siguiente: Sí el 34 de los encuestados que representan el 85.0% de la población del estudio, No respondieron 4 que representan el 10.0% y No Sé es la respuesta de 2 participantes que representan el 5.0%.

* A la interrogante relacionada a si han recibido, los estudiantes participante del estudio, durante su formación en la carrera de Docencia Media Diversificada, capacitación teórico-práctica en algún taller, curso, seminario, diplomado o signatura sobre liderazgo docente, se obtuvo los siguientes resultados: 13 participantes que representan el 32.5% respondieron Sí, 27 que representan el 67.5% de la población participante respondieron No.

* La pregunta No.13 relacionada a si poseen los participantes del estudio, habilidades para establecer simpatía con otras personas, se obtuvo lo siguiente: Sí es la respuesta de 28 que representan el 70.0 de la población en estudio y No Sé es la respuesta de 12 participantes que representan el 30%.

* En relación a la interrogante No.14 referente a si los encuestados consideran que interpretan adecuadamente el lenguaje sensorial propio y con quien interactúan, tenemos: Sí es la respuesta de 31 participantes que representan el 77.5%, 4 respondieron No, los cuales representan el 10.0% y 5 que representan el 12.5% respondieron No Sé.

* En el estudio 27 participantes que representan el 67.5% respondieron que Sí saben aplicar estrategias verbales para evitar generalizaciones, omisiones o distorsiones en la comunicación con estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, 6 estudiantes que representan el 15.0, respondieron No y 7 de los participantes que representan el 17.5% de la población que conforma el estudio respondieron No Sé.

* En relación a la pregunta, si los participantes conocen estrategias para fortalecer la autoestima positiva propia y de sus estudiantes los resultados son los siguientes: 33 que representa el 82.5% de la población respondieron Sí, 5 participantes que representan el 12.5% respondieron No y 5 que representan el 5.0% de los participantes del estudio respondieron No Sé.

* De acuerdo a los resultados obtenidos a la pregunta a si los participantes poseen competencias que le permitan incrementar la creatividad, tenemos que 36 de los encuestados que representan el 90.0% respondieron Sí, 2 de los participantes que representan 5.0% respondieron No y 2 participantes representando un 5.0% respondieron No Sé.

* En relación al empleo de alguna técnica o método para el control de emociones, por parte de los participantes el estudio, encontramos que: 32 que representan el 80.0% de la población respondieron Sí, 6 que representan el 15.0% respondieron No y 2 participantes que representan el 5.0% de los participantes respondieron No Sé.

* Las respuestas obtenidas sobre el dominio, de los participantes, del lenguaje verbal y no verbal propio y de otras personas, se distribuye, así: 22 de los encuestados que representan el 55.0% respondió Sí, 9 que representan el 22.5% respondió No y 9 de los participantes que representan el 22.5% respondieron No Sé.

* Acerca del conocimiento de los participantes en el manejo de claves oculares, se obtuvo los siguientes resultados: 7 participantes que representan el 17.5% respondieron Sí, 24 participantes que representan el 60.0% respondieron No y 9 que representan el 22.5% de la población objeto de estudio respondieron No Sé.

5.2 Discusión de la información obtenida de los instrumentos aplicados a los Docentes de Docencia Media Diversificada

* En relación a la pregunta acerca de si es necesario que el Docente de Educación Media debe desarrollar competencias académicas, humanas y pedagógicas en materia de liderazgo, tenemos que 11 de los entrevistados que representan el 100% de la población respondieron Sí.

* En referencia a si los docentes encuestados, consideran que los estudiantes que cursan el plan de estudio de la carrera de Docencia Media Diversificada, tienen

competencias en liderazgo docente frente a los retos educativos del siglo XXI, tenemos los siguientes resultados: 5 docentes que representan el 45.5% de la población respondieron Sí y 6 docentes que representan el 54.5% respondieron No.

En relación a la pregunta sobre si es necesario implementar proyectos de capacitación para desarrollo de liderazgo docente para estudiantes de la carrera de Docencia media Diversificada, los profesores en su totalidad 11, el 100%, respondieron Sí.

Las respuestas ofrecidas, por los profesores encuestados, a la pregunta relacionada al conocimiento de los aportes que genera a la educación el empleo de técnicas de Programación Neurolingüística (PNL), son: 7 docentes que representan el 63.6% de la población respondieron Sí, 4 docentes que representan el 36.4 % respondieron No.

De acuerdo a las respuestas de los docentes en relación a si en la (s) asignatura(s) que imparten a los estudiantes de Docencia Media Diversificada abordan el tema de liderazgo docente, se obtuvo que: 9 que representan el 81.8% de la población respondieron Sí y 2 que representan el 18.2% respondieron No

CONCLUSIONES

1. Un número significativo de estudiantes de Docencia Media Diversificada consideran que poseen habilidades, conocimiento, actitudes y motivación para influir positivamente mediante sus competencias en liderazgo en el estudiantado a su cargo, en el futuro próximo, sin embargo, otros participantes del estudio que incluye a estudiantes y docentes de diversas asignaturas de la carrera, reconocen la necesidad de incentivar, crear y ejecutar programas que permitan abordar el tema del liderazgo frente a los retos educativos del siglo XXI.

2. Los estudiantes del periodo académico 2011, de la carrera de Docencia Media Diversificada de la Facultad en su gran mayoría identifican, en su estilo de liderazgo docente, sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, para desarrollar mayor empatía y compromiso hacia los problemas que afectan a la comunidad educativa, es menester motivar e instruir, a los mismos, mediante proyectos y programas de capacitación.

3. Un número mayoritario de estudiantes participantes del estudio, manifestaron que interpretan adecuadamente el lenguaje corporal así como, lenguaje verbal y no verbal pero desconocen el manejo de claves oculares, las que proveen de información valiosa en el proceso de la comunicación.

4. Los estudiantes participantes del estudio en su mayoría refieren no haber recibido durante su formación en la Carrera de Docencia Media Diversificada capacitación teórica - práctica sobre liderazgo docente, lo cual es ratificado por la opinión de los docentes entrevistados.

5. Estudiantes y docentes consideran que la labor del futuro docente, de Educación Media Diversificada, se enriquecería en bien del estudiantado y de la comunidad educativa, si se practica un liderazgo con fundamentación científica.

6. Coincide la opinión de los estudiantes y docentes del estudio, que el desarrollo de competencias en liderazgo, puede influir en la educación integral de los alumnos, al ser agentes de cambios positivos en las habilidades, experiencias de aprendizaje, actitudes y aspectos biopsicosociales de sus estudiantes.

RECOMENDACIONES

1 .Es necesario implementar un proyecto académico complementario, al plan de estudio, que propicie el desarrollo de competencias en materia de liderazgo a estudiantes de la Carrera de Docencia Media Diversificada de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá.

2. Dictar seminarios, talleres, simposios, diplomados, como formación continua, sobre técnicas que permitan el desarrollo de liderazgo docente en respuesta a los desafíos de una educación cada vez más diversificada en el siglo XXI.

3. Implementar un proyecto usando los aportes que genera a la educación las Técnicas de Programación Neurolingüística (PNL) para el desarrollo de competencias en liderazgo docente.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAIR, José.
(1990). Liderazgo Basado en la Acción. México. Editorial Mc.Graw – Hill
- BASS, Bernard.
(1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. New York: Sage Publications. Thousand. Oaks, C.A.
- DE SÁNCHEZ,
Luzmila C. (2004). Metodología de la Investigación – 2ª.ed. – Panamá: Imprenta ARTICSA.
- FIEDLER, Fred
Edward. (1995). Liderazgo y Administración Efectiva -- 2ª. ed. México, D.F.: Editorial Trillas.
- GUILFORD, Poul.
(1984). Estadística aplicada a la Psicología y la Educación; traducido al español por Jesús María Castaño-.1ª ed. —Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Latinoamericana.
- KERLINGER, Fred.
(1988). Investigación del Comportamiento; traducido al español por J. Eleni Hernández, Hugo Villagómez, Jaime Gómez-Mont. —3ª ed. —México, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- NAMAKFOROOSH
, Mohammad
Naghi. (1992). Metodología de la Investigación—5ª ed. —México, D.F.: Editorial Limusa, S.A. de CN.
- PERLMAN, Daniel
y COZBY, Chris. Psicología Social. México. Editorial Interamericana.

(1995).

RIBEIRO, Lair. (1994). La Comunicación Eficaz; traducido al español por Juan Bastanzo. -2ª ed. -Barcelona, España: Editorial Romanya Valls, S.A.

ROBBINS, Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional. --. 8ª ed. — México, D.F.: Prentice Hall.

WATSON-GECEO, K. (1982). Notas sobre el curso de Introducción a la Investigación Etnográfica en los Campos Educativos y Comunitarios. Harvard Graduate School of Education, Cambridge, MA.

REFERENCIAS DE INTERNET

Asociación Española de Programación Neurolingüística. (2005). Estrategias de Programación Neurolingüística. Descargar de <http://www.aepnl.com/>.
<http://www.estrategiaspnl.com/>

BURNS, James. (1978). Liderazgo Transformacional. Descargar de http://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_leadership

CORNEJO, Miguel Ángel. (1999). Liderazgo de Excelencia. Descargar de <http://libritosgt.blogspot.com/2011/03/liderazgo-de-excelencia-miguel-angel.html>

CREEMERS, Bert Las escuelas eficaces. Descargar de

- y SCHEERENS, <http://www.bnm.me.gov.ar/>
Jaap. (1997). www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_3.htm
- CUELLAR, PNL y Liderazgo. Descargar de
Esteban. (2011). <http://www.pnlnet.com/chasq/a/19742>
- CHIAVENATO, Liderazgo. Descargar de [http://marco-andrade.com/downloads/LI602_s1_definiciones_liderazgo\[1\].pdf](http://marco-andrade.com/downloads/LI602_s1_definiciones_liderazgo[1].pdf)
Idalberto. (1993).
- EDMONDS, Ron. La Cultura Escolar en la Sociedad Neoliberal. Descargar de
(1979). <http://books.google.com.mx/books>
- Estrategias de Descargar de <http://www.estrategiaspnl.com/>
Programación
Neurolingüística.
(2005).
- FLORES, René. Percepciones que tienen los profesionales de la educación.
(1998). Descargar de http://educacion.upa.cl/decano/_percepcion.htm
- GARCIA, Elsa. Liderazgo Docente. Descargar de
(2006). [http:// www.unam.mx/rompan/70/rf70art2.html](http://www.unam.mx/rompan/70/rf70art2.html)
- GIBSON, David. Definición de liderazgo Descargar de
(2003). <http://www.mailxmail.com/curso-lider-influencia-salud-laboral/liderazgo-definicion-concepto-2-2>

- HELLRIEGEL, Don. (2005). Definición de Liderazgo. Descargar de <http://www.mailxmail.com/curso-lider-influencia-salud-laboral/liderazgo-definicion-concepto-2-2>
- HERSEY, Paul y BLANCHARD, Ken. (1968). El Liderazgo Situacional. Descargar de <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>
- LANDOLFI, Hugo. (2009). Coaching, liderazgo, PNL. Descargar de <http://www.delideres.com/>.
- Portal Neo Ease. (2011). Aprender PNL. Descargar de <http://aprenderpnl.com/>.
- Portal Planeta Sedna. (2011). Inteligencia Emocional y PNL. Descargar de <http://www.portalplanetasedna.com.ar/pnl1.htm>.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José. (1995). Procesos Organizacionales. Descargar de <http://members.fortunecity.com/jpardo/marco.html>
- SOTILLO, Ricardo. (2011). ¿Qué es la Programación Neurolingüística? Descargar de <http://www.capitalemocional.com/Pnl/pnl.htm>.
- SUÁREZ-ZULOAGA y GÁLDIZ. (2000). El Liderazgo Factor de eficacia escolar. Descargar de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/Maureira.htm>

ANEXO 1

**Encuesta dirigida a estudiantes de la carrera de Docencia
Media Diversificada de la Universidad de Panamá**



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR

INVESTIGACIÓN
ANALIZAR SI LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE DOCENCIA MEDIA DIVERSIFICADA
POSEEN LAS COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO
LABORAL DOCENTE

Encuesta dirigida a estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada de la
Universidad de Panamá

Turno: _____ Semestre: _____ Práctica: _____ Fecha: _____

Objetivo:

Diagnosticar si los estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada poseen competencias para desarrollar liderazgo en su labor docente.

Instrucciones:

Lea las preguntas y coloque el signo de cruz (+) dentro del recuadro que coincide con su opinión.

26. ¿Considera usted que posee liderazgo para solucionar conflictos, en la población estudiantil, que puedan surgir a futuro dentro y fuera del aula de clases?

Sí

No

No Sé

2. ¿Sus actuales habilidades de liderazgo podrían permitirle cambiar actitudes y hábitos inadecuados en su futura población estudiantil?

Sí

No

No Sé

3. ¿Le interesa conocer las necesidades y motivaciones individuales de su futura población estudiantil?

Sí

No

No Sé

4. ¿Permitirán su liderazgo actual lograr que su futura población estudiantil desarrollen competencias por motivación y no por represión?

Sí

No

No Sé

5. ¿Considera que por las manifestaciones de su conducta se ganará el respeto de sus estudiantes?

Sí

No

No Sé

6. ¿Identifica usted sus fortalezas y debilidades en el estilo de liderazgo en los ámbitos en que interactúa?

Sí

No

No Sé

7. ¿Considera usted que tiene competencias en materia de liderazgo para asesorar y guiar académica, afectiva, y conductualmente a la población estudiantil que atenderá?

Sí

No

No Sé

8. ¿Ante los problemas de la comunidad educativa podrá mostrar actitudes empáticas?

Sí

No

No Sé

9. ¿Será capaz de tolerar y aceptar las limitaciones personales y académicas de su futura población estudiantil?

Sí

No

No Sé

10. ¿Respetará la integridad física, mental y espiritual de su futura población estudiantil?

Sí

No

No Sé

11. ¿Practica un proceso de reflexión autocrítico permanente sobre su labor pedagógica?

Sí

No

No Sé

12. ¿Durante su formación en la carrera de Docencia Media Diversificada, usted, ha recibido capacitación teórico-práctica en algún taller, curso, seminario, diplomado o asignatura sobre liderazgo docente?

Sí

No

No Sé

13. ¿Posee habilidades para establecer simpatía con otras personas?

Sí

No

No Sé

14. ¿Considera que interpreta adecuadamente el lenguaje sensorial propio y con quién interactúa?

Sí

No

No Sé

15. ¿Sabe aplicar estrategias verbales para evitar generalizaciones, omisiones o distorsiones en la comunicación con estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa?

Sí

No

No Sé

16. ¿Conoce estrategias para fortalecer la autoestima positiva propia y de sus estudiantes?

Sí

No

No Sé

17. ¿Posee competencias que le permitan incrementar la creatividad?

Sí

No

No Sé

18. ¿Emplea alguna técnica o método para controlar sus emociones?

Sí

No

No Sé

19. ¿Domina usted el lenguaje verbal y no verbal propio y de otras personas?

Sí

No

No Sé

20. ¿Conoce usted el manejo de claves oculares?

Sí

No

No Sé

Reciba nuestro agradecimiento por su valiosa colaboración.

Encuesta dirigida a docentes de la carrera de Docencia

Media Diversificada de la Universidad de Panamá



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR**

INVESTIGACIÓN

**ANALIZAR SI LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE DOCENCIA MEDIA DIVERSIFICADA
POSEEN LAS COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO
LABORAL DOCENTE**

Encuesta dirigida a docentes de la carrera de Docencia Media Diversificada de la
Universidad de Panamá

Tiempo de labor docente: 0 a 4 años____, 5 a 9 años____, 10 años o más____

Cátedra que dicta:_____ Turno:_____ Fecha:_____

Objetivo:

Diagnosticar si los estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada poseen competencias para desarrollar liderazgo en su labor docente.

Instrucciones:

Lea las preguntas y coloque el signo de cruz (+) dentro del recuadro que coincide con su opinión.

Si desea emitir algún comentario, escríbalo en las líneas colocadas debajo de las alternativas de las interrogantes.

1. ¿De cara a las exigencias de una educación universalizada, cree usted que es necesario que el Docente de Educación Media debe desarrollar competencias académicas, humanas y pedagógicas en materia de liderazgo?

Sí

No

No Sé

2. ¿Usted considera que los estudiantes que cursan el plan de estudio de la carrera de Docencia Media Diversificada, tienen competencias en liderazgo docente frente a los retos educativos del siglo XXI?

Sí

No

No Sé

3. ¿Es necesario desarrollar proyectos de capacitación sobre desarrollo de Liderazgo docente para estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada?

Sí

No

No Sé

4. ¿Conoce usted los aportes que genera a la educación el empleo de técnicas de Programación Neurolingüística (PNL)?

Sí

No

No Sé

5. ¿En la asignatura que usted imparte a los estudiantes de Docencia Media Diversificada aborda el tema del liderazgo docente?

Sí

No

No Sé

Gracias

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANA 1			SEMANA 2			SEMANA 3			SEMANA 4			SEMANA 5			SEMANA 6																																		
	28	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9								
1 Revisión Bibliográfica	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																							
2 Consulta a Expertos	■	■	■	■	■	■	■	■																																										
3 Aprobación del tema				■	■	■	■	■																																										
4 Diseño de Investigación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																		
5 Diseño de Instrumentos													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■															
6 Validación del Instrumento																				■	■	■	■																											
7 Aplicación del Instrumento																								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■															
8 Tabulación																																																		
9 Análisis de la información																																																		
10 Redacción del Informe Preliminar																																																		
11 Sustentación																																																		
12 Ajustes y correcciones																																																		
13 Entrega de Informe Final																																																		

■ Tiempo Programado

□ Tiempo Ejecutado

PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN

No.	Cantidad	DESCRIPCIÓN DE ÚTILES DE OFICINA	Precio Unitario	Precio Total
1	1 resmas	Papel blanco tipo bond 8 1/2 x11 de 20 libras.	B/. 5.00	B/. 5.00
2	2 cartuchos	Tinta de impresión negra	B/. 20.00	B/. 40.00
3	3 cartuchos	Tintas de impresión colores	B/. 25.00	B/. 75.00
4	set	Copias de instrumentos	B/. 20.00	B/. 20.00
5	set	Grapas, clips, correctores líquidos, marcadores, borradores.	B/. 10.00	B/.10.00
6	3 días 3 personas	Alimentación	B/5.00	B/45.00
7	2 meses	Internet inalámbrico	B/.23.00	B/.46.00
		Sub. Total	B/.108.05	B/. 241.00
			Imprevistos 10%	B/. 24.00
			Total	B/. 241.00

FASE II

ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE

INTERVENCIÓN



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DOCENCIAS SUPERIOR**

PROYECTO

**DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE TÉCNICAS DE
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

POR

**RITA MERCEDES BELLO BELLIDO
LUIS E. GONZÁLEZ JOUANNEAU-COURVILLE
CHRISTIAN ORTEGA LOUBON**

Enero 2012

ÍNDICE

	Páginas
INTRODUCCIÓN.....	CXXII
2.1 IDENTIFICACIÓN	
2.1.1. Síntesis descriptiva.....	124
2.1.2. Responsables.....	125
2.1.3. Fecha de ejecución del Proyecto de Investigación.....	126
2.2. ANTECEDENTES.....	126
2.3. JUSTIFICACIÓN.....	128
2.4. LIMITACIONES.....	141
2.5. OBJETIVOS.....	141
2.5.1. Objetivo General.....	141
2.5.2. Objetivos Específicos.....	141
2.5.3. Meta.....	142
2.5.4. Misión.....	142
2.6 BENEFICIARIOS.....	142
2.7. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	143
2.8. METODOLOGÍA.....	143
2.9. RECURSOS.....	144
2.10. ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.....	145
2.11. EVALUACIÓN.....	146

2.12. RESULTADOS DESPUÉS DE LA EJECUCIÓN.....	147
2.13. PLAN DE ACTIVIDADES.....	148
2.14. GRÁFICA DE GANTT: Liderazgo Docente mediante la Programación Neurolingüística.....	149
2.15. COMISIONES.....	150
2.16. PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	151

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 2

**Encuesta Diagnóstica, de competencias en liderazgo docente, dirigida a los
Participantes del Curso Especial de Postgrado en Administración Escolar.**

Test de Actitud Positiva

INTRODUCCIÓN

El docente del siglo XXI tiene desafíos en el ámbito laboral, que involucran complejos y relevantes aspectos que intervienen en la formación integral del estudiante. Su influencia transformacional y trascendente debe incluir a todos los miembros de la comunidad educativa y la sociedad.

El docente de hoy debe ejercer un liderazgo que oriente al estudiante no sólo académicamente, sino en los valores fundamentales de la vida, esos valores que son la esencia de todo ser humano y que determinarán su coexistencia con el ambiente en que crece y se desarrolla.

Indudablemente, el nuevo docente debe ser un verdadero transformador social, pero también debe ser un líder que lleve las riendas en todo momento, que le dé significado a lo que enseña, también debe estar la dosis humana, la parte del ser, en pocas palabras, debe estar presente el humanismo. Si capacitamos como líderes a los estudiantes de formación en Docencia Media Diversificada, incluso a los estudiantes universitarios que se forman como docentes de los diversos niveles del Sistema Educativo Panameño, mediante técnicas utilizadas en Programación Neurolingüística se les proveerá de recursos eficaces para el desarrollo de competencias humanas y académicas, por ejemplo: análisis crítico de las situaciones o condiciones que afectan positiva o adversamente el acto educativo, capacidad de adaptación, capacidad de trabajo colaborativo, capacidad organizativa,

competencia en áreas de gestión administrativa, como promotor social y referente a seguir.

La Programación Neurolingüística provee beneficios que van desde el conocimiento de sí mismo hasta el logro de bienestar físico nos proporciona todas las herramientas para elaborar una educación donde cualquier tipo de alumno pueda aprender rápida y fácilmente y donde el maestro pueda ejercer un liderazgo efectivo.

IDENTIFICACIÓN

Denominación del Proyecto:

Desarrollo de liderazgo docente mediante técnicas de Programación Neurolingüística.

2.1.1. Síntesis Descriptiva:

El Proyecto está orientado al fomento del desarrollo de Liderazgo en estudiantes de Educación Media Diversificada de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá, mediante el empleo de Técnicas de Programación Neurolingüística.

Las actividades planificadas y desarrolladas en este proyecto permitirá desarrollar, en los participantes del mismo, competencias en materia de liderazgo docente: alto sentido de compromiso para colaborar y aportar sus talentos en la búsqueda de alternativas para afrontar las debilidades, problemas, necesidades u oportunidades que afectan a la comunidad educativa. A su vez, constituye un aporte valioso en la consecución de: aprendizajes significativos; despertar el interés y responsabilidad por el autoaprendizaje, así como la formulación de metas, actitudes asertivas, fomento de la inteligencia emocional y comunicación efectiva en sus estudiantes.

El rol del docente implica el ejercicio de un liderazgo capaz de generar cambios en su interacción con su grupo de estudiantes, padres de familia, colegas o con

miembros de su comunidad. Por ende, es insoslayable que el docente posea competencias que le permitan enfrentarse adecuadamente a los diversos problemas y múltiples presiones que pueda llevar consigo su labor. Debe mostrar confianza en las capacidades del grupo y de sus alumnos, para resolver sus propios conflictos y evolucionar adecuadamente.

El docente como líder eficaz debe mantener una actitud de apertura, tolerancia y disponibilidad a los otros, a sus sentimientos, sugerencias e ideas, que conllevaría un esfuerzo para no juzgar a los alumnos desde nuestros propios esquemas de referencia. Es relevante el desarrollo de competencias interpersonales en el docente, lo cual implica la capacidad para establecer relaciones auténticas y funcionales con los otros, el saber comunicarse adecuadamente y ello requiere el adquirir una buena habilidad comunicativa, tanto a nivel verbal como no verbal.

2.1.2. Responsables:

El Proyecto está elaborado y ejecutado por los siguientes Especialistas en Docencia Superior:

Psicóloga Rita M. Bello

Psicólogo Luis E. González

Doctor en Medicina Christian Ortega.

2.1.3. Fecha de ejecución del Proyecto de Intervención:

Del martes 17 al viernes 27 de enero de 2012.

2.2. ANTECEDENTES

Para desarrollar mayor empatía y compromiso hacia los problemas que afectan a la comunidad educativa, es menester motivar e instruir, a los docentes, mediante proyectos y programas de capacitación.

Las investigaciones que se han realizado en Panamá sobre liderazgo están vinculadas al sector empresarial, no encontramos hallazgos referentes al liderazgo docente a nivel escolar basados en técnicas científicas.

Hemos realizado una investigación diagnóstica con el objetivo de analizar si los estudiantes de la carrera de Docencia Media Diversificada poseen las competencias para desarrollar el liderazgo en el ámbito laboral docente y encontramos los siguientes hallazgos:

En el instrumento de recolección de información (cuestionario) aplicado a los estudiantes obtuvimos lo siguiente:

- ❑ 82.5% consideran que poseen competencias en materia de liderazgo para asesorar y guiar académica, afectiva y conductualmente a los estudiantes que atenderán.

- ❑ 70.0% afirman tener actitudes empáticas con sus estudiantes.

- ❑ 32,5% han recibido capacitación teórico-práctica durante su formación en la carrera, en algún taller, curso, seminario, diplomado o asignatura sobre liderazgo docente y el 67.5% indica que no.
- ❑ 50.0% sostienen que poseen dominio del lenguaje verbal y no verbal propio y de otras personas.

En entrevista semi-estructurada dirigida a los docentes los datos indican que:

- ❑ 100 % consideran que es necesario que el Docente de Educación Media debe desarrollar competencias académicas, humanas y pedagógicas en materia de liderazgo.
- ❑ 45.5% consideran que cuentan con competencias en liderazgo docente frente a los retos educativos del siglo XXI.
- ❑ 100% opinan que es necesario implementar proyectos de capacitación para desarrollo de liderazgo docente.
- ❑ 63.6% afirman tener conocimiento de los aportes que genera a la educación el empleo de técnicas de Programación Neurolingüística (PNL).
- ❑ 81.8 % refieren que en las asignatura(s) que imparten a los estudiantes de Docencia Media Diversificada abordan el tema de liderazgo docente.

Estos resultados nos permiten concluir la necesidad de incentivar, crear y ejecutar programas que permitan abordar el tema del liderazgo frente a los retos educativos del siglo XXI.

2.3. JUSTIFICACIÓN

Si ojeamos las noticias impresas de los diarios de la localidad y escuchamos reportajes de noticias a través de la radio, medios de agencias televisivas o medios virtuales podemos notar el incremento, en Panamá, en los últimos años de actos de violencia entre niños (as) y jóvenes escolares, la actividad sexual precoz, el consumo de alcohol y sustancias ilegales que afectan su salud y bienestar, así como una serie de factores que colocan a un número significativo de estudiantes en riesgo social, los factores referidos ameritan atención en materia de prevención.

Nuestra propuesta va dirigida a desarrollar un liderazgo docente eficaz y comprometido en la búsqueda de alternativas, por medio del quehacer docente, a estos y otros problemas que inciden negativamente en una vulnerable población estudiantil, así como el aprovechamiento de las fortalezas de las comunidades educativas para hacer frente a estos desafíos por medio de la asertiva participación y acción del docente.

Con base a los datos presentados en párrafos anteriores nos planteamos la siguiente interrogante: ¿Es necesario implementar un proyecto académico complementario, al plan de estudio, que propicie el desarrollo de competencias en materia de liderazgo a estudiantes de la Carrera de Docencia Media Diversificada de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá?

Consideramos pertinentes realizar un diagnóstico en el 50% de participantes del seminario, ya que no son estudiantes que cursan actualmente la carrera de Docencia Media Diversificada.

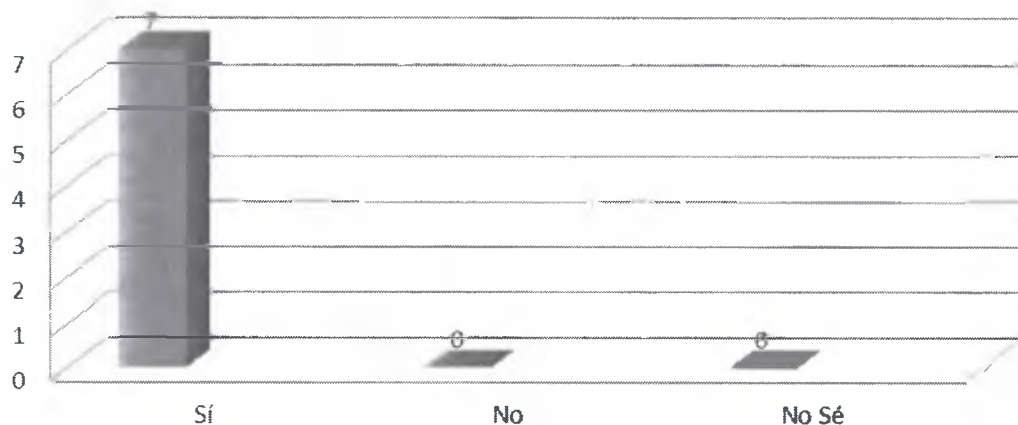
El grupo de estudiantes fue asignado por las autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación, ya que coincidió la fecha de ejecución del proyecto con el Verano Académico 2012 y no existían grupos inscritos o matriculados con los cuales poner en marcha la propuesta, así como también se hacía difícil convocar a la población interesada por encontrarse en vacaciones.

Como alternativa a esta situación se hicieron los ajustes necesarios y se nos permitió ejecutar el proyecto de intervención con una población con formación académica en Docencia Media.

Los resultados obtenidos en esta población estudio fueron los siguientes:

Gráfica N° 1.

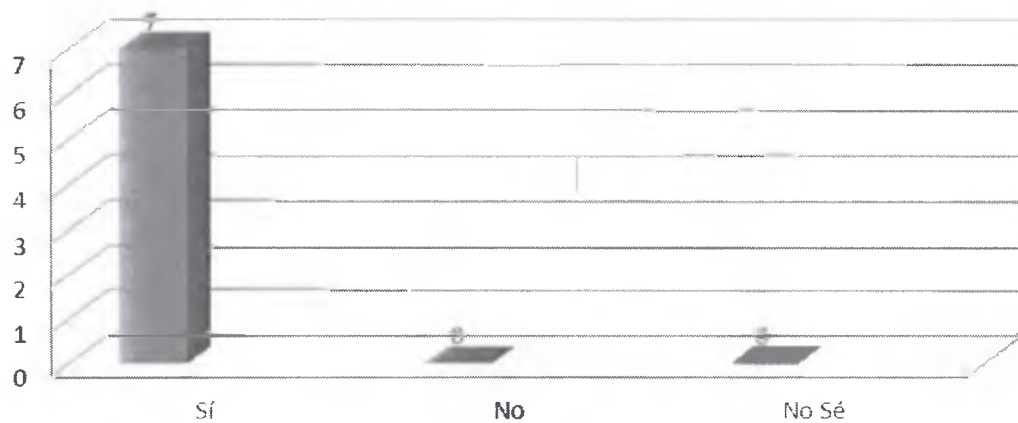
¿Considera usted que posee liderazgo para solucionar conflictos, en la población estudiantil, que puedan surgir en el futuro?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicado a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 2.

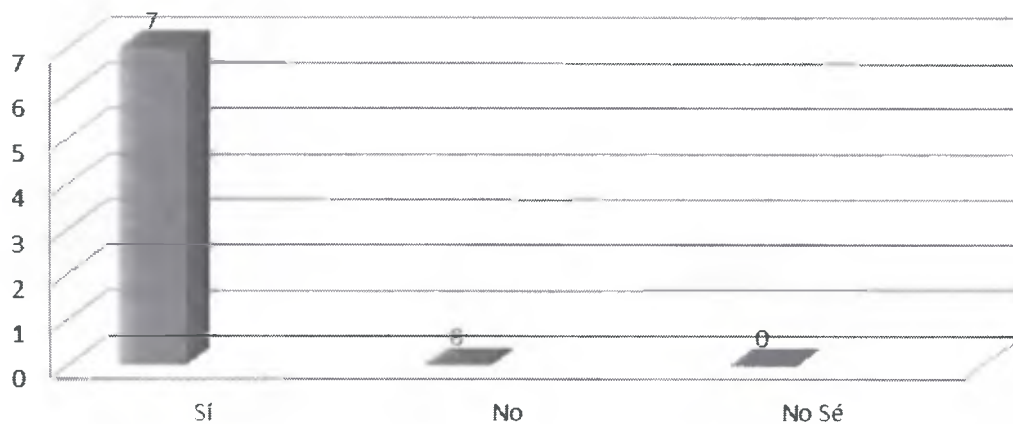
¿Sus actuales habilidades de liderazgo porían permitirle cambiar actitudes y hábitos inadecuados en su futura población estudiantil?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicado a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 3.

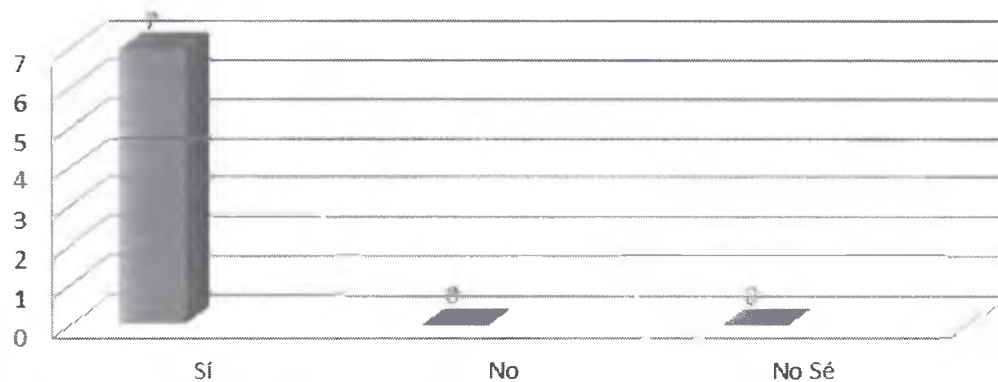
¿Le interesa conocer las necesidades y motivaciones individuales de su futura población estudiantil?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicado a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 4.

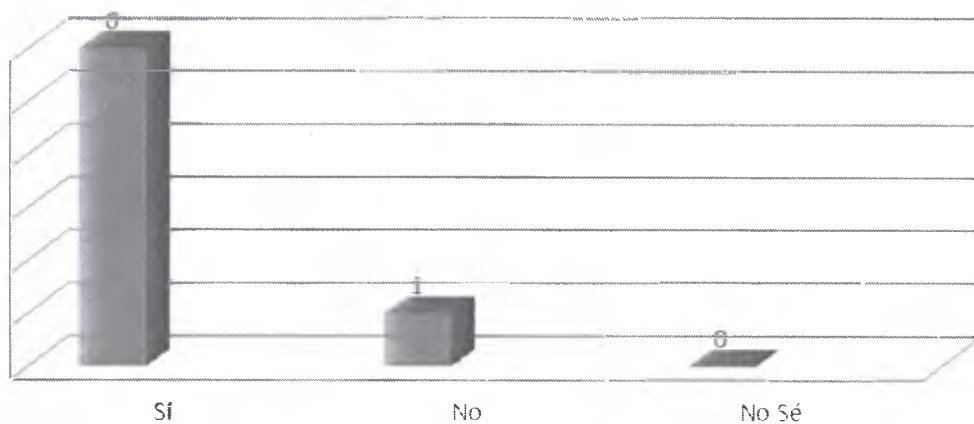
¿Permitirán su liderazgo actual lograr que su futura población estudiantil desarrollen competencias por motivación y no por represión?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicado a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 5.

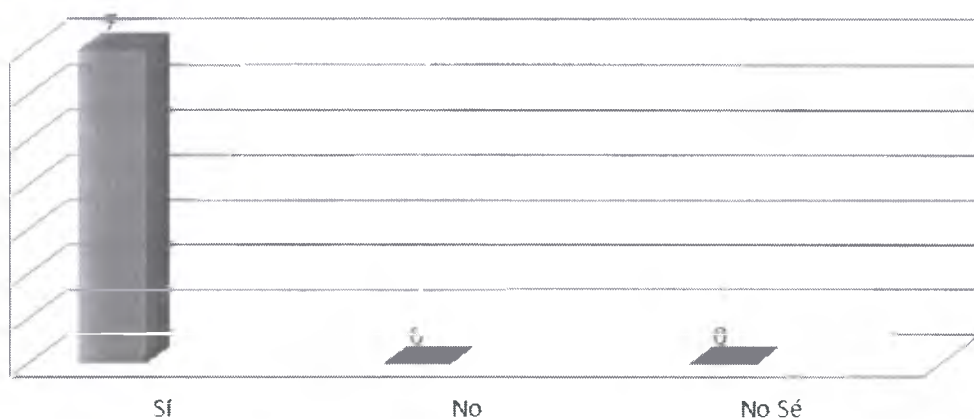
¿Considera que por las manifestaciones de su conducta se ganará el respeto de sus estudiantes?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 6.

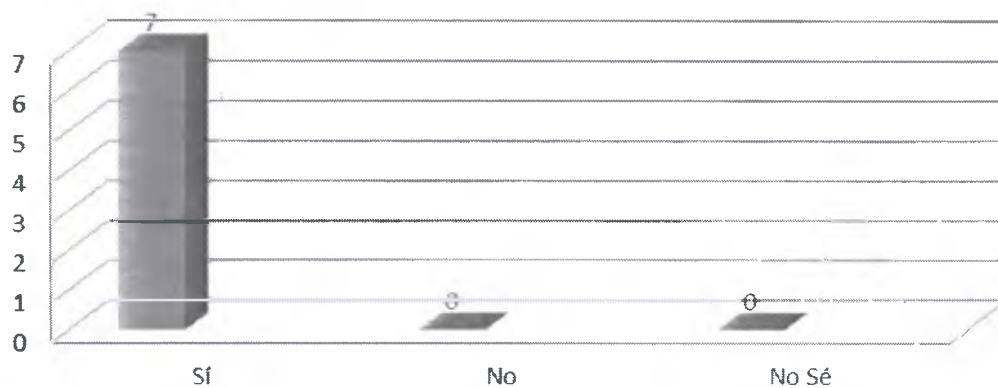
¿Identifica usted sus fortalezas y debilidades en el estilo de liderazgo en los ámbitos en que interactúa?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicado a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 7.

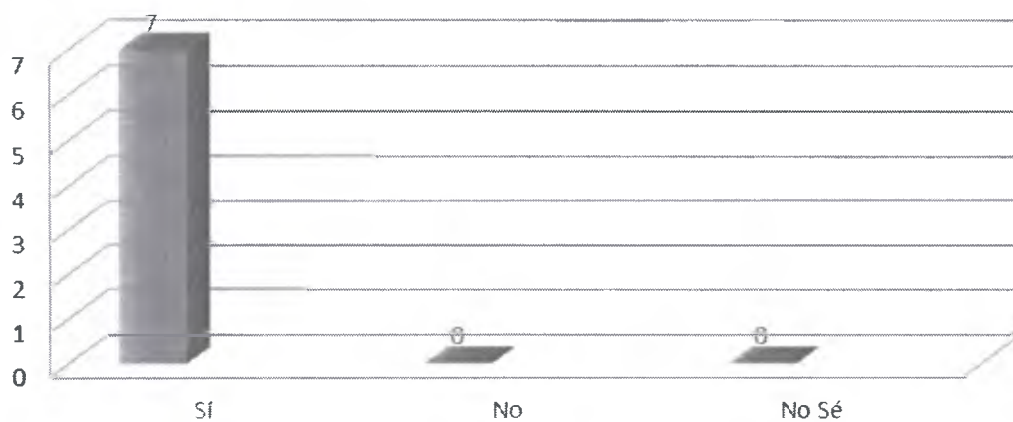
¿Considera usted que tiene competencias en materia de liderazgo para asesorar y guiar académica, afectiva, y conductualmente a la población estudiantil?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicado a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 8.

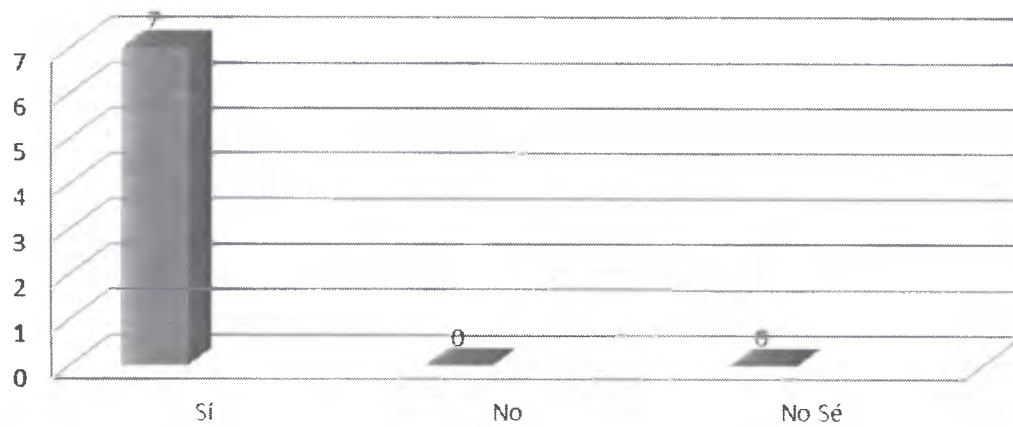
¿Ante los problemas de la comunidad educativa podrá mostrar actitudes empáticas?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicado a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 9.

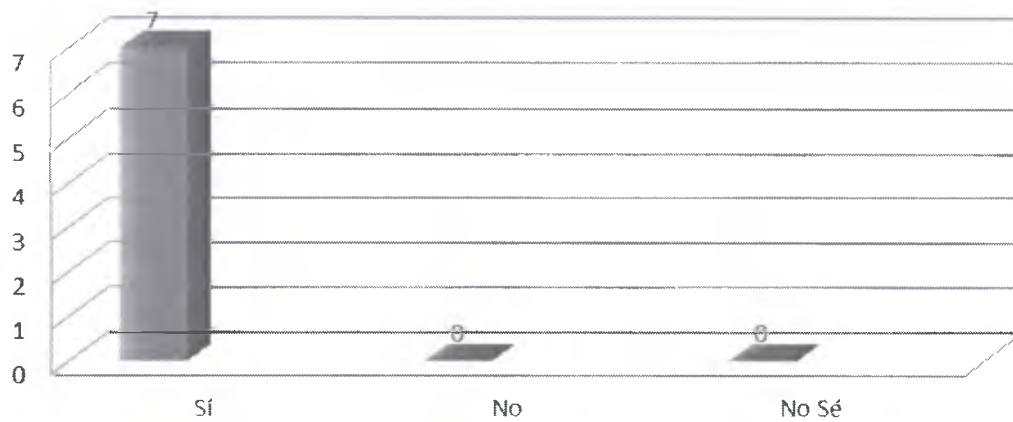
¿Será capaz de tolerar y aceptar las limitaciones personales y académicas de su futura población estudiantil?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicado a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 10.

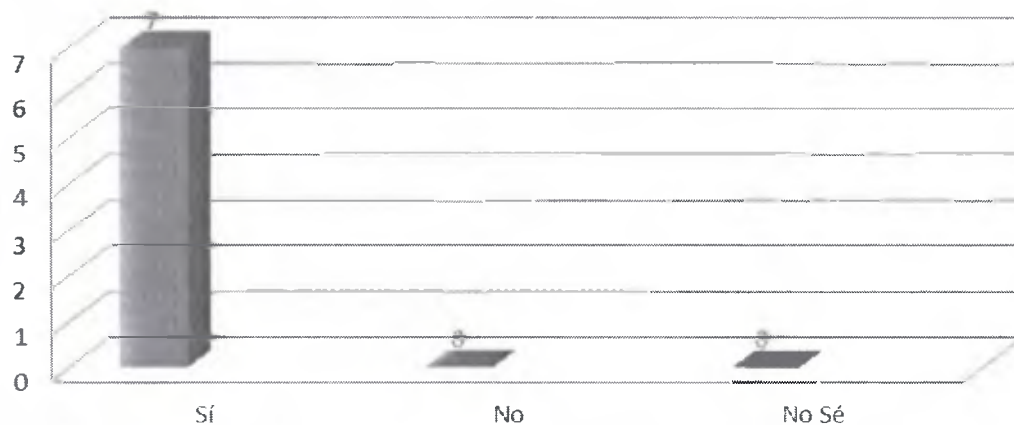
¿Respetará la integridad física, mental, y espiritual de su futura población estudiantil?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicado a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 11.

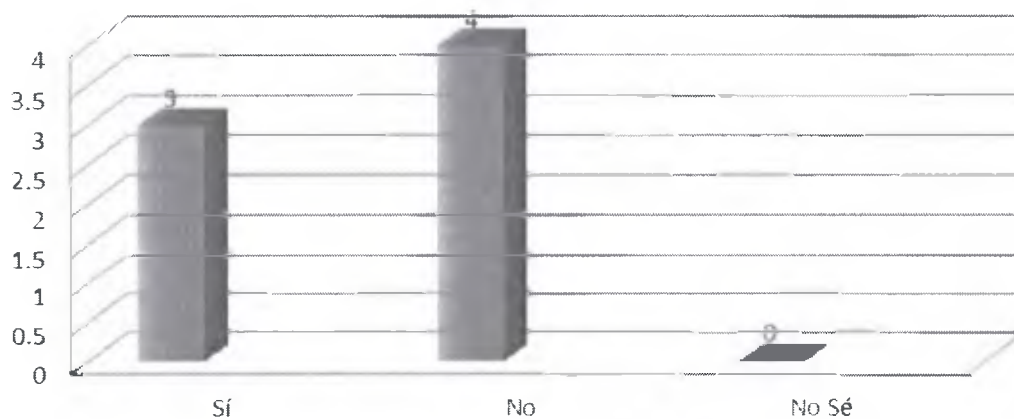
¿Practica un proceso de reflexión autocrítico permanente sobre su labor pedagógica?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicado a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 12

¿Durante su formación ha recibido capacitación teórico-práctica en algún taller, seminario, diplomado o curso sobre liderazgo docente?

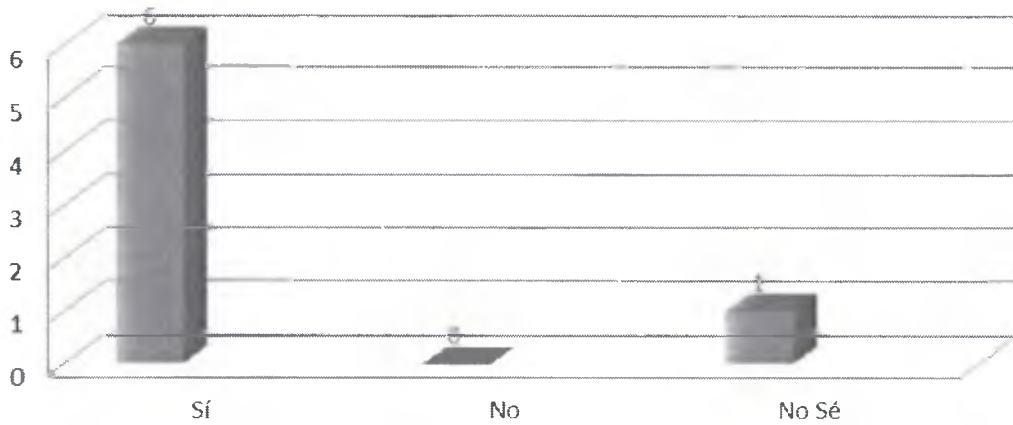


Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 18/1/12



Gráfica N° 13

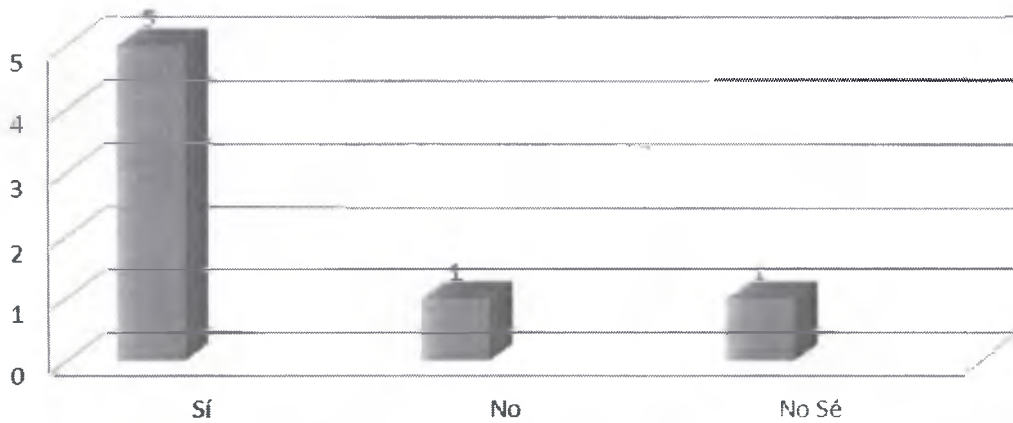
¿Posee habilidades para entender lo que sienten, y piensas las otras personas?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 14

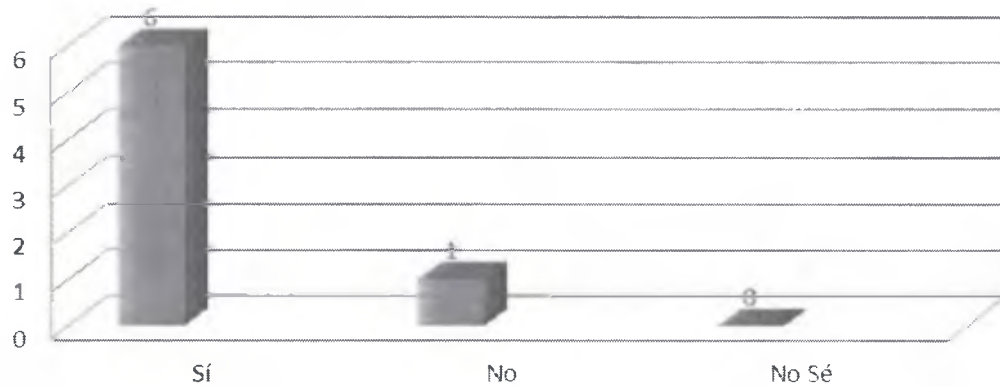
¿Considera usted que interpreta adecuadamente el lenguaje sensorial propio y con quién interactúa?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 15.

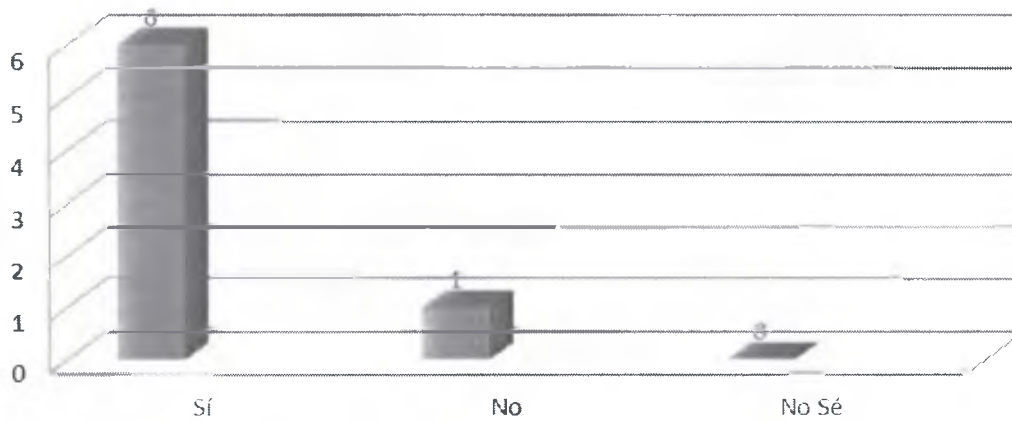
¿Sabe aplicar estrategias verbales para evitar generalizaciones, omisiones o distorsiones en la comunicación con estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa?



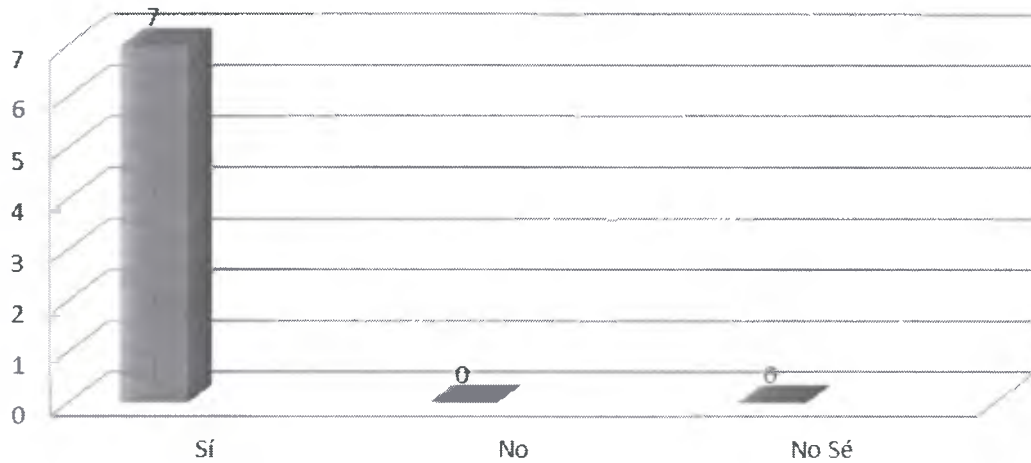
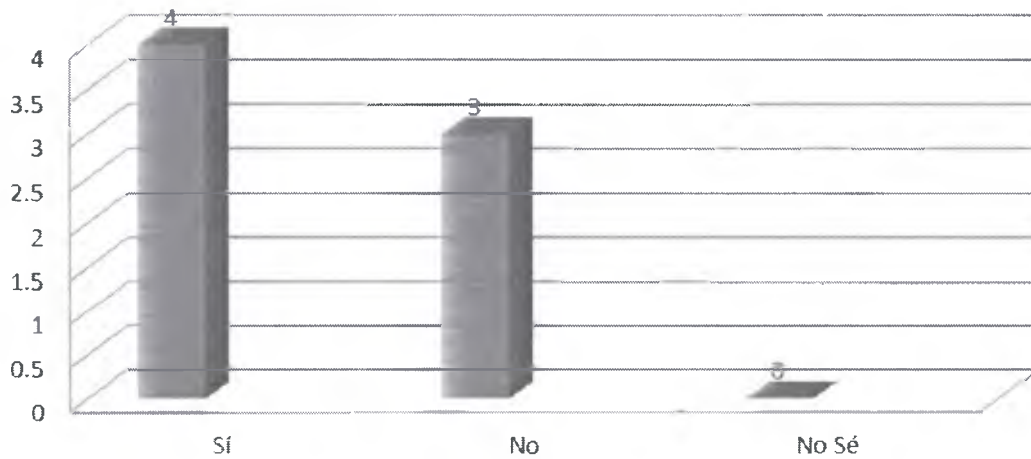
Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 16.

¿Conoce estrategias para fortalecer la autoestima positiva propia y de sus estudiantes?

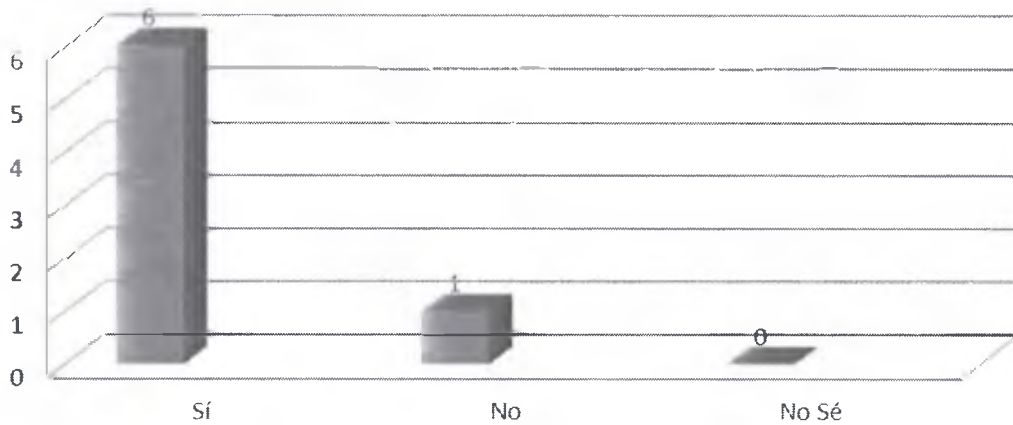


Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 17.**¿Posee competencias que le permitan incrementar la creatividad?****Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicado a estudiantes el 18/1/12****Gráfica N° 18****¿Emplea alguna técnica o método para controlar su emociones?****Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 18/1/12**

Gráfica N° 19.

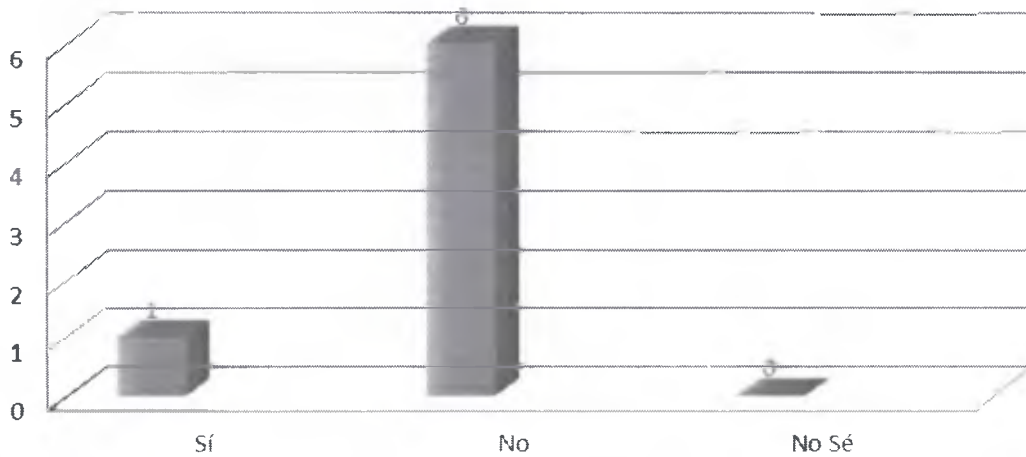
¿Domina usted el lenguaje verbal y no verbal propio y de otras personas?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 18/1/12

Gráfica N° 20

¿Conoce usted el manejo de claves oculares?



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 18/1/12

Discusión de la información obtenida del instrumento diagnóstico aplicado a los participantes del Proyecto de Intervención: “Desarrollo de Liderazgo Docente mediante Técnicas de Programación Neurolingüística.

* Siete (7) participantes que representan el 100% de la muestra encuestada respondieron a las Once (11) primeras interrogantes afirmando que, Sí, poseen un liderazgo para generar una influencia eficaz y propiciar cambios positivos tanto en la población estudiantil como en la comunidad educativa.

* En relación a la pregunta No. 12 sobre si han recibido algún tipo de instrucción o capacitación académica en materia de liderazgo docente los resultados indican que cuatro (4) de los participantes que representan el 57.1% respondieron que No, mientras que tres (3) participantes que representan el 42.9% de los encuestados afirman que, Sí, han participado de este tipo de formación académica.

* Cuatro (4) participantes que representan el 57.1% respondieron a la pregunta No. 18 que Sí usan alguna técnica o método para manejar las emociones y tres (3) quienes representan el 42.9% de los encuestados respondieron NO.

* En relación a la pregunta No.20, ¿Conoce usted Técnicas de Programación Neurolingüística?, seis (6) que representan el 85.7% de los encuestados respondieron No, mientras que uno (1) de los encuestados respondió Sí.

Conclusiones del análisis porcentual de las respuestas dadas al instrumento diagnóstico aplicado a los participantes del Proyecto.

1. Los participantes encuestados consideran que poseen competencias y habilidades como líderes docentes, mientras un porcentaje por encima del promedio

refiere no haber recibido preparación en este tipo de competencias profesionales y académicas durante su formación teórica-práctica en la Carrera de Docencia Media Diversificada, seminario, diplomado o curso.

2. Un porcentaje por encima del promedio señaló no usar técnicas y o métodos para el manejo de sus emociones y un porcentaje significativo de los encuestados refiere desconocer las técnicas de Programación Neurolingüística

2.4 LIMITACIONES DEL PROYECTO:

Entre las limitaciones, tenemos el hecho que coincidió con un curso en verano a participantes que ya tenían formación en docencia media, y estaban cursando el posgrado en administración escolar.

2.5. OBJETIVOS

2.5.1 Objetivo General:

2.5.1.1. Desarrollar en docentes del Curso Especial de Postgrado en Administración Escolar competencias personales, académicas y profesionales en materia de liderazgo docente.

2.5.2. Objetivos Específicos:

2.5.2.1. Capacitar a los participantes a corto plazo, en competencias de liderazgo docente, usando técnicas de Programación Neurolingüística.

2.5.2.2. Promover en cada participante la reflexión en torno al rol del docente como líder en las comunidades educativas y la sociedad.

2.5.2.3 Fomentar en los participantes el compromiso y motivación por ser transformadores sociales y modelo positivo para la comunidad educativa.

2.5.3. Metas:

Mantener de principio a fin del seminario- taller el interés y motivación de los participantes mediante actividades participativas, creativas y colaborativas.

2.5.4. Misión:

Concientizar a los participantes del grado de influencia que pueden ejercer para ser agentes de cambio en los estudiantes y en la comunidad educativa.

2.6. BENEFICIARIOS:

La población beneficiada con su participación al seminario- taller corresponde a catorce (14) estudiantes del Curso Especial de Postgrado en Administración Escolar (verano 2012).

Once (11) de los participantes nacieron en la Comarca Kuna Yala y tres (3) en la Provincia de Panamá, teniendo en común que todos laboran en áreas de difícil acceso.

En el grupo de los Catorce (14) beneficiados del seminario- taller encontramos la siguiente distribución: Dos (2) son Directores de Centro Educativos (Primaria y Secundaria), dos (2) son Supervisores de Centros Educativos, Uno (1) Docente de Educación Primaria y Nueve (9) Docentes de Educación Premedia y Media.

Doce de los de los participantes han cursado estudios por concluir y/o ya terminó la carrera de Docencia Media Diversificada de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá.

El Proyecto no excluye participantes por razón de sexo, edad, modalidad de estudio de la carrera de Docencia Media Diversificada, o número de semestres cursados en dicha carrera.

2.7 Delimitación del Proyecto:

Desarrollamos nuestro proyecto en la Universidad de Panamá, en la Facultad de Ciencias de la Educación, en el aula virtual. La Universidad está ubicada en El Cangrejo, Corregimiento de Bella Vista, Ciudad de Panamá.

2.8. METODOLOGÍA

La capacitación se realizó mediante un seminario-taller con la modalidad presencial (32 horas) y ofreceremos la oportunidad de enriquecer la formación mediante

asignaciones (10 horas). En un horario de 4:30 p.m. a 9:00 p.m. En dos (2) semanas iniciando el día martes 17 al viernes 27 de enero.

En las horas presenciales se desarrollaran actividades en equipos colaborativos, trabajos individuales, análisis y discusión de casos, temáticas que se exponían, y prácticas guiadas sobre técnicas de Programación Neurolingüística. Las tutorías (extras) virtuales ofrecían en el espacio y tiempo para aclarar dudas y orientar aspectos que a bien tenían los participantes en consultar o los facilitadores asignar o guiar. A su vez, se detallaba a los participantes el sistema de evaluación cuanti y cualitativa que debía cumplirse mediante lineamientos específicos como requisitos para obtener a fin del seminario-taller certificación del mismo.

Los facilitadores entregamos a cada participante los recursos materiales y bibliográficos a emplear en cada actividad programada en el seminario- taller.

Los temas se desarrollaron en base a unidades modulares, en diferentes momentos según el transcurso y cronograma de temas a exponer.

2.9 RECURSOS

Recursos Humanos: Formación académica universitaria en las siguientes

Profesiones: Dos psicólogos y un Médico y Título en Postgrado en Docencia Superior.

Recursos Materiales: Tablero blanco para marcadores, resmas de hojas blancas, lápices, bolígrafos, paperpads para tomar notas, Guías Instruccionales de aprendizaje, fotocopias.

Recursos Tecnológicos: Equipos multimedia, sistemas de memoria portátil (U.S.B.), proyectores para películas en DVD, internet.

Recursos Financieros: Se utilizaron los fondos de manera racional, en las diversas actividades relativas a la puesta en marcha del proyecto.

2.10. ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

En lo que concierne a estas actividades, los participantes recibieron exposiciones sobre diversos temas en Psicología y Medicina, seguido de un período de preguntas. Se utilizó con frecuencia el trabajo en equipo colaborativo, a los cuales se les asignaba casos sobre liderazgo en la administración escolar, para proponer alternativas de solución resolverlos en base a la experiencia, conocimientos previos y información facilitada por los facilitadores.

Hubo la oportunidad para presentar videos: *Quién movió mi queso*, *el Circo de las Mariposas*, Video sobre PNL, y un cine debate de la Película: *Una Estrella del Cielo en la Tierra*, acerca de los cuales se les solicitó que analizaran su contenido, emitieran sus reflexiones y de qué manera las aplicarían en sus aulas y demás lugares de su entorno profesional y académico

Se les entregó Guías Instruccionales de Aprendizaje de algunos temas lo cual implicaba la presentación de trabajos en lo referente a los temas en estos manuales instructivos.

Los participantes, realizaron un sociodrama, dentro del cual revelaron la forma en la cual abordarían el liderazgo, en su entorno educativo.

2.11. EVALUACIÓN

La evaluación se realizó de manera diagnóstica, cualitativa y cuantitativa, así como autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

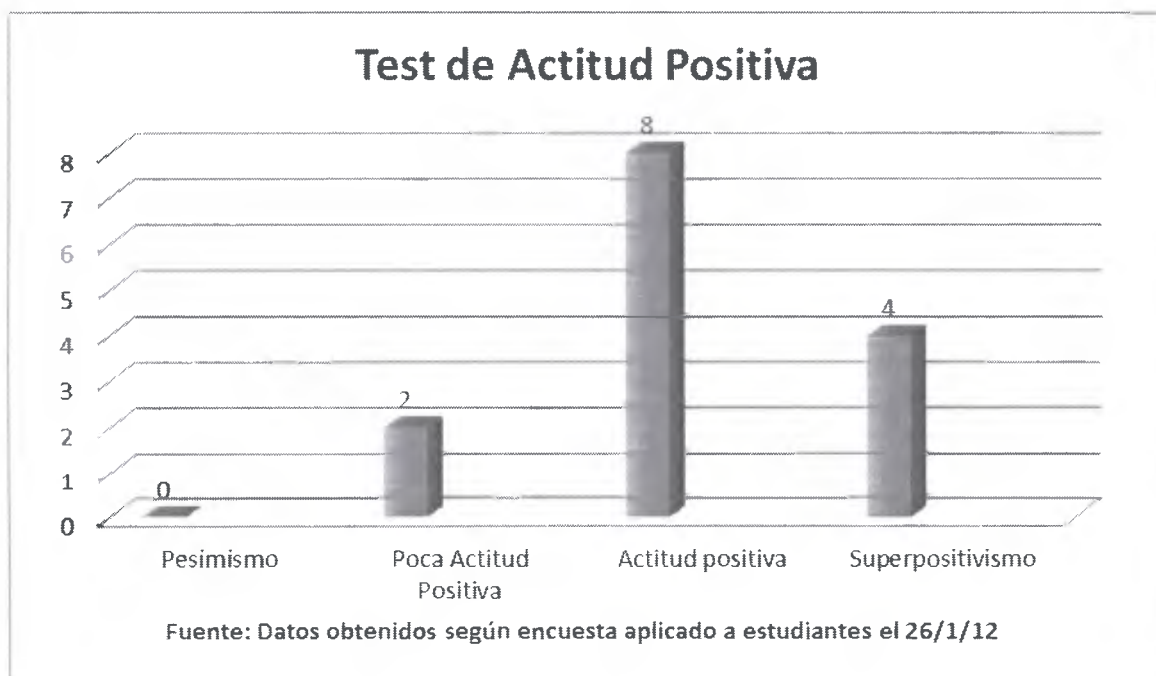
La evaluación diagnóstica corresponde al análisis de las respuestas de las hojas de cuestionarios (diagnóstico del 50% de participantes, cuestionario de actitud positiva y evaluación del impacto del proyecto).

En lo concerniente a la evaluación cualitativa, se observó la proyección personal de cada participante en las actividades que emitían sus reflexiones acerca de los temas y casos asignados en trabajo grupal e individual. Cada participante fue evaluado cualitativamente también en virtud de su oratoria, la manera de expresar su síntesis de los temas asignados y en lo que respecta al modo de dirigirse al escenario. Otro aspecto de la evaluación cualitativa es la interacción virtual, en los correos electrónicos enviados hacia ellos y desde los participantes hacia nosotros.

En lo que respecta a la evaluación cuantitativa, es el promedio numérico de las evaluaciones anteriores, todo lo cual se traduce en la calificación académica que se asignada a cada uno de los participantes.

2.12. RESULTADOS

Durante nuestras actividades de aprendizaje realizamos una prueba de actitud positiva para evaluar la respuesta de los participantes ante diversos eventos que pueden presentar, cuyos resultados consideramos oportuno incluir en esta sección



Esta gráfica evidencia que la gran mayoría de participantes poseen una actitud positiva (ocho), 4 tienen un superpositivismo, y 2 tienen una tendencia a la poca actitud positiva.

2.13 PLAN DE ACTIVIDADES

Tabla N° 1. Plan de Actividades	
Tareas	Fechas
Coordinación Académica	
1. Organizar y distribuir las diversas etapas y actividades que conlleva la planificación y desarrollo del proyecto entre los responsables del mismo.	12-17/12/2011
2. Coordinar las temáticas y estrategias de aprendizaje.	19-22/12/2011
3. Organización de material didáctico.	23/1 /2011-12/1/2012
4. Consecución de aprobación del proyecto por parte de las autoridades universitarias correspondientes.	14/1/2012
Logística	
5. Coordinación con autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación el uso de equipo multimedia, aulas, horarios.	15-16/1/2012
6. Fotocopiado de material bibliográfico.	14-24/1/2012
7. Adaptar las estrategias según participantes inscritos.	14-24/1/2012
Protocolo	
8. Contratación de servicio de refrigerios.	17-27/1/2012
Ejecución del Proyecto	
9. Ejecución del Proyecto	17-27/1/2012
10. Evaluación de resultados	18-31/1 /2012
11. Redacción de Informe preliminar del proyecto ejecutado	28/1 -12/3/2012
12. Revisión de Informe Final por Profesora asesora	5-20/3 2012
13. Sustentación de informe final	31-3-2012
14. Revisión y entrega final	1-10-4-2012

2.14 Gráfica de Gantt: Liderazgo Docente Mediante Programación Neurolingüística



2.15 COMISIONES

1. Académica: Psicóloga Rita Bello

- Contenidos
- Expositores.
- Material de Apoyo
- Instrumento de Evaluación

2. Logística: Médico Christian Ortega

- Promoción de Actividad
- Consecución de Local y Equipo
- Equipo Audiovisual
- Certificados

3. Protocolo: Psicólogo Luis Enrique González J.C.

- Invitación y Programa.
- Refrigerio.
- Fotografía
- Arreglo de Local.
- Seguimiento virtual a Participantes.

4. Finanzas: Luis, Rita, Christian

- Presupuestos.
- Cotizaciones

Tabla N° 2. PRESUPUESTO DE PROYECTO

No.	Cantidad	DESCRIPCIÓN DE ÚTILES DE OFICINA	Precio Unitario	Precio Total
1	1 resmas	Papel blanco tipo bond 8 1/2 x11 de 20 libras.	B/. 5.00	B/. 5.00
2	4 cartuchos	Tinta de impresión negra	B/. 20.00	B/. 80.00
3	3 cartuchos	Tintas de impresión colores	B/. 25.00	B/. 75.00
4	set	Copias de documentos bibliográficos	B/. 45.00	B/. 45.00
5	set	Lápices	B/. 1.50	B/.1.50
6	9 días Expositores, participantes y personal de apoyo	Alimentación Refrigerio		B/.175.00
		Sub. Total	B/.96.50	B/. 381.50
			Imprevistos 10%	B/. 38.15
			Total	B/. 419.65

CONCLUSIONES

1. El seminario fue exitoso, cumpliéndose los objetivos propuestos en el proyecto de intervención.

2. Se capacitó a los participantes en las competencias de liderazgo docente utilizando la Programación Neurolingüística y se promovió en cada participante la reflexión en torno al rol del docente como líder en la comunidad educativa y de la sociedad.

3. Se fomentó en los participantes el compromiso y la motivación por ser transformadores sociales y referente positivo para la comunidad educativa.

RECOMENDACIONES

1. Debe extenderse este seminario de Desarrollo de Liderazgo Docente mediante Técnicas de Programación Neurolingüística a todos los docentes, y administrativos porque todos tienen la potencia de convertirse en futuros líderes en cada una de sus puestos laborales.

2. Este seminario debe programarse para mayor lapso tiempo de manera que podamos cumplir y desarrollar cada una de los puntos de manera extensa para la formación adecuada de los líderes.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, José Antonio y Block, Alberto. (1981). Planeación Escolar y Formulación de Proyectos. Lecturas y Ejercicios. México. Editorial Trillas.
- HÉRNANDEZ, Pedro. (2008). Diseñar y Enseñar. Teoría y Técnica de la Programación y del Proyecto Docente. 2da. Madrid-España. Editorial Narcea, S.A.
- MADRID, Tomás. (2010). Talleres de reforzamiento para un Líder de cambio basado en la Competitividad de un grupo de Estudiantes de V año de Diversificada de la Universidad de Panamá, Extensión de Chepo. Práctica Pedagógica Profesional Programa de Maestría en Docencia Superior. Penonomé.
- TAMAYO y Tamayo, Mario (2008). El Proceso de la Investigación Científica. Incluye Glosario y Manual de Evaluación de Proyectos. México, España, Colombia, Venezuela. Editorial Limusa.

REFERENCIAS DE INTERNET

- GABARRÓ, Daniel. (1964). Transformar a los hombres un reto social.
Descargar de www.bubok.es
- Portal Recursos Humanos. (2008). Liderazgo Descargar de <http://www.losrecursoshumanos.com/articulos/liderazgo>

SEVILLANO,
Luisa. (2004).

María *Didáctica en el siglo XXI. Ejes en el aprendizaje y enseñanza de calidad.* Descargar de <http://ocwus.us.es/didactica-y-organizacion-escolar/procesos-de-ensenanza-aprendizaje/otros-recursos/>

ANEXO 2

**Encuesta Dirigida a Participantes del Curso
Especial de Postgrado en Administración
Escolar**



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR

PROYECTO
Desarrollo de Liderazgo docente mediante Técnicas de Programación
Neurolingüística

Dirigida a: Participantes del Curso Especial de Postgrado en Administración Escolar

Formación Académica: _____
Asignatura que imparte: _____ Fecha: _____

Objetivo:

Diagnosticar si los Participantes del seminario taller-taller poseen competencias para desarrollar liderazgo en su labor docente.

Instrucciones:

Lea las preguntas y coloque el signo de cruz (+) dentro del recuadro que coincide con su opinión.

27. ¿Considera usted que posee liderazgo para solucionar conflictos, en la población estudiantil, que puedan surgir a futuro dentro y fuera del aula de clases?

Sí

No

No Sé

2. ¿Sus actuales habilidades de liderazgo podrían permitirle cambiar actitudes y hábitos inadecuados en su futura población estudiantil?

Sí

No

No Sé

3. ¿Le interesa conocer las necesidades y motivaciones individuales de su futura población estudiantil?

Sí

No

No Sé

4. ¿Permitirán su liderazgo actual lograr que su futura población estudiantil desarrollen competencias por motivación y no por represión?

Sí

No

No Sé

5. ¿Considera que por las manifestaciones de su conducta se ganará el respeto de sus estudiantes?

Sí

No

No Sé

6. ¿Identifica usted sus fortalezas y debilidades en el estilo de liderazgo en los ámbitos en que interactúa?

Sí

No

No Sé

7. ¿Considera usted que tiene competencias en materia de liderazgo para asesorar y guiar académica, afectiva, y conductualmente a la población estudiantil que atenderá?

Sí

No

No Sé

8. ¿Ante los problemas de la comunidad educativa podrá mostrar actitudes empáticas?

Sí

No

No Sé

9. ¿Será capaz de tolerar y aceptar las limitaciones personales y académicas de su futura población estudiantil?

Sí

No

No Sé

10. ¿Respetará la integridad física, mental y espiritual de su futura población estudiantil?

Sí

No

No Sé

11. ¿Practica un proceso de reflexión autocrítico permanente sobre su labor pedagógica?

Sí

No

No Sé

12. ¿Durante su formación en la carrera de Docencia, usted, ha recibido capacitación teórico-práctica en algún taller, curso, seminario, diplomado o asignatura sobre liderazgo docente?

Sí

No

No Sé

13. ¿Posee habilidades para desarrollar simpatía con otras personas?

Sí

No

No Sé

14. ¿Considera que interpreta adecuadamente el lenguaje sensorial propio y con quién interactúa?

Sí

No

No Sé

15. ¿Sabe aplicar estrategias verbales para evitar generalizaciones, omisiones o distorsiones en la comunicación con estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa?

Sí

No

No Sé

16. ¿Conoce estrategias para fortalecer la autoestima positiva propia y de sus estudiantes?

Sí

No

No Sé

17. ¿Posee competencias que le permitan incrementar la creatividad?

Sí

No

No Sé

18. ¿Emplea alguna técnica o método para controlar sus emociones?

Sí

No

No Sé

19. ¿Domina usted el lenguaje verbal y no verbal propio y de otras personas?

Sí

No

No Sé

20. ¿Conoce usted técnicas de Programación Neurolingüística?

Sí

No

No Sé

Reciba nuestro agradecimiento por su valiosa colaboración.

Test de Actitud Positiva

TEST DE ACTITUD POSITIVA

¿QUÉ GRADO DE ACTITUD POSITIVA TIENE USTED?

Objetivo: Identificar si su actitud tiende a ser positiva o negativa.

Instrucción: Elija la alternativa que mejor ejemplifica su actitud frente a un evento.

1. Si acaba de tener una idea que le parece muy interesante, ¿qué actitud toma?

- A. Necesita que otras personas la aprueban, para seguir pensando qué va a hacer.
- B. La revisa por los cuatro costados, con personas idóneas, y luego comienza la acción.
- C. Se larga de inmediato a su ejecución.
- D. La deja para otra oportunidad, por miedo a equivocarse, porque la ve muy audaz, por inhibición, etc.

2. Al enfrentar dificultades, ¿cómo reacciona?

- A. Sale corriendo.
- B. Se angustia.
- C. Se ve estimulado, como el toro ante el color rojo.
- D. Se mantiene sereno, y toma distancia para reflexionar en busca de la solución.

3. A la pregunta clásica: ante una botella de vino que contiene exactamente la mitad de su capacidad, ¿qué dice?

- A. 'Está medio llena'.
- B. 'Está medio vacía'.
- C. 'Qué lástima, podría estar llena'.
- D. 'Qué suerte, podría estar vacía'.

4. Si usted visualiza con la mente una pared que le cierra el camino, ¿qué piensa a continuación?

- A. Se siente incapaz de seguir adelante.
- B. Tiene la sensación de que se le va a caer encima.
- C. Idea una forma de rodearla y seguir adelante.
- D. Piensa en cómo tirarla abajo.

5. Acaba de ser rechazada/o para un puesto laboral, y al estar en la calle piensa o siente:

- A. 'Quizá no soy lo suficientemente capaz para este tipo de trabajo'.
- B. 'Debo descubrir algunas fallas en mí, y superarlas'.
- C. 'Cada persona tiene un trabajo que la está esperando, y llega más tarde o más temprano'.
- D. 'Yo nunca tengo suerte'.

6. ¿Qué frase aplicaría o aplica más, en general, ante las circunstancias de la vida?

- A. 'Siempre que llovió paró'.
- B. 'Todo lo bueno se termina'.
- C. 'Los sueños, sueños son'.
- D. 'Lo último que se pierde es la esperanza'.

7. Un familiar o amigo le dijo que volvería a las 10, son las once y media y todavía no ha llegado. ¿Qué actitud toma?

- A. Piensa inmediatamente que le pasó algo y en cualquier momento llama a la policía.
- B. Empieza a preocuparse.
- C. Se pone a enumerar todas las razones comunes por las cuales puede haberse producido la demora.
- D. Se pone a mirar TV sin pensar en el asunto.

8. Acaba de discutir agriamente con una persona, a la que tendrá que seguir tratando, y luego de la disputa piensa:

- A. 'Lo voy a mandar a...'
- B. 'Bien, ya pasó...'
- C. '¿Cómo no entiende que tengo toda la razón?'
- D. 'Voy a repasar toda la discusión. Seguramente, debe haber puntos en los que puedo estar equivocado. Si es así, le pediré disculpas y olvidaremos bien todo el asunto'.

Calificación e interpretación:

Traslade, en el siguiente cuadro, cada una de sus respuestas.

En el renglón 1 marque la letra de su respuesta a la pregunta 1, en el 2 la letra que indique la respuesta de la pregunta 2, y así sucesivamente.

	AZUL	VERDE	ROJO	
1.	D	A	B	C
2.	A	B	D	C
3.	C	B	A	D
4.	B	A	C	D
5.	D	A	B	C
6.	B	C	A	D
7.	A	B	C	D
8.	A	B	D	C

Cada marca señalada otorga 10 puntos al color a que corresponde.

Es probable que uno de los colores domine fuertemente, en su caso, sobre los otros. O bien puede ser que le dé un puntaje bastante repartido. Los colores indican una calificación específica, y usted puede sacar sus propias conclusiones, incluso revisando respuesta por respuesta, para descubrir en qué situación le dio un color u otro:

AZUL: Usted tiene gran tendencia al pesimismo. Es conveniente que revea un poco sus

actitudes.

VERDE: Poca actitud positiva. Recuerde que todo puede verse bajo un ángulo más favorable, y eso, como aprenderá en esta obra, puede dar ventajas.

ROJO: Buena actitud positiva, dotada de adecuada sensatez. No deje de fortalecerla, siempre bajo el control de la lógica.

AMARILLO: Actitud positiva en grado superlativo, pero carente del equilibrio que dan el sentido de prudencia y el ejercicio de la reflexión. Fortalezca estas últimas cualidades, para compensar tanto optimismo.

Autor: Abel Cortese

FASE III

EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE

INTERVENCIÓN



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DOCENCIAS SUPERIOR**

**EJECUCIÓN DEL PROYECTO
DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE TÉCNICAS DE
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

POR

**RITA MERCEDES BELLO BELLIDO
LUIS E. GONZÁLEZ JOUANNEAU-COURVILLE
CHRISTIAN ORTEGA LOUBON**

Enero 2012

ÍNDICE

	Páginas
3.1 Planeación de clases.....	174
3.2 Cronograma de clases.....	178
3.2.1 Unidad Modular: El Líder docente del siglo XXI.	
3.2.1.1 Definición de Liderazgo.....	184
3.2.1.2 Claves para el desarrollo del Liderazgo.....	187
3.2.1.3. Tipología de alumnos.....	191
3.2.1.4. Perfil del Docente Panameño.....	194
3.2.2 Unidad Modular: Factores de la Personalidad que influyen en el Liderazgo.	
3.2.2.1. Inteligencia Emocional.....	204
3.2.2.2. Manejo del estrés.....	210
3.2.3. Unidad Modular: Generalidades de la Programación Neurolingüística.	
3.2.3.1. Formas de cómo funcionan las personas.....	216
3.2.3.2. Funcionamiento del cerebro y su relación con la educación.....	216
3.2.3.3. PNL y Lenguaje Corporal.....	218
3.2.3.4. Neurofisiología del aprendizaje y la memoria.....	225
3.2.3.5. Calidad de vida del docente.....	231
3.2.3.6. Estrategias psicológicas que favorecen la actividad docente (motivación).....	239
3.2.4. Recursos educativos prácticos con PNL	
3.2.4.1. La comunicación en el aula.....	249

3.2.4.2. Comunicación eficaz.....	260
3.2.5. Unidad Modular: Alianzas Universitarias	
3.2.5.1. Convenios Nacionales e Internacionales entre universidades.....	266
3.2.5.2. Organizaciones universitarias sin fines de lucro.....	270
3.2.6. Unidad Modular: Liderazgo en la administración de Centros Educativos	
3.2.6.1. Estudio de casos de administración escolar.....	283
3.3 Logros alcanzados por los estudiantes en el seminario taller.....	287

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA DE FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

ANEXO 3

Guía Instruccional de Aprendizaje

Listas de asistencia de los participantes

Evaluaciones cuantitativas de dos talleres

Instrumento de evaluación del Seminario -Taller

Certificación de Profesor de Español

Fotos del seminario

BIBLIOGRAFÍA GENERAL



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA ARTICULADA EN DOCENCIA SUPERIOR

M.D.S. 715
PRÁCTICA PEDAGÓGICA PROFESIONAL

Seminario Taller

Tema: Desarrollo de liderazgo docente mediante técnicas de Programación Neurolingüística

Dirigido a: Estudiantes del Curso Especial de Postgrado en Administración Escolar (con formación en Educación Media).

Participantes: Diecisiete 14 provenientes de áreas de difícil acceso de la Comarca Kuna Yala.

Periodo: Del 17 al 27 de enero 2012. **Tiempo:** Cuarenta (32) horas de clases presenciales y diez (10) horas de tutorías virtuales.

Lugar: Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias de la Educación, Campus Octavio Méndez Pereira (Aula Virtual).

OBJETIVO GENERAL: Desarrollar competencias en materia de liderazgo docente mediante la aplicación de técnicas de Programación Neurolingüística.

COMPETENCIAS	CONTENIDO	ESTRATEGÍAS DIDÁCTICAS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Analiza la importancia del liderazgo docente en la formación 	El líder docente del siglo XXI: -Definición de liderazgo -Claves para el desarrollo del	Lecturas reflexivas	Diagnóstica: -Cuestionarios

integral de los alumnos.	liderazgo -Tipología de alumnos - Perfil del Docente Panameño		-Conocimientos previos
COMPETENCIAS	CONTENIDO	ESTRATEGÍAS DIDÁCTICAS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer cómo la inteligencia emocional y el estrés afectan las relaciones intrapersonales e interpersonales. • Valora los aportes de la Programación Neurolingüística (PNL) en la educación. • Aplica técnicas de Programación Neurolingüística en situaciones relacionadas al 	<p>Factores de la personalidad que influyen en el liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inteligencia Emocional -Manejo del estrés <p>Generalidades de la Programación Neurolingüística:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formas como funcionan las personas. -Funcionamiento del Cerebro y su relación con la educación. - PNL y lenguaje corporal. -Neurofisiología del aprendizaje y la memoria. -Calidad de vida del docente. -Estrategias psicológicas que favorecen la actividad docente (Motivación). <p>Recursos educativos prácticos con PNL:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La comunicación en el aula. -Comunicación eficaz. 	<p>Talleres individuales</p> <p>Cine-Debate</p> <p>Lecturas analíticas vía virtual para los momentos no presenciales.</p>	<p>Formativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Consulta y controles e avances. _ Seguimiento de las fases presenciales y no presenciales. -Test individuales on line. <p>Coevaluación</p> <p>Heteroevaluación</p>

quehacer docente.			
-------------------	--	--	--

COMPETENCIAS	CONTENIDO	ESTRATEGÍAS DIDÁCTICAS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los beneficios de las Alianzas Universitarias y Organizaciones Educativas a Nivel Superior sin fines de lucro. • Demuestra capacidad para administrar centros educativos. 	<p>Alianzas Universitarias: -Convenios Nacionales e Internacionales entre universidades. -Organizaciones universitarias sin fines de lucro.</p> <p>-Liderazgo en la administración de Centros educativos.</p>	<p>Discusión guiada</p> <p>Ensayos grupales</p> <p>Taller en grupo</p> <p>Sociodramas</p>	<p>Diagnóstica: .Conocimientos previos</p> <p>Sumativa: Asignaciones a distancia Ejecución de talleres</p>

Referencias Bibliográficas:

FIEDLER, Fred Edward. (1995). Liderazgo y Administración Efectiva. Editorial Trillas, México, D.F.

KERLINGER, Fred. (1998). Investigación del Comportamiento. Mc Graw-Hill Interamericana, México, D.F.

<http://www.delideres.com/> Hugo Landolfi (2009). Coaching, Liderazgo, PNL.

<http://www.losrecursoshumanos.com/articulos/liderazgo/> Liderazgo (2008).

<http://www.danielgabarro.cat>. PNL. 2010.

Catedrática Asesora: Dra. Nélide Bravo R.

Responsables del Seminario Taller:

Psicóloga Rita Bello, Psicólogo Luis González y Médico Christian Ortega.

Ciudad Universitaria “Dr. Octavio Méndez Pereira”



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DOCENCIAS SUPERIOR

CRONOGRAMA

SEMINARIO

**“DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE TÉCNICAS DE PROGRAMACIÓN
 NEUROLINGÜÍSTICA”**

FECHA	HORA	CONTENIDO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Martes 17 de enero	4:30 p.m. -5:00 p.m.	Bienvenida y Presentación	*Discusión grupal	Profa. Migdalia de Avilés
	5:00 p.m. – 5:30 p.m.	Introducción al Liderazgo		Psic. González
	5:30 p.m. – 5:45 p.m.	Aplicación de Encuesta diagnóstica “ Liderazgo Docente”		Los tres expositores
	5:45 p.m. -6:10 p.m.	*Lenguaje Corporal	*Asignación virtual	Psic. Bello
	6:10 p.m.- 6:30 p.m.	RECESO		
	6:30 p.m. – 8:30 p.m.	Visión y Misión de la Administración Escolar	*Taller en equipo	MD. Ortega
	8:30 p.m. - 9:00 p.m.	Asignación de temáticas y actividades a distancia		Psic. Bello
Miércoles 18 de enero	Tutorías Virtuales	Continuación de Visión y Misión de la Administración Escolar	Sustentación grupal de análisis de caso	Los tres expositores
		*Generalidades de la Programación Neurolingüística (PNL)		
		Liderazgo y PNL Cierre y Realimentación	*Guía Instruccional de Aprendizaje	
	4:30 p.m. – 6:15 p.m.	*Organizaciones a nivel superior sin fines de	Análisis de casos	MD. Ortega

Jueves 19 de enero		lucro.		
	6:15 p.m. – 6:30 p.m.	RECESO		
	6:30 p.m. – 7:30 p.m.	*Alianzas entre Universidades		Psic. Bello
	7:30 p.m. – 8:30 p.m.	Video sobre PNL		Psic. González
Viernes 20 de enero	4:30 p.m. – 6:15 p.m.	Neurofisiología del Aprendizaje y la Memoria	* Lluvia de ideas	MD. Ortega
	6:15 p.m. – 6:30 p.m.	RECESO		
	6:30 p.m. – 7:30 p.m.	Calidad de vida del docente		Psic. Bello
	7:30 p.m. – 9:00 p.m.	Análisis de casos de administración escolar		
Lunes 23 de enero	4:30 p.m. – 5:30 p.m.	Claves para el liderazgo docente	Sustentación individual de análisis de lectura	Psic. González
	5:30 p.m. – 6:15 p.m.	Tipología de los alumnos		
	6:15 p.m. – 6:30 p.m.	RECESO		Psic. Bello
	6:30 p.m. - 8:30 p.m.	Administración educativa		
Martes 24 de enero	4:30 p.m. – 5:00 p.m.	Factores de la Personalidad que influyen en el liderazgo (Inteligencia Emocional, Manejo del estrés)	*Practicar Método Silva de Relajación	Psic. González
	5:00 p.m. -6:15 p.m.	Estrategias psicológicas que favorecen la actividad docente (Motivación)	Sustentación individual de análisis de lectura (asignación virtual)	
	6:15 p.m. – 6:30 p.m.	RECESO		Psic. Bello
	6:30 p.m. – 8:30 p.m.	Liderazgo docente Siglo XXI Video el Circo de las Mariposas		
Miércoles 25 de enero	4:30 p.m. – 7:30	Cine Debate “ Estrellas en la Tierra”	Debate	Facilitadores
Jueves 26 de enero	4:30 p.m. – 5:15 p.m.	Aportes de la PNL a la educación	Discusión	Psic. Bello
	5:15 p.m. -6:15 p.m.	Perfil del Docente Panameño	Taller grupal	
	6:15 p.m. – 6:30 p.m.	RECESO		Psic. González
	6:30 p.m. -8:30 p.m.	Comunicación eficaz Cuestionario Actitud Positiva	*Taller individual	
	4:30 p.m. – 5:15 p.m.	Video “Quién movió mi queso”	*Debate	Psic. Bello

Viernes 27 de enero	5:15 p.m. -6_15 p.m.	Lectura "Asamblea en la Carpintería "	*Sociodrama	Psic. González
	6:15 p.m. – 6:30 p.m.	RECESO		
	7:30 p.m. – 8:30 p.m.	Cierre y Evaluación del Seminario y Brindis		
	Tutorías Virtuales		*Guía Instruccional de aprendizaje	Tres Facilitadores
	*Liderazgo Docente * Liderazgo y Programación Neurolingüística *Comunicación en el aula			

DESARROLLO DE UNIDADES MODULARES

SEMINARIO TALLER

DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE

MEDIANTE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA ARTICULADA EN DOCENCIA SUPERIOR

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Seminario Taller

DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE TÉCNICAS DE
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Unidad Modular: EL LÍDER DOCENTE DEL SIGLO XXI

Competencia: Analizar la importancia del liderazgo docente en la formación integral de los alumnos.

Contenidos:

**Definición de Liderazgo*

**Claves para el desarrollo del Liderazgo docente*

**Tipología de alumnos*

- Perfil del Docente Panameño

Estrategias Didácticas:

**Tutorías virtuales*

Lecturas reflexivas

Exposición dialogada

Análisis de casos

Evaluación:

Diagnóstica:

-Cuestionarios

-Conocimientos previos

DESARROLLO DE CONTENIDOS

Tema: DEFINICIÓN DE LIDERAZGO (Asignaciones virtuales)

ACTIVIDAD:

1. **Lea y analice** los temas: Definición de Liderazgo, Claves para el desarrollo del Liderazgo docente y Tipología de alumnos, para que sustente en sesión presencial la importancia del Liderazgo Docente en el Siglo XXI.
2. **Ver** Video "El Circo de las Mariposas" en Youtube. **Comenté** en clases.

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc.

Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se

empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos. 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. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

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

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos".

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. 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 ésta 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 sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. 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 éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. 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, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. 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."



Tema: CLAVES PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

ACTIVIDAD:

1. **Lea y analice** los temas: Definición de Liderazgo, Claves para el desarrollo del Liderazgo docente y Tipología de alumnos, para que sustente en sesión presencial la importancia del Liderazgo Docente en el Siglo XXI.
2. **Ver** Video “El Circo de las Mariposas” en Youtube. **Comenté** en clases.

He aquí una serie de aspectos que intervienen en el desarrollo de un liderazgo efectivo, que bien pueden apoyar la labor docente, con estudiantes y en la comunidad educativa.

1. **LIDER VISIONARIO:** Cuando estamos bajo el manto de un peligro inminente, buscamos con ansia ese líder visionario capaz de hacer el trabajo de dirigir las tropas a la guerra y ofrezca una nueva visión con aceptación popular y con una imagen personal demoledora.
2. **EL LÍDER CARISMÁTICO:** Si bien el liderazgo es un don especial, muy apreciado en esta época, no olvide que el gerente es el alma y el motor de las organizaciones de alto desempeño, es decir, tanto los líderes como los gerentes son populares.
3. **EL LIDERAZGO NO TIENE UNA TALLA ÚNICA:** Eso quiere decir que todo es relativo a la circunstancia que exige un estilo adecuado, que lo puede ofrecer una persona adecuada. En otras palabras, las circunstancias mandan y no existen individuos capaces de desenvolverse en todas ellas.
4. **NO SE PROMEDIA EL LIDERAZGO:** No se trata de igualar los talentos al nivel del menor común denominador. Aproveche a los individuos especiales de los equipos sobresalientes. Sea el líder espiritual que potencia los talentos de cada uno y hágalos actuar al tiempo...en equipo.

5. CREATIVIDAD: Aproveche el desorden. Si no hay desorden no se puede encontrar creatividad; es decir, que no se estimula el liderazgo. Juegue y deje jugar.

6. NO TIENE QUE SER EL MEJOR: La experiencia es necesaria, pero el líder es el que es capaz de lograr los objetivos y metas, orquestando el trabajo de otros; no es el que mejor hace el trabajo, sino el que sabe quien lo hace mejor y lo convence para que lo haga. El líder es eso, líder.

7. CUMPLIMIENTO: Muestre un buen desempeño y buenos resultados; cumpla con lo prometido y demuestre su éxito.

8. IMPROVISACIÓN: Un líder no se improvisa, este decide ser líder. Él crea su propio destino y defiende la vida de la compañía en el campo de batalla.

9. APOYO EN LA LOGÍSTICA: Un líder con visión y capaz de trazar una estrategia efectiva es muy valioso, pero no es nada si no puede contar con los instrumentos y el personal en el momento y sitio preciso. De aquí se desprende que usted debe ganar mediante una logística superior.

10. LAS RELACIONES PUBLICAS: Crea relaciones cercanas. Cuando no se ha probado nada, lo único que importa es la inversión en relaciones que el líder ha hecho con su personal.

11. ASUMIR MÚLTIPLES TAREAS: Su éxito como líder depende de su capacidad para maniobrar con el mayor número de asuntos al mismo tiempo.

12. DESCUBRA LA AMBIGÜEDAD: Los líderes hacen de la ambigüedad un arma cuando son capaces de desmarañar las confusas señales, difíciles de detectar en medio del ruido. Ellos comprenden la complejidad y no se llevan por las apariencias.

13. MANTENER EL CONJUNTO UNIDO: Las relaciones empresariales son mucho más complejas, lo que complica el poder y hace variables las alianzas. El

líder construye y mantiene una red de contactos claves para influenciar una decisión.

14. ADAPTACIÓN: Comprenda que en este mundo las reglas de juego están constantemente en cambio, así mismo es necesario que el líder se adapte y se reinvente a sí mismo.

15. LA INTUICIÓN: En un entorno delirante como el actual, el líder debe contar con un séptimo sentido, para tomar sus decisiones difíciles.

16. LA CONFIANZA: El líder genera en sus seguidores confianza hacia él, de hecho, en esta época de locos, las personas clamamos por alguien en quien confiar. Ese es el líder.

17. AUTORIDAD: Este elemento del nuevo líder debe ser ganado, no obstante el líder de por sí es adepto a la autoridad. Pero eso se logra con rigurosos estándares de desempeño frente al equipo.

18. PENSAMIENTO FRESCO: Si se considera un líder para esta época, empiece por considerar seriamente la multidisciplinariedad de su equipo y mantenga siempre su mente abierta.

19. NO SE ATE AL PASADO: Las organizaciones necesitan olvidar los métodos antiguos. Si tiene una idea innovadora luche por sacarla adelante mientras todavía sea original. Si no funciona, olvídela y siga con otra.

20. EL LÍDER NO ES INMUNE AL ERROR: De hecho, los líderes cometen errores muy a menudo, pero lo reconocen rápidamente; lo tratan y superan más rápidamente y no lo cometen de nuevo.

21. LÍDERES CON LÍDERES: Seleccione siempre lo mejor. Así saldrá adelante más pronto y se mantendrá en el negocio en una mejor posición. Si trabaja con clientes líderes, con proveedores líderes, etc. Usted estará potenciando su liderazgo.

22. BUEN HUMOR: No se trata de ser un payaso, pero la verdad es que tendrá que pasar muchos fiascos y ridículos en su trabajo de líder. Ríase sinceramente; esto lo vacunará de la locura.

23. DISEÑO: El líder actual habla el idioma del diseño y define sus especificaciones, esta es la marca de su marca.

24. NO HAY NADA SAGRADO; INCLUSO EL DISEÑO: El líder sabe cuando retar las especificaciones del diseño y evolucionar a otro estado que de mejores resultados.

25. EL LÍDER ES DE BUEN GUSTO: Sin entrar en discusiones subjetivas "para todo se debe tener gracia". No se espante de conceptos como belleza, buen gusto y gracia para hacer las cosas.

26. LOS LÍDERES CREAN MAS LIDERES: No se trata de acumular seguidores y según su número ganar una calificación de poder. Los grandes líderes de la humanidad buscan más líderes, para otorgarles autoridad.

27. DIVERSIDAD: Los líderes, por naturaleza, son amantes de los múltiples puntos de vista y conciben la diversidad como una cuestión de supervivencia. "en tiempos heterogéneos la homogeneidad no sirve".



Tema: TIPOLOGÍA DE ALUMNOS

ACTIVIDAD:

1. **Lea y analice** los temas: Definición de Liderazgo, Claves para el desarrollo del Liderazgo docente y Tipología de alumnos, para que sustente en sesión presencial la importancia del Liderazgo Docente en el Siglo XXI.
2. **Ver** Video “El Circo de las Mariposas” en Youtube. **Comenté** en clases.

En un aula de clases es común encontrar alumnos que responden en mayor o menor medida a unos estereotipos. Aunque se conozcan, el docente no debiera etiquetar rápidamente al alumno en alguna de estas categorías pues estas generalizaciones no responden a lo que es la propia individualidad del alumno, y además el rol que cada alumno decide desempeñar es síntoma de unas necesidades, satisfechas en el caso de los roles positivos, insatisfechas en el contrario.

A continuación damos un ejemplo de tipología de alumnos: EL ETERNO PREGUNTÓN: Es aquel que quiere anteponerse o conocer a fondo nuestra opinión y trata de hacernos aceptar su punto de vista. El docente ha de tratar de remitir sus preguntas al grupo y no tomar partido.

EL QUERELLADOR: Es aquel que le gusta herir a los demás y es agresivo. El docente ha de permanecer tranquilo ante sus provocaciones y tratar de hacerle calmar por el grupo. Se puede utilizar la excusa de la falta de tiempo para no tratar con él temas que puedan ser especialmente conflictivos.

EL EMBROLLÓN: Partiendo de un tema quiere liarlo todo y tratar una problemática ajena a la que se trata en el grupo. El docente ha de intentar diferenciar lo que hay de bueno y malo en sus intervenciones e interrumpir estas intervenciones con cierto tacto pero impidiendo su continuo protagonismo.

EL OBSTINADO: Es aquel que no acepta renunciar a su opinión y no acepta el punto de vista de los demás. Hay que tratar que no desuna al grupo diciendo que es después cuando se tratará el tema que a él le interesa.

EL SABELO TODO: Quiere impresionar, a veces por estar bien informado aunque otras por ser un simple charlatán. Hay que reforzar la confianza del grupo para que este no se deje imponer este tipo de participación. Por otro lado el docente puede detener a este participante haciéndole preguntas difíciles.

EL MUDO: Es aquel que se desinteresa de todo, bien por creerse por encima o por debajo de los asuntos tratados. Hay que pedir su participación pidiéndole su opinión, o utilizar al grupo para que sea este quien le absorba a preguntas.

EL CHIC: Siempre está dispuesto a ayudar al docente, seguro de sí mismo y convencido de su tarea. Es una ayuda muy valiosa sobre todo en las discusiones; debemos utilizarle frecuentemente y darle las gracias aunque sin que parezca un privilegio con respecto a los otros integrantes del grupo.

EL TÍMIDO: Hay que hacerle preguntas lógicas y sencillas para que tome confianza y resaltar ante el grupo sus aportaciones.

EL TIPO DE IDEAS FIJAS: Tiene manías y las demuestra sin parar. Es susceptible cuando se le oponen. El docente ha de tratarlo con cuidado aprovechando sus ideas interesantes pero sin herirlo cuando se vuelva obstinado.

EL TIPO EVASIVO: Es aquel que es distraído y distrae a los demás con sus improvisaciones. Debemos interrumpirle con preguntas fáciles pero dirigiéndonos a él directamente y por su nombre.



Tema: PERFIL DEL DOCENTE PANAMEÑO

ACTIVIDAD:

1. **Participe** en exposición dialogada y **discuta** en grupo de cuatro (4) integrantes que aspectos, actualmente, de la propuesta del perfil del educador y la educadora panameña hay que fortalecer.

2. **Analice** en el aula de clase el contenido del Video “Quién movió mi queso”.

En el diálogo por la transformación integral del Sistema Educativo Nacional efectuado el 12 de diciembre de 2005 por el Ministerio de Educación en el Proyecto de Desarrollo Educativo (PRODE) se discutió y se estableció el perfil de la educadora y el educador panameño.

La educadora o el educador es un agente de cambio y debe colaborar de una manera directa en el ámbito educativo. Para esto se hace necesario que pueda encontrarse consigo mismo, poseer y adquirir herramientas necesarias que le permitan lograr el desarrollo y formación de las nuevas generaciones en solidaridad humana y social.

La responsabilidad de su ejecución corresponde al Ministerio de Educación y es una responsabilidad inmediata y permanente.

El perfil de esta (e) docente debe definirse tomando en consideración lo siguiente:

A) PERFIL PERSONAL

Se refiere al SER, a los valores y a la personalidad de la educadora o el educador. Está relacionado con las actitudes, el sentir y la vocación del (la) docente:

1. Tener buenas costumbres, ser amable, de modales corteses y correcta urbanidad (saber convivir).
2. Poseer valores éticos, morales, espirituales, familiares, cívicos, culturales, sociales y políticos.
3. Tener capacidad para actuar con justicia y realismo.

4. Mantener el cuidado de su apariencia física y sobriedad en el vestir.
5. Ser virtuoso y parecerlo.
6. Tener buena conducta.
7. Cultivar la higiene mental.
8. Poseer vocación para la profesión.
9. Ser flexible para aceptar la diversidad de opiniones y sentimientos de los estudiantes.
10. Contribuir en la formación del (la) estudiante en valores nacionales, universales y desarrollo de sus capacidades valorativas.
11. Dominar el lenguaje verbal y no verbal.
12. Cooperador y solidario (saber convivir).
13. Ser tolerante y comprender las limitaciones personales y profesionales de sus semejantes (saber convivir).
14. Demostrar credibilidad para interactuar con los grupos humanos.
15. Apoyar positivamente a todos sus semejantes en diversas situaciones (saber emprender).
16. Poseer una actitud positiva, equilibrada, fuerte y sana.
17. Poseer alta autoestima.
18. Tener buenas relaciones interpersonales (saber convivir).
19. Ser guía y orientador de sus estudiantes (saber emprender).
20. Poseer una actitud abierta al cambio producto de la consulta y participación
21. Ser respetuoso de la integridad física, mental y espiritual del educando.

B) PERFIL PROFESIONAL

Se refiere AL SABER, y corresponde al área profesional e intelectual.

1. Ser responsable, trabajar con eficiencia, cumplir con sus deberes en lo personal, social y profesional.
2. Poseer aptitudes para ser el mejor maestro, el más eficiente y el de mejores resultados.
3. Contribuir en la formación del estudiante en valores nacionales y universales

y al desarrollo de sus capacidades valorativas (saber emprender).

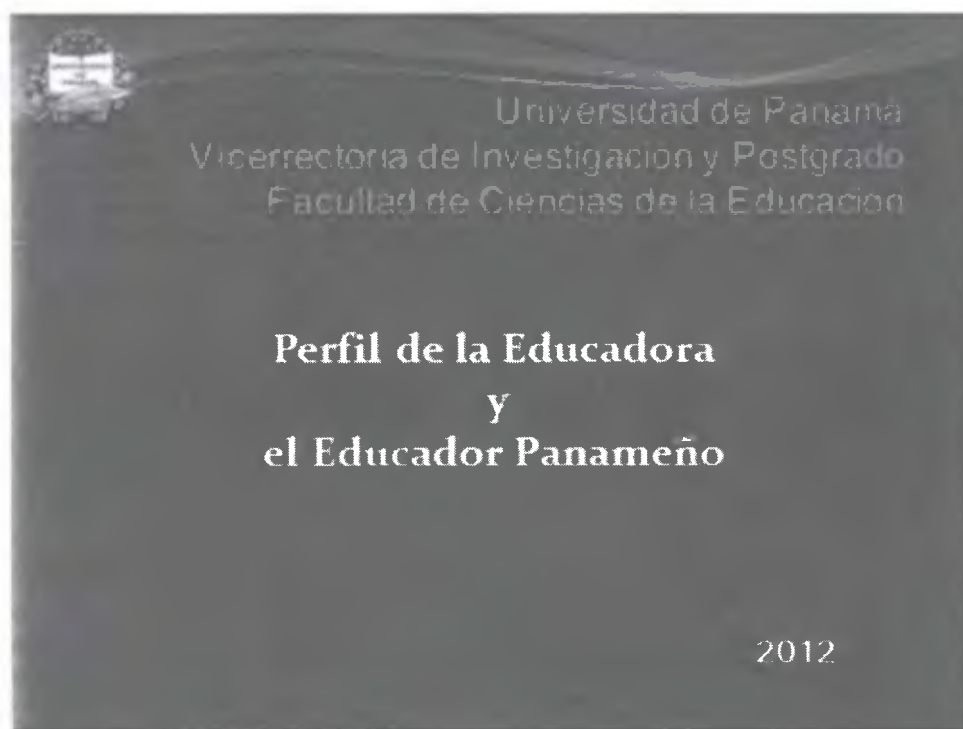
4. Estar comprometido con educar, cooperando con las autoridades en el mejoramiento de la escuela.
5. Actuar como agente de cambio del estudiante en su proceso de aprendizaje.
6. Guiar y orientar a los estudiantes (saber emprender).
7. Saber trabajar en equipo interdisciplinario.
8. Articular la teoría y la práctica.
9. Ser creativo en el uso de los recursos didácticos y en el manejo de la dinámica de los grupos.
10. Participar en la vida de su comunidad, como parte integral de la misma (Saber convivir).
11. Desarrollar un proceso de reflexión autocrítica permanente sobre su práctica educativa.
12. Saber ser un agente motivador (saber emprender).
13. Saber ganar y transmitir la confianza a sus estudiantes (saber convivir).
14. Facilitar los aprendizajes a través de las destrezas y habilidades pedagógicas.
15. Promover la investigación, el análisis y la divulgación de la información de la realidad educativa en sus múltiples dimensiones.
16. Dominar las técnicas metodológicas para contribuir a un adecuado clima de trabajo en el aula.

C) PERFIL OCUPACIONAL

Se refiere AL SABER HACER. Tiene relación con el área psicomotriz, destrezas en la ejecución y en el actuar.

1. Tener y ser ejemplo de admiración y orgullo por la profesión.
2. Dominio del lenguaje verbal y no verbal.
3. Promover la búsqueda de actualización permanente (saber emprender)
4. Ser líder (saber emprender)
5. Actuar con discreción, en beneficio de la profesión (saber convivir)
6. Actuar con amabilidad y poseer nobleza de carácter

7. Ser buen pedagogo y dominar las técnicas pedagógicas más actualizadas.
8. Dominar los contenidos que imparte.
9. Poseer el título que lo acredita.
10. Actualizarse permanentemente.



- En el diálogo por la transformación integral del sistema educativo nacional efectuado el **12 de diciembre de 2005** por el Ministerio de Educación en el **Proyecto de Desarrollo Educativo (PRODE)** se discutió y se estableció el perfil de la educadora y el educador panameño.

La educadora y el educador

- Son agentes de **cambio** y deben colaborar de una manera directa en el **ámbito educativo**.
- Se hace necesario que puedan encontrarse consigo mismo, poseer y adquirir herramientas necesarias que les permitan lograr el desarrollo y formación de las nuevas generaciones en **solidaridad humana y social**.



Perfil de la educadora y educador

- **Perfil Personal:** Se refiere al SER, a los valores y a la personalidad. Está relacionado con las actitudes, el sentir y la vocación del (la) docente.
- **Perfil Profesional:** Se refiere AL SABER, y corresponde al área profesional e intelectual.
- **Perfil Ocupacional:** Se refiere AL SABER HACER. Tiene relación con el área psicomotriz, destrezas en la ejecución y en el actuar.

PERFIL PERSONAL

- Tener buenas costumbres, ser amable, de modales corteses y correcta urbanidad (saber convivir).
- Poseer valores éticos, morales, espirituales, familiares, cívicos, culturales, sociales y políticos.
- Tener capacidad para actuar con justicia y realismo.
- Ser flexible para aceptar la diversidad de opiniones y sentimientos de los estudiantes.
- Ser tolerante y comprender las limitaciones personales y profesionales de sus semejantes (saber convivir).
- Poseer una actitud positiva, equilibrada, fuerte y sana.
- Actitud abierta al cambio producto de la consulta y participación.

PERFIL PROFESIONAL

- Ser responsable, trabajar con eficiencia, cumplir con sus deberes en lo personal, social y profesional.
- Comprometido con educar, cooperando con las autoridades en el mejoramiento de la escuela.
- Saber trabajar en equipo interdisciplinario.
- Desarrollar un proceso de reflexión autocrítica permanente sobre su práctica educativa.
- Participar en la vida de su comunidad, como parte integral de la misma (saber convivir).
- Ser creativo en el uso de los recursos didácticos y en el manejo de la dinámica de los grupos.

PERFIL OCUPACIONAL

- Tener y ser ejemplo de admiración y orgullo por la profesión.
- Dominio del lenguaje verbal y no verbal.
- Promover la búsqueda de actualización permanente (saber emprender).
- Ser líder (saber emprender).
- Actuar con amabilidad y poseer nobleza de carácter.
- Dominar los contenidos que imparte.
- Poseer el título que lo acredita.
- Ser buen pedagogo y dominar las técnicas pedagógicas más actualizadas.



*Enseñarás a volar,
pero no volarán tu vuelo.
Enseñarás a soñar,
pero no soñarán tu sueño.
Enseñarás a vivir,
pero no vivirán tu vida.
Sin embargo...
en cada vuelo,
en cada vida,
en cada sueño,
perdurará siempre la huella
del camino enseñado.*



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA ARTICULADA EN DOCENCIA SUPERIOR

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Seminario Taller

DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE TÉCNICAS DE
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

**Unidad Modular: FACTORES DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN EL
LIDERAZGO**

Competencia: Establecer cómo la inteligencia emocional y el estrés afectan las relaciones intrapersonales e interpersonales.

Contenidos:

- Inteligencia Emocional
- Manejo del estrés

Estrategias Didácticas:

Discusión
Método Silva de relajación

Evaluación:

Formativa:
- Consulta y controles de avances.
- Seguimiento de las fases presenciales y no presenciales.
Coevaluación
Heteroevaluación

DESARROLLO DE CONTENIDOS

Tema: INTELIGENCIA EMOCIONAL**ACTIVIDAD:**

1. Con base en la lectura sobre inteligencia emocional, **analice y discuta** en grupo cómo influye la inteligencia emocional en el docente como líder.

Una manera ideal de controlar nuestras emociones es preguntarnos a nosotros mismos, cómo estamos y cómo nos sentimos, al ser capaces de identificar lo que sentimos, tenemos la posibilidad de controlar nuestras expresiones y evitar los estallidos de ira, y demás expresiones indeseables que alteren nuestra interacción con quienes nos rodean y con el entorno, permitiendo desarrollar la capacidad de manejar las emociones adecuadas para cada acción y controlar su expresión; proyectando y fomentando el clima anímico haciendo posible la aparición de actitudes y acciones positivas; se conoce el proceso de evaluar el 'costo emocional' de situaciones y acciones; desarrollando destrezas sociales, estableciendo lazos estrechos con clientes, proveedores, colegas, etc., de modo que podamos beneficiar a nuestras familias, amigos, vecinos y demás allegados y personas significativas.

Muchos no han sido educados para expresar lo que sienten, razón por la cual, muchas veces cuesta lograr comunicación óptima: ¿cómo podemos expresar amor si, cuando nosotros mismos éramos niños, nuestros padres discutían o no se hablaban durante semanas, meses y por períodos prolongados.

¿Cómo compartir sus sentimientos si tememos ser rechazados?
¿Cómo pedir disculpas si nos reprendían duramente por cometer errores?
¿Cómo podríamos mostrar nuestros sentimientos si, en nuestra infancia fuimos continuamente castigados por gritar o por llorar?

La aptitud emocional toma semanas y meses para mejorar y cambiar hábitos debido a la misma configuración del cerebro emocional, no horas. Es importante la práctica, para sustituir malos hábitos, por hábitos deseables.

Debido al hecho que las emociones, los pensamientos y las acciones están interconectados, requerimos para poner en marcha una educación emocionalmente inteligente deben hacer uso de varios principios.

Es muy cierto que nuestro estado interior, el modo en el cual fuimos educados, influye en la manera en la cual percibimos lo que sucede en nuestro medio y lo que nos sucede a nosotros; es crucial que no nos identifiquemos demasiado con las situaciones adversas y reveses que sufrimos, ya que todo es pasajero.

Esto se puede lograr a través de la auto observación constante de lo que sentimos, pensamos y sugerimos la técnica de escribir lo que sentimos, leerlo para nosotros mismos como algo personal, de modo que nos conozcamos mejor a nosotros mismos y podamos tener una mejor calidad de vida.



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

ENERO 2012

INTELIGENCIA EMOCIONAL: CAPACIDAD DE CONTROLAR Y
REGULAR LOS SENTIMIENTOS DE UNO MISMO Y DE LOS DEMÁS,
UTILIZÁNDOLOS COMO GUÍA DEL PENSAMIENTO Y DE LA ACCIÓN.

DANIEL GOLEMAN PLANTEÓ 5 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS:

- 1.- CONCIENCIA DE UNO MISMO Y DE LAS PROPIAS EMOCIONES
Y SU EXPRESIÓN
- 2.- AUTORREGULACIÓN, CONTROL DE LA ANSIEDAD Y DE LOS
ESTADOS DE ANIMO, SABER APLAZAR LA GRATIFICACION
- 3.- MOTIVACIÓN Y PERSEVERANCIA A PESAR DE LAS
DIFICULTADES Y FRUSTRACIONES
- 4.- EMPATIA Y CONFIANZA EN LOS DEMAS
- 5.- LAS ARTES SOCIALES

EMOCIONES: REACCIONES PSICOFÍSICAS MOMENTÁNEAS

SENTIMIENTOS: COMPUESTOS POR LAS EMOCIONES Y LES DAN DURACION AL ASOCIARLAS A ALGÚN PENSAMIENTO.

EMOCIONES + PENSAMIENTO = SENTIMIENTO
 EMOCIONAL
 (ACTIVACIÓN (ETIQUETA
 FÍSICA) COGNITIVA)

LO QUE SENTIMOS DEPENDE DE LO QUE 'DECIDIMOS' PENSAR.
 COMO CONSECUENCIA, PODEMOS CONTROLAR EN CIERTA
 MEDIDA COMO TE SENTIMOS MEDIANTE EL PENSAMIENTO.

**LAS 5 HABILIDADES PRÁCTICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
 QUE EXPUSO DAVID COLEMAN SON LAS SIGUIENTES:**

AUTOCONCIENCIA:

- ^ IDENTIFICAR LOS PROPIOS ESTADOS DE ANIMO Y LAS PROPIAS EMOCIONES
- ^ CONOCER SUS PROPIAS FUERZAS Y LIMITES
- ^ CREER EN LA PROPIA CAPACIDAD

AUTORREGULACIÓN:

- ^ VIGILAR LAS PROPIAS EMOCIONES
- ^ MANTENERSE HONESTO
- ^ ASUMIR LA PROPIA RESPONSABILIDAD
- ^ SER FLEXIBLE Y ESTAR COMODO CON LOS CAMBIOS, CON LA INFORMACION Y SITUACIONES NUEVAS

MOTIVACION:

- TENDENCIA EMOCIONAL QUE CONLLEVA A CUMPLIR LAS METAS
- ESFUERZO POR LA EXCELENCIA
- CONCORDAR CON LAS METAS DEL GRUPO
- RECONOCER Y REACCIONAR ANTE LAS OPORTUNIDADES
- PERSISTENCIA EN LOS OBJETIVOS PESE A LO QUE SUCEDA EN EL CAMINO.

EMPATIA:

- CONCIENCIA DE LOS SENTIMIENTOS Y PREOCUPACIONES DE LOS QUE NOS RODEAN
- CULTIVAR LAS OPORTUNIDADES A TRAVES DE DISTINTOS TIPOS DE PERSONAS
- LEER EL ESTADO EMOCIONAL DEL GRUPO Y CONOCER LAS RELACIONES ENTRE SUS MIEMBROS

DESTREZAS SOCIALES:

- ^ INDUCIR RESPUESTAS DESEADAS EN OTROS
- ^ PERSUASIÓN, ESCUCHAR Y SABER ELABORAR MENSAJES CONVINCENTES
- ^ INSPIRAR Y GUIAR AL GRUPO
- ^ SER EL INICIADOR DE PROCESOS INNOVADORES
- ^ TRABAJAR CON EL GRUPO PARA ALCANZAR METAS COMPARTIDAS

Tema: MANEJO DEL ESTRÉS

ACTIVIDAD:

1. Siguiendo los pasos que indiquen los facilitadores realice en el aula de clases el Método Silva de relajación.

Todos en algún momento de nuestras vidas hemos experimentado estrés. Para algunos, el estrés hace parte de la vida diaria. Para otros, el sentirse estresados es una situación rara y ocasional -dichosos ellos-. ¿Cómo se manifiesta en usted el estrés? A mí el estrés se manifiesta con dolores de cabeza y gastritis. Algunas personas manifiestan dolor en el cuello y espalda, opresión en el pecho, tensión en mandíbulas; para otras personas el final de un día estresante resulta en fatiga, deseos exagerados de comer y desmotivación para hacer ejercicio.

Con las demandas diarias de la vida de hoy, un nivel leve de estrés puede ser inevitable y en ocasiones hasta necesario, sin embargo cuando el estrés interfiere con la calidad de vida se debe actuar.

Consejos para afrontar el estrés

- El ejercicio es una buena forma de afrontar el estrés porque es una forma saludable de relevar la energía contenida y la tensión. También lo ayuda a estar en mejor forma, lo cual lo ayuda a sentirse mejor en todo sentido.
- La meditación es una forma de pensamiento guiado. Éste puede tomar muchas formas. Usted puede hacerlo con algún ejercicio que repite los mismos movimientos una y otra vez, como caminar o nadar. Usted puede hacerlo practicando las técnicas de relajación, con el estiramiento o respirando profundamente.
- El entrenamiento de relajamiento es fácil. Empiece con un músculo. Manténgalo tirante por unos cuantos segundos. Relaje el músculo después de unos cuantos segundos. Haga lo mismo con todos sus músculos. El

estiramiento también puede ayudarlo a relevar la tensión. Haga rodar la cabeza en un círculo ligero. Trate de alcanzar el techo y dóblese de lado a lado lentamente. Haga rodar los hombros.

No se preocupe acerca de las cosas que usted no puede controlar, como el clima.

Haga algo acerca de las cosas que si puede controlar.

Prepárese lo mejor que pueda para sucesos que usted sabe que pueden ocasionarle estrés.

Esfuércese por resolver los conflictos con otras personas.

Pídale ayuda a sus amistades, familiares o profesionales.

Fíjese metas realísticas en su casa y en el trabajo.

Universidad Nacional de Panamá



Facultad de Ciencias de la Educación

Exponente: Luis Enrique González Jouanneau-Courville

Tema: Manejo del estrés

Enero 2012



Signos y Síntomas del estrés

- 1. El corazón late más fuerte y rápido**
- 2. Las pequeñas arterias que irrigan la piel y los órganos menos críticos (riñones, intestinos), se contraen para disminuir la pérdida de sangre en caso de heridas y para dar prioridad al cerebro y los órganos más críticos para la acción (corazón, pulmones, músculos).**
- 3. La mente aumenta el estado de alerta**
- 4. Los sentidos se agudizan**



Pero sin duda la mejor terapia para hacer frente a los síntomas y consecuencias del estrés es prevenirse, para ello:

1. Tener siempre a disposición una válvula de escape; por ejemplo, hacer gimnasia o algún pasatiempo
2. Tener amigos con quienes compartir tanto lo bueno como lo malo.
3. Aprender técnicas de relajamiento; por ejemplo, yoga, meditación o auto-hipnosis.
4. Evitar el uso de tranquilizantes o alcohol para hacer frente a las situaciones de estrés



Consejos para afrontar el estrés

1. No se preocupe acerca de las cosas que usted no puede controlar, como el clima.
2. Haga algo acerca de las cosas que si puede controlar.
3. Prepárese lo mejor que pueda para sucesos que usted sabe que pueden ocasionarle estrés.
4. Fijese metas realísticas en su casa y en el trabajo.
5. Haga ejercicios.
6. Abandone las actividades diarias que le causan estrés con deportes en grupo, eventos sociales y pasatiempos.
7. Trate de ver un cambio como un desafío positivo, no una amenaza.



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA ARTICULADA EN DOCENCIA SUPERIOR

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Seminario Taller

DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE TÉCNICAS DE
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

**Unidad Modular: GENERALIDADES DE LA PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA Y CALIDAD DE VIDA DOCENTE**

Competencia: Valorar los aportes de la Programación Neurolingüística (PNL) en la educación.

Contenidos:

- Formas de cómo funcionan las personas. (**Guía Instruccional de Aprendizaje**).
- Funcionamiento del Cerebro y su relación con la educación.
- PNL y lenguaje corporal. (**Guía Instruccional de Aprendizaje**).
- Neurofisiología del aprendizaje y la memoria.
- Calidad de vida del docente.
- Estrategias psicológicas que favorecen la actividad docente (Motivación).

Estrategias Didácticas:

- Lecturas analíticas de infografías para los momentos no presenciales.
- Análisis de video sobre Programación Neurolingüística.

Evaluación:

Sumativa:

Talleres en equipo

DESARROLLO DE CONTENIDOS

Tema: FUNCIONAMIENTO DEL CEREBRO Y SU RELACIÓN CON LA EDUCACIÓN.

ACTIVIDAD:

1. **Ver** en Youtube Video sobre PNL y Lenguaje Corporal.
2. **Lea** el documento sobre el “Funcionamiento del Cerebro y su relación con la educación” y establezca con su equipo de trabajo los aportes que del uso de técnicas de PNL al proceso de enseñanza aprendizaje.

Actualmente los aportes de investigaciones realizadas en el ámbito de la psicología y de otras disciplinas han despertado un interés por conocer el funcionamiento del cerebro y diseñar experiencias organizadas y sistemáticas que faciliten su abordaje con modelos de intervención.

Su entendimiento es básico para la aplicación y entendimiento de los diferentes métodos o sistemas que pueden mejorar y tener utilidad práctica de cualquier método de programación o sistema que se emplee. Se llama PNL por lo conocido del nombre, pero en realidad es el entendimiento del cerebro y su forma de aprovechamiento.

Debemos partir de la base de que el cerebro de los individuos tiene sus propias peculiaridades, no hay dos que sean exactamente iguales.

➤ **Cerebro Reptil:**

Es el cerebro primario. En él se ubica la inteligencia básica, se poseionan los comportamientos y conductas que adquieren en la niñez y se repiten en la vida adulta. El uso de este cerebro proporciona la formación de hábitos mediante una acción repetida varias veces, hasta que se organiza y se estructura en "rutinas".

➤ **Cerebro Neo-Cortex:**

Este cerebro construye el pasado, el presente y el futuro de manera secuencial. Es un proceso que ocurre internamente y que permite fomentar y consolidar las capacidades de análisis.

El hemisferio izquierdo se especializa en reconocer las partes que constituyen un conjunto, es lineal y secuencial. Pasa de un punto a otro de manera gradual, paso a paso. Procesa información verbal, codifica y decodifica el habla. Separa las partes que constituyen un todo. Es como una computadora ---> tiene su propio lenguaje.

El hemisferio derecho combina partes para crear un todo, se dedica a la síntesis. Busca y construye relaciones entre partes separadas. Procesa simultáneamente en paralelo, es especialmente eficiente en el proceso visual y espacial (imágenes). Se especializa en relaciones no lineales, pareciera que es la fuente de la percepción creativa. Las palabras o figuras por sí solas no dicen nada, y si se juntan, se obtiene una comunicación más clara. Es como un caleidoscopio ---> número casi infinito de variedades.

➤ **Cerebro Límbico:**

Procesa las emociones y los sentimientos. Constituye el sentir, las manifestaciones de las emociones humanas, de los afectos. En el se registra la sexualidad como fenómeno mental

Programación Neurolingüística y la Educación

El objetivo entre lo que los docentes quieren que los alumnos sepan y lo que los alumnos quieren aprender, surge de un ajuste de los dos propósitos de una negociación.

Tenemos que tener en cuenta que gran parte de nuestros aprendizajes nos llegaron de forma intuitiva y sólo percibimos los resultados. Debemos crear un entorno que maximice las oportunidades del aprendizaje, un entorno abierto que permita explorar y experimentar sin peligro, en que las personas se puedan mostrar como son, donde los alumnos aprendan a asumir las responsabilidades de los aprendizajes, y se hagan más responsables de su desarrollo.

Partimos de la base que educar es comunicar.

- La Programación Neurolingüística, amplía nuestras habilidades para conocer la importancia del lenguaje verbal y no verbal.
- Potencia nuestras capacidades para lograr un clima de comunicación más propicio. Concientizando los procesos mediante los cuales recibimos información, la almacenamos y la transmitimos a través de nuestros sentidos.
- La conducta está generada por las respuestas internas a **lo que veo, lo que oigo...** Uno se comunica mediante palabras, calidad de voz, con el cuerpo:

posturas y gestos. Aun cuando uno se mantiene quieto, está dando un mensaje.

- Si logramos ser buenos comunicadores nuestros alumnos nos percibirán intensamente presentes en lo que están compartiendo. **El Otro, los Contenidos y Yo**, estaremos formando parte de un acontecimiento muy valioso y significativo.
- Compartir el conocimiento con los alumnos y que éstos logren la aplicación del mismo.
- Transmitir habilidades, la experiencia práctica es esencial para desarrollar habilidades, desde las físicas a las interpersonales.
- Cuanto más podamos descubrir sobre la manera cómo las personas aprenden, mejor podremos diseñar el proceso para fomentar el aprendizaje.
- Todo aprendizaje implica un cambio, en los conocimientos, habilidades o experiencias de los alumnos, y quizás la misión fundamental del docente sea demostrar que los cambios son posibles.
- En la actualidad se emplea una tendencia a alejarse de los cursos **centrados en el Profesor, para orientarse en los centrados en el alumno**, porque resultan más efectivos.
- El docente crea un contexto en que los niños y jóvenes pueden aprender. Los alumnos deben querer aprender. Deben sentir que el aprendizaje es significativo y valioso. Los docentes crearán un contexto rico para el aprendizaje.

- Es importante dar a nuestros alumnos las herramientas de aprender a aprender. En esto nos puede ayudar la PNL. *¿Cómo piensan nuestros alumnos? ¿Cómo sus valores, creencias, afectan sus estados emocionales?*
- **La PNL** relaciona nuestras **palabras, pensamientos y conductas** con nuestros objetivos.
- **La PNL** contempla las distintas partes de nuestra personalidad. Importa la conducta, las acciones, la fisiología y tener en cuenta que atrás de todo comportamiento están los valores y las creencias.
- **La P N L** nos proporciona herramientas para cambiar comportamientos y habilidades, creencias y valores.

La educación escolar así como la educación familiar es la responsable de formar a las nuevas generaciones. Esta frase la hemos escuchado con frecuencia, sin embargo debemos ponernos a pensar sobre lo que significa.

El ser humano absorbe y guarda en el inconsciente toda la información a la que ha tenido acceso. Esta información es filtrada a través de su pensamiento, pasando por su sistema neuronal y formando programaciones, las cuales forman creencias que lo conducirán y lo guiarán durante toda su vida. El ser humano es producto de sus pensamientos, acerca de lo vivido y experimentado.

Aquí reside la tremenda responsabilidad de padres y maestros. ¿Qué clase de mundo les estamos presentando a nuestros niños y jóvenes? ¿Qué ejemplo les estamos dando? ¿De qué manera los respetamos y los tratamos como personas

pensantes y valiosas?. El maestro debe estar consciente de la enorme responsabilidad que se le ha otorgado, ya que su labor no es informar, sino formar seres humanos.

Esta visión no se tenía el siglo pasado, donde la personalidad del niño no era tomada en cuenta y la educación escolar se impartía sin considerar al pupilo como ser individual, el centro y la razón de la educación.

La Programación Neurolingüística nos propone herramientas valiosísimas para dar a los alumnos una educación personalizada, eficiente, viéndolos como individuos para poder hacerles llegar la información que se requiere de una manera efectiva.

Una de las herramientas principales que nos presenta la PNL para manejar en la educación escolar, es el conocimiento de los sistemas representacionales, básicamente para saber por dónde le llega la información al alumno. Esto quiere decir cuál es su principal canal de acceso con el exterior. Como referimos anteriormente, Hay niños y jóvenes que son más visuales, aprenden más a través de imágenes, otros son más auditivos y aprenden más por lo que escuchan y no tanto por las imágenes y otros son más sensoriales o kinestésicos, esto quiere decir aprenden más por el gusto, olfato y tacto. Por lo tanto, el maestro debe aprender técnicas de enseñanza que involucren a cualquier tipo de alumno para asegurarse que todos sus alumnos entienden y aprenden los conocimientos que se le están impartiendo.



La tarea del docente implica: instruir,
asistir, acompañar y estimular el saber, el hacer, el
aprender a interactuar con otros, a
convivir, a ser.



Programación Neurolingüística

La PNL es un conjunto de habilidades y técnicas que permiten pensar, comunicar y actuar de manera efectiva en el mundo.

Programación: Implica partir del supuesto que es posible elegir distintos modos de organizar nuestras ideas y acciones para producir resultados.

□ **Neurológica:** Toma la idea fundamental que todo comportamiento proviene de nuestros procesos neurológicos de visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimientos. Tomamos contacto con el mundo por medio de los cinco sentidos. Damos significado a la información y actuamos en consecuencia.

□ **Lingüística:** Se parte de la idea que el lenguaje ordena nuestros pensamientos y conductas para comunicarnos con los demás.

Origen de la PNL

La PNL nació en California en el año 1972 con Richard Bandler, estudiante de Matemáticas y Psicología de la Universidad de Santa Cruz y John Grinder, profesor de Lingüística.

- Observaron y analizaron las técnicas de comunicación , escucha y empatía de tres excelentes terapeutas: Virginia Satir (terapeuta familiar), Milton Erickson (especialista en hipnosis) y Fritz Perls (creador de la Terapia Gestalt).
- Los tres eran muy eficaces en sus intervenciones y aunque utilizaban encuadres diferentes, captaban con rapidez el mundo interno de cada paciente.

Tema: NEUROFISIOLOGÍA DEL APRENDIZAJE Y LA MEMORIA

ACTIVIDAD:

1. **Participe** en exposición dialogada sobre los procesos psicofisiológicos que determinan el aprendizaje y la memoria.

La vida sin memoria no es vida, así como inteligencia sin la capacidad de expresarla no es inteligencia. El resto de las funciones cognitivas no tuvieran sentido si el cerebro perdiera la capacidad para recuperar y recordar experiencias previas. El aprendizaje y la memoria son las funciones superiores fundamentales que nos permiten adaptarnos al medio, construir nuestra historia como seres únicos.

El aprendizaje es el proceso por el que adquirimos el conocimiento sobre el mundo, mientras que la memoria es el proceso por el que el conocimiento es codificado, almacenado, consolidado, y posteriormente recuperado. El aprendizaje y la memoria son procesos íntimamente relacionados. No se consigue separar el aprendizaje de la memoria, ni resulta posible realizar dicha distinción dentro del circuito neuronal. La medida de lo aprendido se relaciona con la memoria, siendo ésta la expresión de la capacidad de recuperar informaciones adquiridas.

Dado que no se producen grandes cambios en el número de neuronas a lo largo de la vida que puedan explicar los elevados volúmenes de información que se almacenan en forma de memoria, la sinapsis ha constituido un buen candidato del sustrato mnemónico.

En los seres humanos, los mecanismos más importantes a través de los cuales el medio altera la conducta son el aprendizaje y la memoria. Somos lo que somos por lo que aprendemos y lo que recordamos.

El aprendizaje y la memoria son dos procesos íntimamente relacionados, imposibles de separar.

La memoria, el resultado del aprendizaje, no es un proceso simple, tiene por lo menos dos formas. La memoria implícita (no declarativa) es una memoria inconsciente de destrezas perceptivas y motoras. Mientras que la memoria explícita (declarativa) es la memoria de personas, lugares y objetos que requieren una recuperación consciente.

La memoria está constituido por una alianza de diversos sistemas que interactúan sirviendo a diferentes funciones mnésicas que operan mediante circuitos neuroanatómicos y neuronales distintos.

MEMORIA A CORTO Y LARGO PLAZO

La memoria a corto y largo plazo, concepto que ya anticipaba Herman Ebbinghausen en 1885, con su experimento en que él mismo memorizaba una lista de sílabas sin sentido. Logró describir las leyes básicas de la memorización, la curva de aprendizaje, y del olvido.

La memoria a largo plazo se puede clasificar basándose en el tipo de información, en cómo se almacena y se recuerda dicha información en:

1. Memoria implícita o procedimental o no declarativa
2. Memoria explícita o declarativa

MEMORIA IMPLÍCITA

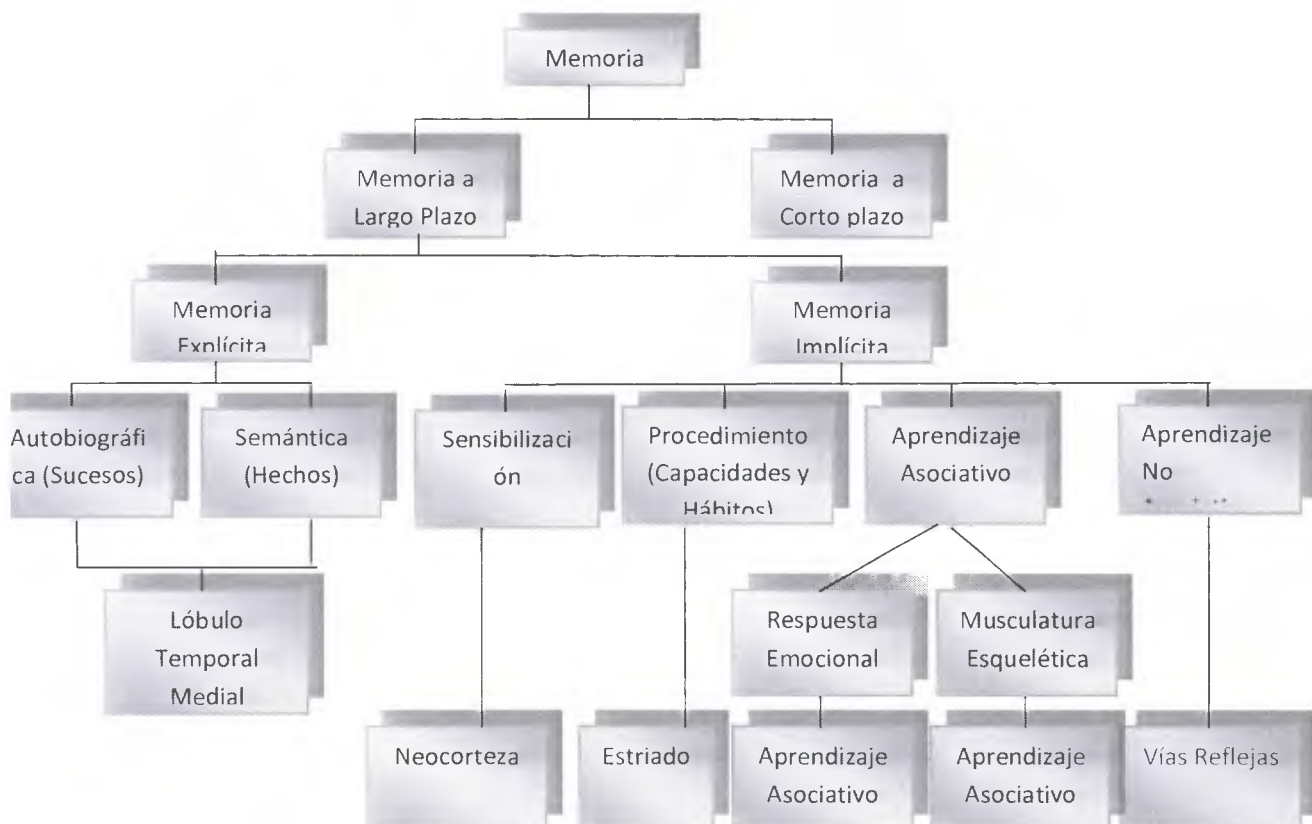
No depende directamente de los procesos conscientes ni su recuerdo requiere la búsqueda consciente de la información. Se construye lentamente, a través de la repetición, y se expresa principalmente en la ejecución, no en las palabras. Ejemplos de la memoria implícita son las capacidades motoras, y el aprendizaje de ciertos procedimientos y reglas. Diferentes formas de memoria implícita se adquieren a través de diferentes maneras de aprender y afectan a regiones cerebrales distintas. La memoria adquirida a través del temor, que tiene un

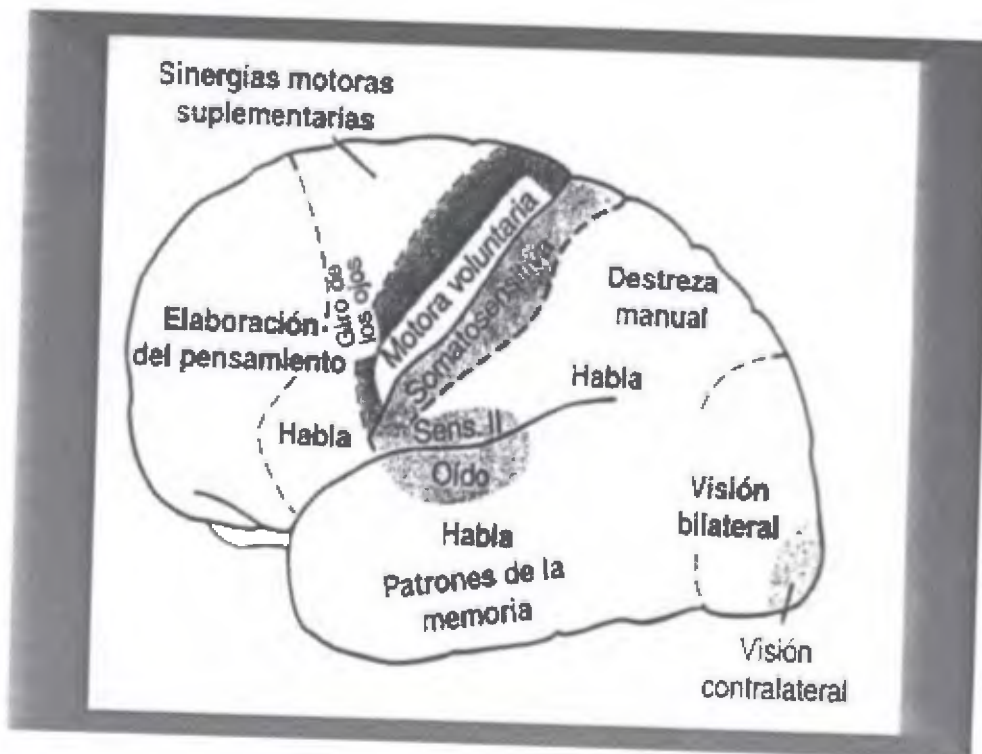
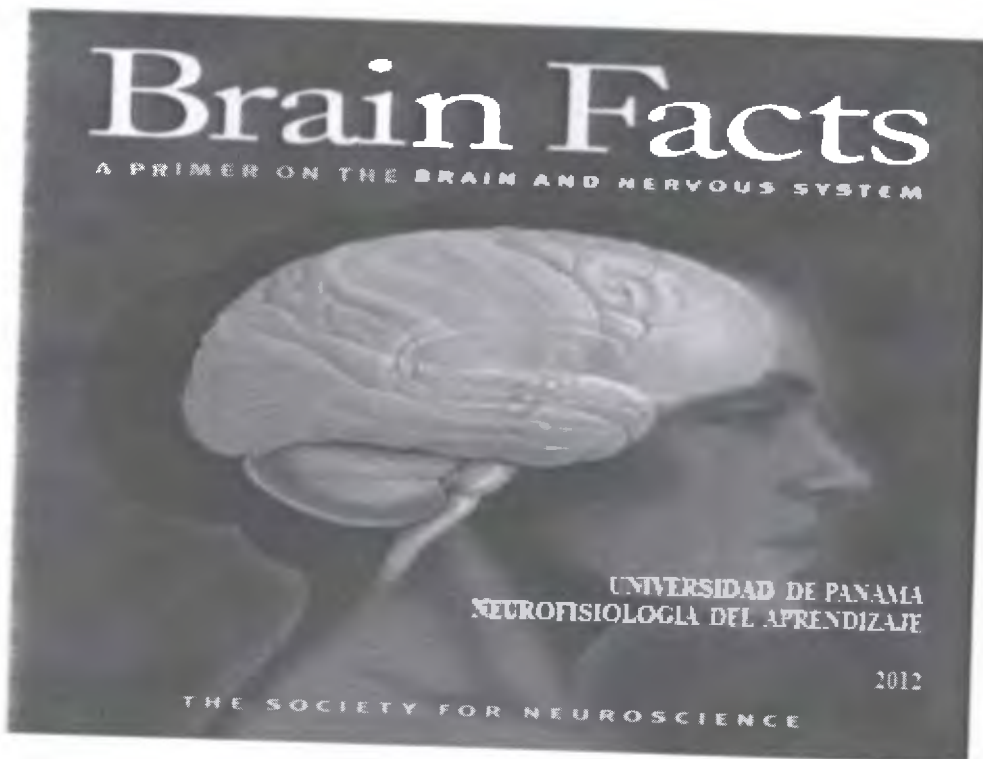
componente emocional, implica al núcleo amigdalino. La memoria adquirida a través del condicionamiento operante requiere el estriado y el cerebelo. La memoria adquirida a través del condicionamiento clásico, sensibilización y habituación implica reflejos, sistemas sensoriales y motores.

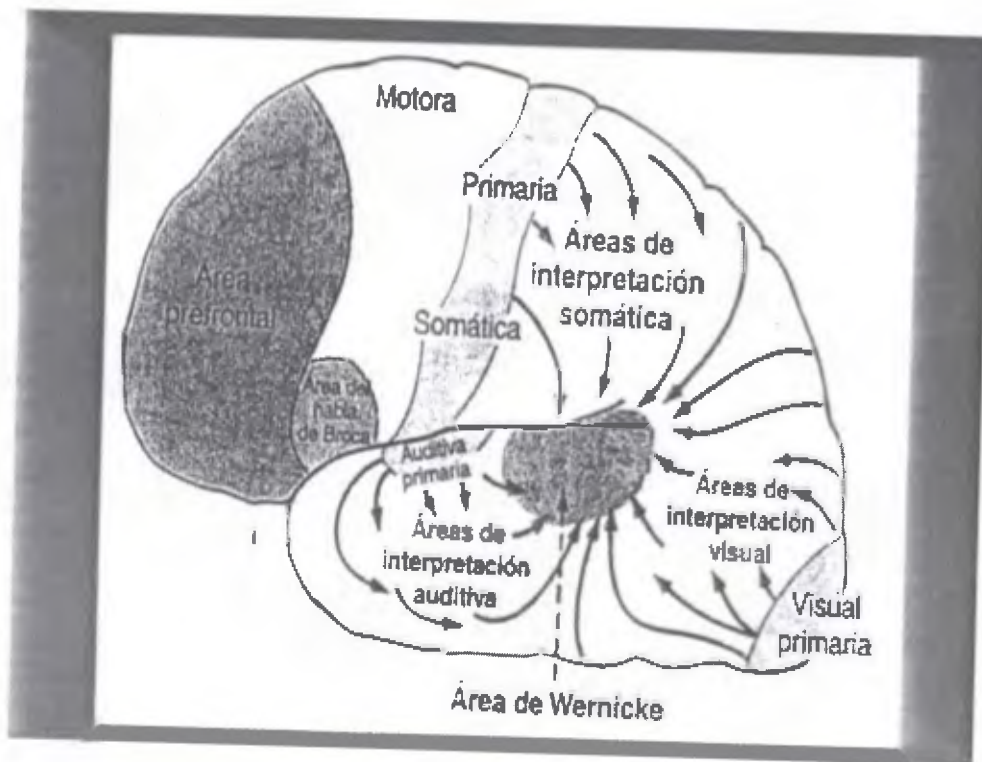
MEMORIA EXPLÍCITA

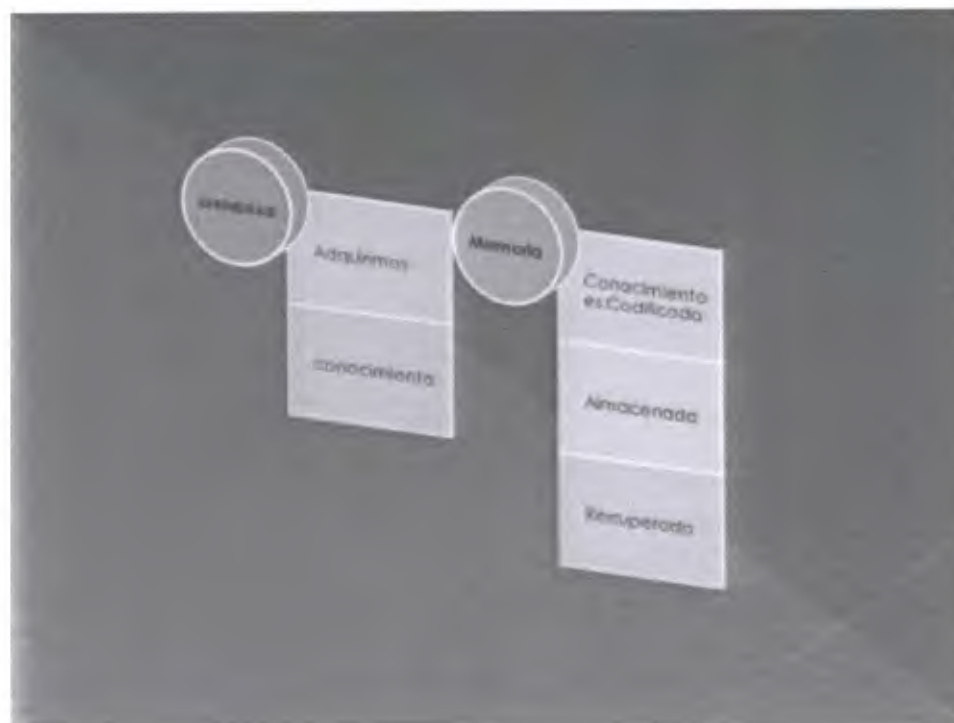
El conocimiento almacenado como memoria explícita se adquiere primero a través del procesamiento en las áreas de asociación prefrontal, límbica, y parietooccipitotemporal de la corteza que sintetizan la información visual, auditiva y somática. Desde allí la información se transporta a las cortezas parahipocámpicas y perirrinal, luego a la corteza entorrinal, la circunvolución dentada, el hipocampo, el subículo y finalmente hacia la corteza entorrinal. Desde aquí la información es devuelta hacia las cortezas del parahipocampo y perirrinal, y finalmente de nuevo a las áreas de asociación de la neocorteza.

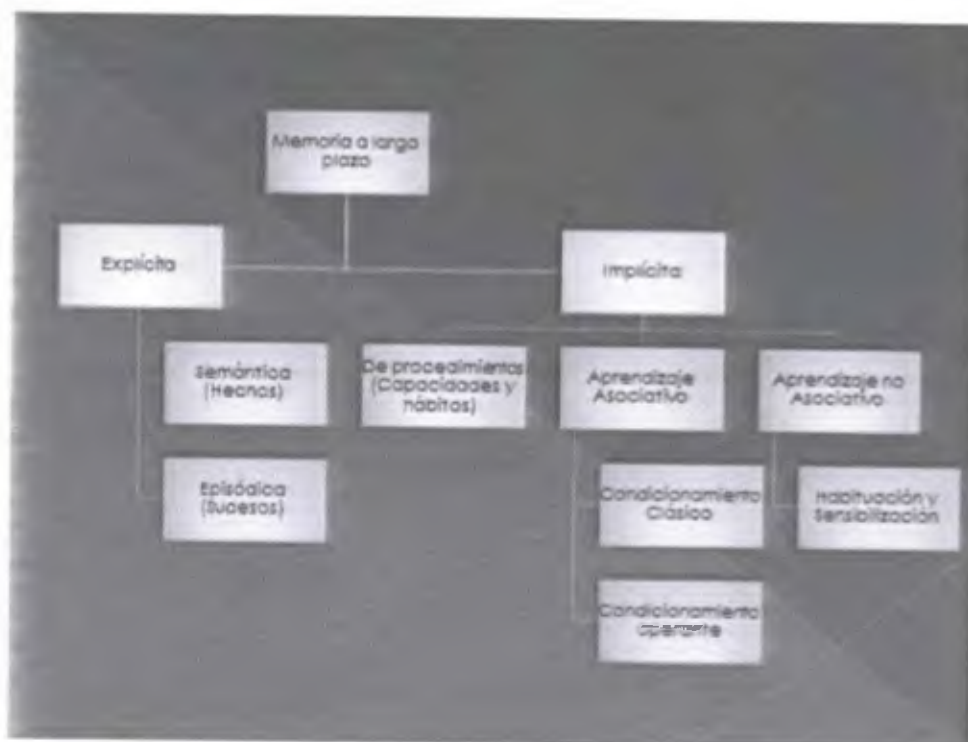
Esquematización de los diferentes tipos de memoria y su asociación con estructuras cerebrales











Tema: CALIDAD DE VIDA DEL DOCENTE

ACTIVIDAD:

1. **Participe** en exposición dialogada sobre los factores que pueden afectar la calidad de vida del docente.



CUIDADOS PREVENTIVOS

La calidad de vida es el bienestar, felicidad, satisfacción de la persona que le permite una capacidad de actuación o de funcionar en un momento dado de la vida. Es un concepto subjetivo, propio de cada individuo, que está muy influido por el entorno en el que vive como la sociedad, la cultura, las escalas de valores.

Según la OMS, la calidad de vida es: "la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno".

Dimensiones de la calidad de vida

La calidad de vida tiene su máxima expresión en la salud. Las tres dimensiones que global e integralmente comprenden la calidad de vida son:

Dimensión física

Es la percepción del estado físico o la salud, entendida como ausencia de enfermedad, los síntomas producidos por la enfermedad, y los efectos adversos del tratamiento. No hay duda que estar sano es un elemento esencial para tener una vida con calidad.

Dimensión psicológica

Es la percepción del individuo de su estado cognitivo y afectivo como el miedo, la ansiedad, la incomunicación, la pérdida de autoestima, la incertidumbre del futuro. También incluye las creencias personales, espirituales y religiosas como el significado de la vida y la actitud ante el sufrimiento.

Dimensión social

Es la percepción del individuo de las relaciones interpersonales y los roles sociales en la vida, como la necesidad de apoyo familiar y social, la relación médico-paciente, el desempeño laboral.

Características de la calidad de vida

Concepto subjetivo: Cada ser humano tiene su concepto propio sobre la vida y sobre la calidad de vida, la felicidad.

Concepto universal: Las dimensiones de la calidad de vida son valores comunes en las diversas culturas.

Concepto holístico: La calidad de vida incluye todos los aspectos de la vida, repartidos en las tres dimensiones de la calidad de vida, según explica el modelo biopsicosocial. El ser humano es un todo.

Concepto dinámico: Dentro de cada persona, la calidad de vida cambia en periodos cortos de tiempo: unas veces somos más felices y otras menos.

Interdependencia: Los aspectos o dimensiones de la vida están interrelacionados, de tal manera que cuando una persona se encuentra mal físicamente o está enferma, le repercute en los aspectos afectivos o psicológicos y sociales.

CUIDADOS PREVENTIVOS

Aproximadamente, el 8 % de la población mundial era por arriba de 60 años en 1950. Para el 2000, este número incrementó al 10 %, y se espera que aumente a un 21 % para el 2050. De ahí la importancia de suministrarle cuidados preventivos a esta población.

Las principales causas de muerte en adultos mayores de 65 años son:

- **Enfermedad cardiaca**
- **Neoplasia**
- **Enfermedad cerebrovascular**
- **Enfermedad respiratoria crónica**
- Influenza y neumonía
- Enfermedad de Alzheimer
- Diabetes Mellitus
- Nefritis, síndrome nefrótico, y nefrosis
- Injurias no intencionales
- Septicemias



Las principales causas de muerte en personas de cualquier edad son:

■ Tabaco	18.1 %
■ Dieta pobre e inactividad física	15.2 %
■ Alcohol	3.5 %
■ Agentes microbiológicos	3.1 %
■ Agentes tóxicos	2.3 %

■ Colisiones vehiculares	1.8 %
■ Conducta sexual	0.8 %
■ Drogas ilícitas	0.7 %


Estas causas de muerte reflejan las principales causas de muerte en las personas mayores de 65 años. Así muchos aspectos de la mortalidad puede ser prevenida con cambios en estilos de vida.

Las recomendaciones clínicas preventivas son:

- Eliminación tabaco en todos los adultos
- Aspirina en Pacientes con riesgo de enfermedad coronaria
- Mamografía en mujeres mayores de 40 años
- Colonoscopia para cáncer colorectal desde 50 años
- Tamizaje para colesterol desde
 - Hombres > 35 años
 - Mujeres > 45 años
- Tamizaje para diabetes en Pacientes con hipertensión y dislipidemia.




UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION




MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR

**CALIDAD DE VIDA
DEL DOCENTE**




Panamá, enero de 2012



**CALIDAD DE VIDA
CUIDADOS PREVENTIVOS**

CALIDAD DE VIDA

Bienestar, felicidad, satisfacción



Capacidad de actuación, funcionamiento o sensación positiva de su vida.

CALIDAD DE VIDA

■ OMS

Concepto muy amplio que está influido de modo complejo

SALUD FÍSICA	ESTADO PSICOLÓGICO
NIVEL DE INDEPENDENCIA	ENTORNO

CAUSAS DE LAS MUERTES EN PERSONAS DE CUALQUIER EDAD



■ Tabaco	18.1 %
■ Dieta pobre y inactividad física	15.2 %
■ Alcohol	3.5 %
■ Agentes microbiológicos	3.1 %
■ Agentes tóxicos	2.3 %
■ Colisiones vehiculares	1.8 %
■ Conducta sexual	0.8 %
■ Drogas ilícitas	0.7 %

RECOMENDACIONES CLÍNICAS



	Grado de Evidencia
■ Eliminación tabaco en todos los adultos	• A
■ Aspirina en Px con riesgo de enfermedad coronaria	• A
■ Screening de Mamografía en mujeres mayores de 40 años	• A
■ Screen para cáncer colorectal desde 50 años	• A
■ Screening para colesterol	• A
– Hombres > 35 años	
– Mujeres > 45 años	
• LDL	
• HDL	
■ Screen para diabetes en Px con hipertensión y diabetes	• A

**Tema: ESTRATEGIAS PSICOLÓGICAS QUE FAVORECEN LA ACTIVIDAD
DOCENTE (Asignación virtual).**

ACTIVIDAD:

1. Sustentar individualmente análisis de lectura sobre los factores dependiente del docente y del alumno que influyen en la atención del último.

Factores dependientes del docente que influyen en la atención del alumno:

La motivación del docente

Cuando un docente prepara su clase debe reflexionar sobre la técnica que utilizará para presentar el tema en forma atractiva a sus alumnos.

Investigaciones neuropsicológicas iniciadas por **Lurin** y más recientemente por **Knipst**, demuestran que la atención puede ser enfocada sobre estímulos importantes, sean éstos físicos o psíquicos, y, por consiguiente, la atención está asociada en forma íntima con la motivación y el aprendizaje.

La motivación no debe limitarse a los primeros minutos de una clase, sino que conviene que abarque el tiempo completo de la actividad docente; y tendrá como objetivo que los alumnos encuentren una utilidad en los conocimientos que les enseñan.

El aburrimiento de los alumnos aumenta cuando disminuye la motivación del profesor

De la voz del docente

La voz del docente debe ser escuchada por todos sus alumnos en forma clara y con adecuada pronunciación, sin omitir ni cambiar el sonido de ningún vocablo.

Hay profesores que imparten las clases en un tono de voz tan alto que resulta molesto al auditorio. Sus estudiantes no se duermen en el aula, pero su conducta es intranquila o se dedican a pensar en algo diferente a lo que se les enseña, como un mecanismo de defensa para evadir los gritos de su profesor.

Otros hablan tan bajo que solamente son escuchados por los que se sientan cerca; los que están en el fondo del aula ni siquiera perciben lo que se les dice y los que escuchan, dormitan arrullados por la cálida, suave y monótona voz de su profesor.

La atención de los estudiantes no se consigue gritándoles ni susurrándoles

Del lenguaje corporal del maestro

Las clases hay que impartirlas no sólo utilizando el lenguaje hablado o escrito sino, además, haciendo uso del lenguaje corporal.

Los movimientos de las manos, los brazos, la cara y el resto del cuerpo sirven para dar énfasis a nuestras explicaciones, para transmitir vida a la clase que se imparte. Conviene que exista armonía entre el gesto y la palabra, sin exagerar la gesticulación porque motivaría a risa de los estudiantes.

Cuando el maestro camina moderadamente por el aula, haciendo pausas, favorece la concentración de la atención de los estudiantes. No conviene caminar constantemente porque puede llegar a producir cansancio en los muchachos, más aún si éstos deben girar la cabeza para observar a su profesor.

Algunos docentes se mantienen todo el tiempo sentados o parados en un mismo sitio sin gesticular apenas; esto no favorece la atención de sus estudiantes todo lo contrario, se cansan pronto y el sueño se apodera de ellos.

Los alumnos atenderán las clases del maestro que sepa enseñar con todo el cuerpo

De la relación afectiva entre el docente y el alumno

La condición más importante para despertar en los estudiantes el deseo de atender una clase, es crear un clima emocional favorable entre el maestro y los alumnos.

Así como hay alumnos que rechazan a su profesor, existen profesores que se sienten predispuestos hacia un alumno apenas conocido, dando lugar a que produzca el denominado: "*Efecto de Rosenthal o efecto de Pigmalión*", el cual fue formulado por **Rosenthal**, según el cual "las expectativas sobre una persona condicionan tendencialmente sus realizaciones correspondientes. Llevado al caso que nos ocupa, un estudiante considerado por el maestro como inteligente, arrojará buenos rendimientos escolares, y un alumno considerado como deficiente, unos rendimientos malos".

Es hora de superar el comportamiento prehistórico del profesor que atemoriza a sus estudiantes para que logren alcanzar éxitos docentes.

Se atiende más a un maestro que se tiene como amigo que a uno que sólo inspira temor a sus alumnos

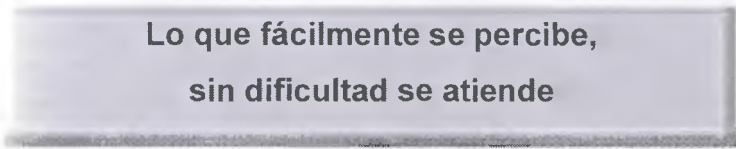
De la calidad y el uso de los medios de enseñanza

La atención está estrechamente relacionada con la percepción, por tanto, si el maestro necesita escribir algo en la pizarra, debe tomar en consideración que el tamaño y claridad de la letra permita una lectura fácil y rápida. Lo mismo ocurre

con las láminas que se presenten, deberán tener un tamaño apropiado y, si representan figuras, es preferible que tengan colores atractivos.

Las grabaciones u otros materiales auditivos deben tener la intensidad de sonido para que se le pueda escuchar fácilmente pero evitando caer en el extremo opuesto; es decir, que el volumen sea demasiado alto y resulte desagradable escucharlo.

El uso adecuado de los medios de enseñanza incluye saber utilizarlos en el momento preciso. Conviene que mientras se está mostrando una diapositiva, por ejemplo, no se escriba en la pizarra ya que la atención del estudiante puede concentrarse en el estímulo que le resulte más atractivo y no precisamente en el que se necesita en ese momento.



**Lo que fácilmente se percibe,
sin dificultad se atiende**

Factores dependientes del alumno

La motivación

Para que un alumno atienda a las clases necesita estar motivado hacia las mismas.

No son pocos los estudiantes que dan muestras de alegría al conocer que determinada maestra será quien le imparta las clases durante el curso escolar que se inicia, otros sienten júbilo con los nuevos libros y libretas. Todo este entusiasmo constituye una motivación inicial que, si se mantiene, puede influir favorablemente en la atención a las clases.

Asistir a la escuela no significa estar motivado hacia la misma; no basta con estar físicamente en el aula y psicológicamente ausente de la misma, pensando en otras cosas totalmente ajenas a la asignatura que el profesor explica, recreándose en recordar otros hechos ajenos a la actividad docente.

¿A qué puede deberse esta falta de motivación? Una de las principales causas es el criterio que tiene la familia sobre lo que es la escuela. Hay padres que no le preguntan a sus hijos cómo salieron en los exámenes, ni nada relacionado con su superación docente; para ellos la escuela representa únicamente el lugar donde sus hijos deben permanecer para que no molesten en la casa.

Por esta razón el muchacho siente que la escuela es una especie de prisión a la cual sus padres le envían. Es lógico pues, que la rechace y permanezca sentado en el aula mientras su mente escapa de la misma.

Para que el alumno atienda es necesario que se "enamore de las clases". Algunos rechazan la Matemática al inicio del curso y luego se sienten motivados hacia dicha asignatura. Pero, este cambio no ocurre espontáneamente; es necesario que su maestro/a elabore una estrategia psicopedagógica para ayudarlo.

**Si no hay motivación por la escuela,
no puede haber atención a la clase**

Del lugar que ocupa en el aula

Se observa una tendencia en los estudiantes más aplicados a sentarse cerca del profesor, en cambio, los que tienen más dificultades prefieren ocupar los últimos asientos.

Carece de importancia que un estudiante que suele atender a las clases se siente en el fondo del aula; pero no conviene que lo haga un muchacho que tiende a distraerse. Las razones son elementales:

- a. Cuando una persona se sienta al final de un local, su campo visual es más amplio y aumenta la cantidad de objetos y de personas que percibe. Esto puede dar lugar a la distracción.
- b. Algunos estudiantes que se sientan al final del aula acostumbran a hablar porque se sienten menos observados por el maestro/a. Esta conducta distrae a los que se encuentran a su alrededor.

Es conveniente que los alumnos distraídos se sienten cerca de su maestro

De la autoestima

El criterio que un estudiante tiene de sí mismo influye poderosamente en la atención que le presta a las clases. Si un alumno está convencido de que es una persona inteligente y capaz, su atención a las clases será buena. Pero si se valora a sí mismo como torpe e incapaz de alcanzar éxitos docentes, poco será lo que atiende a las explicaciones de su maestro/a.

La formación de la autoestima es clave para que los estudiantes se sientan capaces de atender y comprender las clases

Del clima emocional que exista en el aula

Cuando un estudiante se siente bien al relacionarse con su grupo escolar y con su maestro/a, se crea un clima psicológico que favorece el aprendizaje y repercute

positivamente en la atención a las clases. Pero si se siente a disgusto entre sus condiscípulos o rechaza a su maestro, la atención a la clase disminuirá.

Un buen maestro debe priorizar las relaciones interpersonales con sus alumnos y la de éstos entre sí.

Los psicólogos que trabajan en los colegios y escuelas deben trabajar también en el mejoramiento de las relaciones humanas de los alumnos. No obstante, en ocasiones el trabajo de éstos se limita a la exploración de la esfera cognoscitiva y, en cambio, el análisis de la afectividad y la vida de relación de los estudiantes, ocupa un lugar muy secundario. Esto constituye un criterio un tanto simplista de la psicología de los estudiantes. Es cierto que la atención forma parte de la esfera cognoscitiva, pero la afectividad influye poderosamente en la cognición, y también la cognación.

Es imprescindible tener una comprensión integral del ser humano.

Cuando los alumnos/as se sienten a gusto en el aula, la atención a las clases es mejor

De la estabilidad familiar

La familia ejerce una extraordinaria importancia psicológica y social en el ser humano, sobre todo durante la infancia y la adolescencia. Por tal motivo, los problemas familiares repercuten desfavorablemente en la psicología infantil hasta el punto de afectar el aprendizaje.

No atiende lo mismo una niña proveniente de un hogar emocionalmente equilibrado, que otra cuyos padres tienen frecuentes conflictos entre sí. La primera podrá concentrarse en las clases sin dificultad. A la segunda, en cambio, no le

resultará fácil porque su mente estará ocupada con el recuerdo de las dificultades y sufrimientos cotidianos de su familia.

**No suele atender a clases el alumno
con conflictos familiares**



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA ARTICULADA EN DOCENCIA SUPERIOR

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Seminario Taller

DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE TÉCNICAS DE
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Unidad Modular: RECURSOS EDUCATIVOS PRÁCTICOS CON PNL

Competencia: Aplicar técnicas de Programación Neurolingüística en situaciones relacionadas al quehacer docente.

Contenidos:

- La comunicación en el aula
- Comunicación eficaz

Estrategias Didácticas:

Trabajo en equipo

Evaluación:

Formativa:

Preguntas y respuestas

DESARROLLO DE CONTENIDOS

Tema: LA COMUNICACIÓN EN EL AULA (Asignación virtual)

ACTIVIDAD:

1. **Lea** el documento “Comunicación en el aula” y comunicación eficaz y **exponga** en equipos de trabajo los puntos relevantes del mismo.
2. **Analice** y **debata** en grupo el contenido de la película “Estrellas en la Tierra”.

Estrategias para mejorar el aprendizaje y fortalecer el vínculo alumno-docente.
Fuente: Artículo publicado en el foro virtual de Educación del Episcopado por **Vilma Vaccarini**.

Siempre que hay interacción, hay comunicación. La enseñanza es una de las actividades más complejas de nuestra sociedad porque trabaja con un recurso tan fascinante como el intelecto humano. Además de instruir, la tarea del docente implica asistir, acompañar y estimular el saber, el hacer, el aprender a interactuar con otros, a convivir, a ser.

La introducción de la tecnología y los medios de comunicación masiva han generado en las últimas décadas cambios notables en la comunicación, la cultura, los modelos de comportamiento, los valores. En este mundo tan complejo, el docente tiene que poder articular y organizar una enorme cantidad de información para aplicarla en contextos inestables y variables, sin perder de vista los propósitos primeros de la tarea educativa: ayudar a la comprensión del otro y el aprender y re-aprender de manera permanente.

El marco teórico: la Programación Neurolingüística

La PNL comenzó utilizándose en el campo de la comunicación y la terapia, y luego se expandió al campo de la enseñanza, la salud, el liderazgo, la creatividad.

La PNL se organiza sobre la base algunos principios fundamentales. Analizaremos brevemente estos principios, sobre todo teniendo en cuenta sus implicancias en la intervención pedagógica:

El mapa no es el territorio.

El mundo y los acontecimientos que se producen en él no son objetivos. Cada individuo se representa o interpreta un acontecimiento manera diferente de acuerdo con su óptica. Tomar una situación como la realidad sería como pretender que el paisaje y el mapa son la misma cosa. En la escuela, habrá tantos mapas como alumnos.

El rapport es esencial en el encuentro de los individuos.

Llamamos *rapport* o sintonía a la relación entre dos o más personas, caracterizada por el respeto y la confianza. A través de este vínculo podemos entrar en el mapa del estudiante para lograr una mayor comprensión.

En la comunicación, la resistencia del receptor nos habla de la inflexibilidad de quien desea comunicar algo.

Se pueden buscar diferentes formas de comunicar hasta tanto el alumno capte el mensaje. La PNL posibilita ampliar el lenguaje verbal y corporal para que el docente encuentre el modelo más adecuado para cada alumno y cada situación. Más que detenernos en la resistencia del alumno, buscaremos alternativas para el docente.

Para resolver conflictos efectivamente, es indispensable tener los canales sensoriales limpios y abiertos.

Cuanto más desarrollados tenga los sentidos un docente, mayor habilidad tendrá para captar las necesidades y respuestas de sus alumnos.

En comunicación siempre hablamos de resultados, no de fracasos.

En la relación docente - alumno siempre tomamos las respuestas como resultados. Si no es el esperado, intentaremos de otras maneras hasta lograr el resultado deseado.

Este concepto posibilita el accionar.

Los individuos tienen distintos niveles de comunicación

El nivel consciente está relacionado con el lenguaje verbal: es lo que decimos. El consciente está dirigido por funciones del hemisferio izquierdo del cerebro. Por otra parte el inconsciente, dirigido por las funciones del hemisferio derecho del cerebro, se expresa en el lenguaje corporal y la “forma de decir” el discurso. Cuando ambos lenguajes están alineados, el mensaje se capta mejor.

Las personas tienen todos los recursos para realizar los cambios que deseen.

Cuando queremos cambiar y el entorno es apropiado, recurrimos a recursos propios o experiencias satisfactorias actuales o de otros momentos. Se define el objetivo y se generan las conductas para lograrlo.

▣ Vida y mente están en continuo movimiento.

Vivir y pensar son procesos sistémicos, indisociables aunque unidos recursivamente. Al explorar el mundo, exploramos la mente y al explorar la mente, exploramos el mundo.

▣ Siempre estamos comunicando.

El proceso de comunicación nunca se interrumpe, aunque no hablemos. La comunicación no verbal transporta aproximadamente el 55% del mensaje.

▣ Todo comportamiento es o ha sido útil en algún contexto.

Un comportamiento se instala en una persona porque en algún momento aprendió a utilizarlo y fue la mejor elección para ese momento. Si aprendió eso y ahora ya no le resulta útil, puede aprender nuevos comportamientos más efectivos.

▣ Procesamos toda la información a través de los sentidos.

Usamos nuestros sentidos para captar al mundo. Siempre jerarquizamos un sentido frente a otro, lo que da una preferencia o mapa y nos hace parecidos o diferentes, nunca iguales.

Indagar en los estilos de aprendizaje para lograr una comunicación efectiva.

La comunicación es una necesidad básica y vital del hombre para transmitir mensajes, pensamientos y sentimientos. El conocimiento es un poder en potencia que se convierte en realidad cuando es comunicado y transformado en acción. Buena parte de la tarea docente está vinculada con el proceso de comunicación. Para comunicarse de manera efectiva y transmitir conocimientos, es fundamental conocer el estilo del aprendizaje de nuestros interlocutores.

El estilo de aprendizaje de una persona es una combinación de cómo percibe, organiza y procesa la información. Aprender a descifrar los estilos de los demás y el propio, fortalece el *rapport* y la posibilidad de influir sobre el entorno. Tener conciencia de cómo percibe un alumno y cómo procesa la información hará que la comunicación y el aprendizaje sean mucho más efectivos.

Conocer los distintos estilos y preferencias puede ayudar a los educadores a llegar a todos los estudiantes presentando, simplemente, la información de diversas maneras. Sin embargo, captar el estilo de aprendizaje requiere previamente la identificación de la modalidad o el sentido preferido: algunos estudiantes tienen preferencia visual, pues aprenden más a través de lo que ven; otros son preferentemente auditivos, puesto que privilegian aquello que escuchan. Por último, existen quienes tienen preferencia kinestésica, es decir, aprender a través de lo que sienten.

El metamodelo: un modo de comunicación para la resolución de conflictos.

Sus usos en el aula.

En la PNL, el metamodelo consiste en generar preguntas o desafíos a las afirmaciones del lenguaje cotidiano, a fin de conectar la estructura superficial (el lenguaje verbal) con la estructura profunda de la personalidad (la experiencia). El metamodelo es utilizado cuando las afirmaciones de los estudiantes limitan su aprendizaje o su comportamiento.

Para poder comunicar nuestra experiencia sensorial concreta (estructura profunda) suprimimos información, buscamos una versión simplificada y

generalizamos, es decir, realizamos eliminaciones, generalizaciones y distorsiones, que son propias de la estructura lingüística superficial.

Eliminación

A través de este proceso prestamos atención de manera selectiva a ciertas dimensiones de nuestra experiencia y, a la vez, excluimos otras. Sucede que en una situación conflictiva, esta eliminación puede impedir la solución del problema.

Este proceso es positivo cuando nos permite, por ejemplo, tomar un solo elemento de algo general y abstraerlo del resto. Pero no es tan bueno si, por ejemplo, un alumno se cree incapaz y entonces no acepta que lo valoren. Poder retomar los trozos eliminados ayudará a reunir la información necesaria para encontrar la solución al problema.

Distorsión

Es el proceso que nos permite hacer cambios en nuestra experiencia de los elementos sensoriales que percibimos. Por un lado nos ayuda en los momentos creativos, imaginación, estados futuros. Por otro lado nos puede hacer interpretar erróneamente un mensaje o un acontecimiento, atribuir a los otros la responsabilidad de lo que nosotros distorsionamos o de lo que nos pasa con lo que los demás dicen o hacen.

Generalización

Es el proceso a través del cual la persona parte de una experiencia original y llega a representar la categoría total. Las generalizaciones sirven para estructurar nuestra realidad. Las palabras usadas son: nunca, siempre, todos, jamás, nadie, nada. No hay generalizaciones correctas o incorrectas en sí mismas, pueden ser útiles o no según el contexto. Una estufa encendida quema. Todas las estufas queman.

Cuando un estudiante nos relata un problema lo hace desde la estructura de superficie.

Los mensajes suelen estar incompletos, les falta parte de la información. La tarea del educador consiste en conectar al alumno a través del metamodelo (preguntas o desafíos al lenguaje) con la experiencia completa. En muchos casos utilizar este

proceso y reconstruir la experiencia produce una modificación en la actitud del estudiante. Un buen diálogo puede ser el punto de partida para la solución del problema.

¿Qué propósitos tiene el uso del metamodelo en el aula?

Obtener información precisa y recuperar aquella que se transformó desde la estructura profunda a la estructura de superficie.

Aclarar significados.

Descubrir y evidenciar limitaciones del mapa de percepción de los estudiantes.

Reconectar a los alumnos con su experiencia, estrategias, recursos y posibilidades.

Encontrar el camino para un aprendizaje eficaz o para la resolución de un conflicto.

- Cuestionan nuestras creencias limitantes.

ACTIVIDAD

Ante dificultades de aprendizaje, falta de motivación o situaciones de conflicto, le proponemos realizar a sus alumnos las siguientes preguntas. Están dirigidas a que ellos descubran recursos que poseen y a conectarse con alternativas posibles:

- ¿Qué necesitas para.....?

- ¿Qué te impide hacerlo.....?

- ¿Qué pasaría si lo hicieras...?

- ¿Hubo alguna vez que pudiste....¿cómo lo hiciste...?

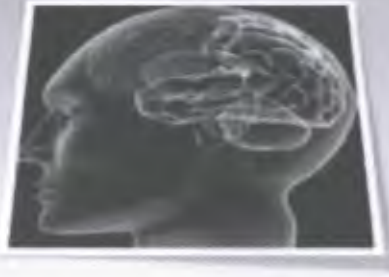
- ¿De qué otra manera podrías hacerlo...?

- ¿Cómo te gustaría hacerlo...? ¿Cuándo...?

- ¿Cómo crees que te vas a sentir cuando lo termines...?



La tarea del docente implica: instruir,
asistir, acompañar y estimular el saber, el hacer, el
aprender a interactuar con otros, a
convivir, a ser.



Principios fundamentales de la PNL

El mapa no es el territorio.

El *rapport* es esencial en el encuentro de los individuos.

- **Para resolver conflictos efectivamente, es indispensable tener los canales sensoriales limpios y abiertos.**
- **En comunicación siempre hablamos de resultados, no de fracasos.**
- **Siempre estamos comunicando.**
- **Procesamos toda la información a través de los sentidos.**

Estilos de aprendizaje del interlocutor

Conocer los distintos estilos y preferencias puede ayudar a los educadores a llegar a todos los estudiantes presentando, simplemente, la información de diversas maneras.

Captar el estilo de aprendizaje requiere previamente la identificación de la modalidad o el sentido preferido, algunos estudiantes tienen preferencia:

Visual: Aprenden más a través de lo que ven.

Auditivos: Privilegian aquello que escuchan.

Kinestésica: Aprenden a través de lo que sienten.



¿Qué características de sus alumnos lo ayudarán a detectar la modalidad de aprendizaje?



Estilo Visual

Habla rápido.

- Son buenos observadores del entorno. Son lectores rápidos.
- Garabatean o escriben mientras escuchan.
- Prefieren leer a que les lean.
- Olvidan transmitir mensajes verbales.
- No se distraen con el ruido. Memorizan por asociación visual.
- Saben que decir aunque a veces no encuentren las palabras correctas.
- Pueden planificar y organizar a largo plazo.
- Prestan atención a las presentaciones. Prestan atención al vestir.
- Pueden olvidar las instrucciones verbales.
- Captan más las instrucciones escritas. Suelen ser ordenados y pulcros.
- Necesitan tener un objetivo general y clarificar mentalmente un tema o proyecto.
- Llevan los ojos hacia arriba para buscar información.

Estilo Auditivo

Aprenden escuchando.

- Recuerdan más lo que discutieron que lo que vieron.
- Hablan con ellos mismos mientras trabajan.
- Se distraen fácilmente con los ruidos.
- Les gusta leer en voz alta y escuchar.
- Son buenos oradores.
- Tienen dificultades para visualizar proyectos.
- Son mejores relatando que escribiendo.
- Les gustan las discusiones y hacer largas descripciones.
- Pueden imitar y reproducir con facilidad tono y timbre.
- Mueven sus labios y pronuncian en voz alta cuando leen para sí.
- Mantienen sus ojos en la línea media.
- Hablan en un ritmo medio.

Estilo Kinestésico

- Aprenden haciendo y manipulando.
- Hablan lentamente.
- Quieren representar las cosas.
- Se ponen cerca cuando hablan con alguien.
- Tocan para llamar la atención.
- Les gusta involucrarse en las tareas y los juegos.
- Reflejan la acción con movimientos del cuerpo, mientras leen.
- Usan palabras de acción y sentir.
- Tienden a bajar los ojos para buscar la información.
- Se dejan llevar por sus emociones.
- Pueden tener una escritura desaliñada.
- Les cuesta estar quietos mucho tiempo.

Tema: LA COMUNICACIÓN EFICAZ

ACTIVIDAD:

1. Lea el documento “Comunicación en el aula” y comunicación eficaz y **exponga** en equipos de trabajo los puntos relevantes del mismo.

Sugerencias en torno a los usos del lenguaje en el aula.

La comunicación eficaz requiere, además de captar estilos y preferencias, desarrollar algunas estrategias que facilitarán la comunicación con sus alumnos:

- Hable en afirmativo y transmita lo que quiere (no lo que no quiere).
- Cambie la palabra “pero” por “en vez de”, “además”, “y”, “sumado a”, dándole a sus estudiantes otras ideas y posibilidades.
- Agregue la palabra “aún” al “no puedo”.
- Sea congruente. Que sus palabras, tono de voz y expresiones faciales concuerden con el mensaje que quiera transmitir.
- Sea consistente. Transmita lo que realmente crea.
- Para enseñar, remítase a la vez a los estilos visual, auditivo y kinestésico. Muestre con gestos o material del que disponga para los preferentemente visuales, dé una idea por vez para los preferentemente auditivos y tenga en cuenta preguntando a los preferentemente kinestésicos.
- Desarme las situaciones de resistencia o conflictivas reconociendo qué le pasa al alumno, acompasando y dando opciones a través de preguntas o afirmaciones.

La resolución de conflictos y la toma de posiciones

Los estudiantes necesitan una relación de apoyo para transitar situaciones problemáticas. Los cambios se producen de adentro hacia afuera, son sostenibles a partir de una motivación interior.

La labor del docente es movilizar la responsabilidad de los alumnos para que realicen ese cambio. Un modo de ayudarlos es que traten de percibir el problema desde distintas ópticas. Ello aportará una herramienta nueva para acompañarlos y encontrar la solución más adecuada. ¿Cuáles son esas distintas posiciones?

1º Posición: Yo mismo como docente

Como docente, tengo mi propio punto de vista, asociado a mi experiencia. Soy consciente de mis respuestas internas y externas. Mi rol es protagónico: veo, escucho, siento y valoro la situación desde mi percepción del mundo.

2º Posición: En el lugar del alumno

Yo docente, pero puesto en los zapatos del alumno. Desde su punto de vista. Asociado a su experiencia. Esta posición me permite flexibilizarme. Comprender mejor su mundo. Darme cuenta de cómo percibe y transmitirle desde ahí los mensajes para bajar la resistencia.

3º Posición: Observador externo

Miro la situación desde afuera, como un espectador. Describo la interacción lo más objetiva posible. El observar desde afuera me permitirá encontrar diferentes opciones.

4º Posición: Mirada sistémica

Desde un lugar de observador, teniendo en cuenta todo el sistema en el cual nos encontramos tanto el docente como el alumno. Es una mirada más amplia y nos permite mantener el equilibrio del sistema en que nos movemos.

El docente puede moverse en todas estas posiciones para tener una mejor lectura de la situación tantas veces como lo necesite, hasta encontrar la mejor opción. Es una técnica muy utilizada en procesos de mediación. Puede hacerse tanto mentalmente, cambiando la postura, moviéndose de lugar.

Universidad de Panamá
 Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
 Facultad de Ciencias de la Educación
 Maestría en Docencia Superior

COMUNICACIÓN EFICAZ

2012

Sugerencias en torno a los usos del
 lenguaje en el aula

- Hable en afirmativo y transmita lo que quiere (no lo que no quiere).
- Cambie la palabra "pero" por "en vez de", "además", "y", "sumado a", dándole a sus estudiantes otras ideas y posibilidades.
- Agregue la palabra "aún" al "no puedo".
- Sea congruente. Que sus palabras, tono de voz y expresión concuerden con el mensaje que quiera transmitir.
- Sea consistente. Transmita lo que realmente crea.



Desarme las situaciones de resistencia o conflictivas reconociendo qué le pasa al alumno.

La resolución de conflictos y la toma de posiciones

- 1º Posición: Yo mismo como docente
Como docente, tengo mi propio punto de vista, asociado a mi experiencia.
- 2º Posición: En el lugar del alumno
Yo docente, pero puesto en los zapatos del alumno.
- 3º Posición: Observador externo
Describo la interacción lo más objetiva posible.
- 4º Posición: Mirada sistémica
Mirada más amplia y nos permite mantener el equilibrio del sistema en que nos movemos.

Recuerde estos pasos para optimizar la comunicación

- Una persona sana es espontáneamente comunicativa y creativa, encuentra su propio terreno de juego, disfruta de ello.
- Trabajemos para lograr en nuestros estudiantes y en nosotros mismos estados de bienestar físico mental y social.
- El proceso de enseñanza y de aprendizaje está sostenido por nuestros valores como docentes: compromiso, responsabilidad, justicia, bondad, libertad, amor, salud.





UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA ARTICULADA EN DOCENCIA SUPERIOR

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Seminario Taller

DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE TÉCNICAS DE
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Unidad Modular: ALIANZAS UNIVERSITARIAS

Competencia: Conocer los beneficios de las Alianzas Universitarias y Organizaciones Educativas a Nivel Superior sin fines de lucro.

Contenidos:

-Alianzas Nacionales e Internacionales entre universidades. (Guía Instruccional de aprendizaje).

-Organizaciones universitarias sin fines de lucro.

Estrategias Didácticas:

Discusión guiada

Evaluación:

Diagnóstica:

.Conocimientos previos

DESARROLLO DE CONTENIDOS

Tema: ALIANZAS ENTRE UNIVERSIDADES (Contenido y actividad presente en Guía Instruccional de Aprendizaje).

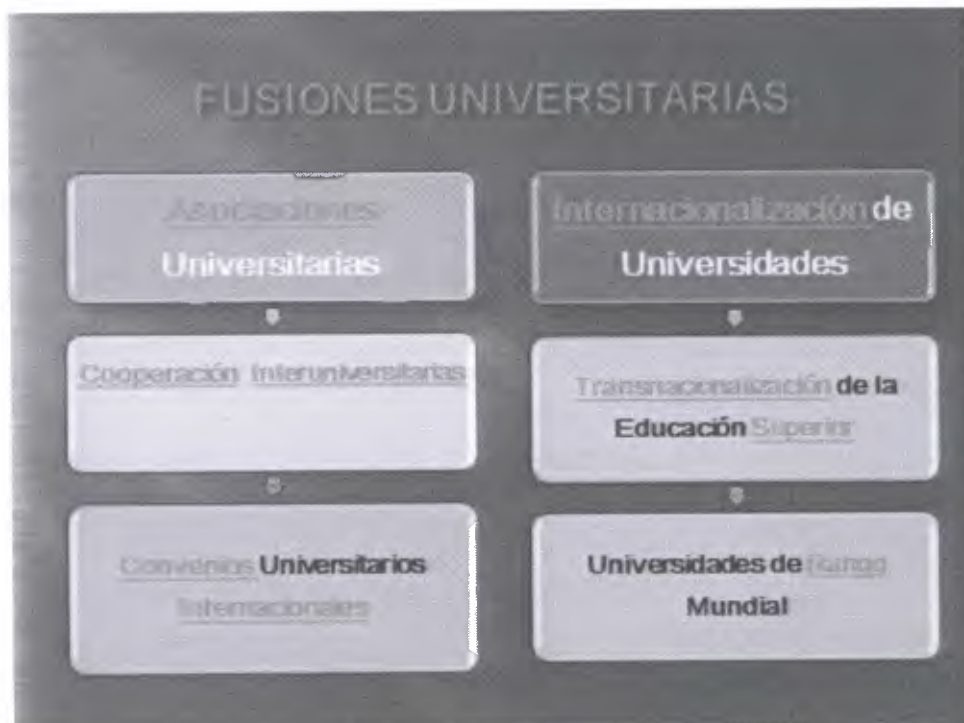




Educación Superior y Tercer Milenio
 para el desarrollo humano y una paz
 basada en la justicia social
 "

ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN

- Alianzas Universitarias
- Ligas Universitarias
- Redes Universitarias
- Asociaciones Universitarias
- Cooperación Interuniversitarias
- Internacionalización de Universidades
- Convenios Universitarios Internacionales
- Transnacionalización de la Educación Superior
- Universidades de Rango Mundial



PROYECTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN
RESPUESTA A NECESIDADES REGIONALES DE
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Mapa de la Educación Superior en América Latina y el
Caribe MESALC

Diversidad Cultural e Interculturalidad en Educación
Superior

Programa Pensamiento Universitario
Latinoamericano

Tema: ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS SIN FINES DE LUCRO.**ACTIVIDAD:**

1. Analice en grupo el siguiente planteamiento: Hasta que punto es ético lucrar con la Educación Superior.

INTRODUCCIÓN

Un aspecto fundamental en la dinámica de cambios experimentada por los sistemas de Educación Superior (SES) en el mundo se deriva de su papel en la formación de recursos intelectuales, con la capacidad de producir riqueza a medida que participan en la materialización de tecnologías, organización, inteligencia, productividad y consumo racional. Es un hecho reconocido que, en los países en desarrollo, la demanda actual de educación superior supera con creces la capacidad de respuesta de los gobiernos. Si se toma como referencia a la región latinoamericana, se advierte que en sólo veinte años los SES nacionales transitaron de una condición de claro predominio público a otra en que el financiamiento mixto es una pauta general. Según Rodríguez (2003), la concurrencia de factores sociales, políticos y económicos explica este fenómeno.

En cambio, en los países desarrollados, la diversificación del financiamiento de la educación superior ha obedecido no sólo, y quizás no principalmente, a la problemática del déficit fiscal, sino también a la acción de fuerzas de mercado (predominantemente la aparición de proveedores de servicios educativos del sector privado que ofrecen formación vinculada a la oferta laboral existente), y a un cambio de enfoque en la distribución del gasto público, más concentrado en las necesidades de los consumidores (los estudiantes) que en los requerimientos de las instituciones.

ORIGEN DE LA COMERCIALIZACIÓN Y LA INDUSTRIA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La educación superior de los Estados Unidos comienza en el sector privado en el siglo XVII financiado por la Iglesia, algunos fondos públicos locales de las ciudades, inversionistas y las cuotas que pagaban los estudiantes que provenían de familias acomodadas con intereses políticos, económicos, sociales y culturales que caracterizaron la insurgencia de la época colonial. Doscientos años más tarde, Harvard la primera institución de origen estadounidense, se declaró como institución privada.

En 1862, el Congreso de los Estados Unidos de América asigna fondos para crear universidades estatales con el propósito de promover y apoyar el desarrollo agrícola e industrial de la nación. La encomienda social de las universidades públicas complementaba el desarrollo de las universidades privadas que ofrecían educación científica, humanidades, artes y las profesiones más importantes como la medicina, derecho, farmacia, educación, entre otros. Durante este periodo surgieron un gran número de instituciones privadas guiadas por la demanda de nuevas profesiones técnicas por la industria y el comercio que no estaban en la oferta académica de las universidades privadas tradicionales existentes y las públicas de recién creación. La expansión económica, geográfica y de la población que trajo la industrialización y establecimiento de fábricas, crearon una gran demanda por ingenieros, químicos y gerentes para manejar y operar la producción y servicios relacionados con la segunda revolución industrial. Demanda que anteriormente en gran medida se satisfacía con la importación de profesionales y expertos de los países europeos con costos altos por la urgencia por estos en el desarrollo del sector manufacturero de la industria.

La segunda etapa de la comercialización de la Educación Superior en Norteamérica comienza a principios del Siglo XX y se concentraba en las universidades tradicionales públicas y privadas. Desde principios del siglo pasado,

las instituciones de educación superior comenzaron la comercialización con los saberes, laboratorios y gestión de conocimientos. A partir de los años setenta, el gobierno comenzó a reenfocar sus prioridades en la competitividad de la nación, apoyando en sus estrategias de financiamiento federal y estatal la investigación vinculada a las necesidades empresariales y de los negocios

Durante las décadas del 60 al 80, la Educación Superior creció y diversificó. Los factores determinantes en esta etapa fueron: Crisis fiscal del Estado para poder financiar el crecimiento de las instituciones públicas y la nueva demanda de la nueva economía y la población por una mayor oferta y su diversificación; Renovación y creación de nuevos vínculos de las instituciones de educación superior con el sector productivo y servicios por la reestructuración de la economía hacia una multisectorial con un sector emergente de conocimiento y servicios; Nuevo desarrollo organizacional y cultura de gestión empresarial en las instituciones de educación superior.

La tercera etapa de la comercialización comienza a principios de la década del 90', y está dinamizado por la revolución tecnológica (las tecnologías de la información y las redes electrónicas de comunicación). Durante la segunda mitad de la década del noventa, en un contexto tendencial de comercio libre, economía del conocimiento y procesos de globalización, en 1996 las casas de inversión de capital de Wall Street presentaron treinta instituciones de educación superior privadas con fines de lucro como grandes oportunidades de inversión

EL MERCADO Y LA CALIDAD DE OFERTA ACADÉMICA

Los nuevos proveedores de la industria de la educación superior se orientan por el mercado de oportunidades de inversión y trabajo. La lógica del mercado determina su origen, desarrollo y salida del nuevo grupo de proveedores; la calidad de la oferta, la pertinencia determina su desarrollo y alcance en términos de cobertura, crecimiento y diversificación. La oferta de programas está orientada por la visión

de las expectativas pública y de empleabilidad de los egresados. La lista actual de las principales universidades corporativas incluye empresas del sector productivo (por ejemplo General Electric, General Motors, Land Rover, Shell), del sector de bienes de consumo (Coca Cola, Marlboro, Mc Donalds), del sector comercial (Walmart, Eddi Bauer, Best Buy, Home Depot, Target Stores), del sector financiero (por ejemplo American Express), del sector de entretenimiento (Disney, Universal) y, por supuesto, del sector de telecomunicaciones e informática (Apple, AT&T, Microsoft, Xerox, Motorola, Sun, Oracle).

Hasta ahora el propósito de estas instituciones no está centrado en el otorgamiento de títulos o grados universitarios, y en general las mismas carecen de acreditación académica. Su finalidad se concentra en ofrecer programas específicos para empleos específicos dentro de la firma o corporación, y en socializar los valores y conocimientos más apropiados para el desenvolvimiento personal dentro de la organización.

INVERSIÓN, LUCRO Y BIEN PÚBLICO

Aunque el debate acerca del lucro y el bien público se inclina a que es posible armonizarlos, en la educación superior la balanza de lo que es lucrativo a través de una oferta académica de gran demanda, puede dejar desprovista la formación integral de la ciudadanía en cuanto a la moral, las artes y las humanidades. Aunque la línea entre el lucro y el servicio público (sin lucro) puede ser muy fina, el considerar la educación como oportunidad de 'inversión' para especular con 'ganancias' o darle trato de mercancía para 'mercadearla' en el mercado como estrategia competitiva, pueden alterar significativamente las consideraciones políticas, sociales y culturales de los procesos educativos.

Sin embargo, el grado o diploma que confiere en una institución pública o privada, es una credencial y privilegio privado logrado por méritos que beneficia tanto a

quien lo ostenta como a la institución o colectividad (sociedad) directa o indirectamente a corto o plazo más largo en donde rinde servicios el titulado, por lo cual lo que se hace por lucro desde el sector privado o desde el sector público tiene el potencial de beneficio al bien público y lo social. La competencia por reclutar estudiantes y sus cuotas puede llegar a afectar la estabilidad de las instituciones (crecimiento de áreas y achicamiento de otras en algunas localidades o regiones) como afectar la calidad de la oferta de los programas elevar o reducir la calidad de la oferta académica.

EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES SIN FINES DE LUCRO

Según Levin (2008), las universidades tanto del sector público como privado sin fines de lucro tienen similares objetivos, ofrecen cursos de estudios que son semejantes en varios aspectos, y se consideran a sí mismas las más prestigiosas. Por ejemplo, en Yale, en donde están las mejores universidades privadas sin fines de lucro, como Harvard, Princeton, Stanford; y también las universidades públicas líderes como Universidad de Michigan, Universidad de California, Berkely. No sería posible apoyar universidades competitivas internacionalmente de recursos públicos solamente, la mejor de las instituciones públicas y privadas de los Estados Unidos, depende de los ingresos de la matrícula y de filantropía. Estas universidades tanto públicas como privadas sin fines de lucro les provee a sus estudiantes de ciertas cualidades mentales como: habilidad para pensar independientemente, considerar el mundo con curiosidad, hacer preguntas interesantes, tener un análisis sostenido y riguroso del mundo, usar perspectivas de más de una disciplina.

La presencia de universidades privadas independientes, aisladas de la presión política, ayuda a preservar la tradición de autonomía institucional, y libertad académica, no sólo dentro del sector independiente sino a través del sector público también. Es que las primeras universidades de los Estados Unidos eran

privadas. Esto ayudó a establecerse muy bien antes que el gobierno entrara en la arena de la educación superior. Esta tradición ayudó a proteger las universidades públicas de las influencias políticas, y aseguró que sean bastiones de independencia, con pensamiento libre. Estas universidades tienen una tradición desde hace mucho tiempo de autonomía en el control de sus asuntos académicos y autogobierno. Es de importancia vital que las facultades sean libres de expresar su pensamiento.

Las universidades públicas están presionadas a pagar salarios competitivos y ofrecer paquetes de soporte competitivo a la investigación. Las dificultades en competir con instituciones privadas para estudiantes y facultades han llevado a universidades estatales a su vez a cambiar a fuentes privadas para mantener su excelencia. Considerando las muchas demandas públicas en todos los países industrializados con poblaciones envejeciendo y creciendo el costo del cuidado de la salud, parece inevitable que el soporte público a las universidades continuará disminuyendo, y estas instituciones necesitarán mayores contribuciones por parte de ingresos de matrícula y filantropía.

En Panamá, prevalecen las organizaciones universitarias sin fines de lucro, que como en otros países de Latinoamérica son las universidades estatales las que poseen la mayor trayectoria, y por ende las más prestigiosas. A partir de la aprobación de las modificaciones a la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, en julio de 1995, se estableció que: "El presupuesto del Ministerio de Educación no será inferior al presupuesto del año anterior, el gasto público en el sector educativo no será inferior al 6 % del producto interno bruto del año anterior". Según Chang (2005), esta situación pone de manifiesto el creciente interés del Estado por la educación y coloca a Panamá entre los países de América Latina con mayor inversión en este renglón.

Sin embargo, con relación a la matrícula global, se observa un crecimiento acelerado, lo cual está en proporción directa con la ampliación de las oportunidades en el nivel medio y el creciente reconocimiento social de la educación como forma de movilidad social. Y dado que la mayoría de la matrícula del nivel está inscrita en las universidades estatales, la cual es asumido casi en su totalidad por el Estado. Esta situación genera una constante tensión entre las universidades y el Estado en tanto, las demandas de recursos, aumentan de manera inversamente proporcional a la disponibilidad de los recursos públicos. Se observa a la par de una gran dependencia, el interés por llevar adelante procesos de autogestión que permitan complementar los gastos que genera la operación universitaria. Esta dependencia financiera y los mecanismos de control presupuestario generan no pocos problemas entre las instituciones estatales universitarias y el gobierno central, en especial en lo atinente a los montos solicitados y los recibidos que no alcanzan a satisfacer las demandas.

Lo que es realmente dramático es el crecimiento acelerado del sector sin fines de lucro. Pero, ¿a qué se debe su crecimiento? Según Burton, (1997), la respuesta se debe a que sin fines de lucro realiza funciones típicamente identificadas con la ayuda al gobierno para los discapacitados, proporcionando servicios sociales, apoyando a servicios colectivos como universidades, preservando el ambiente, financiando investigaciones médicas, y similares. Si el gobierno le provee los servicios en forma y cantidad que la ciudadanía requiere, se daría un menor rol de las instituciones sin fines de lucro. Sin embargo, cuando las poblaciones son muy diversas, los servicios que satisfacen la mayoría dejarían a muchas personas insatisfechas; y sin fines de lucro vendría a ser un mecanismo alternativo que proveyera servicio colectivo. Entre más homogénea es la sociedad, más similares son sus ciudadanos, y menor la necesidad de organizaciones sin fines de lucro. Esta creciente diversidad de sociedades está trayendo, en todas partes, reducción del gobierno, y dependencia creciente en el sector sin fines de lucro.



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR

{ ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS SIN
FINES DE LUCRO

ORIGEN DE LA COMERCIALIZACIÓN Y LA INDUSTRIA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

- En 1862, el Congreso de los Estados Unidos de América asigna fondos para crear universidades estatales con el propósito de promover y apoyar el desarrollo agrícola e industrial de la nación
- Durante este periodo surgieron un gran número de instituciones privadas guiadas por la demanda de nuevas profesiones técnicas por la industria y el comercio que no estaban en la oferta académica de las universidades privadas tradicionales existentes y las públicas de recién creación
- Instituciones orientadas por el lucro crecieron enfocando la oferta de sus programas hacia las necesidades de la industria, el comercio y mercado del trabajo que las instituciones tradicionales no ofrecían

EL MERCADO Y LA CALIDAD DE OFERTA ACADÉMICA

- Industria de la educación superior se orienta por el mercado
- La lista de las principales universidades corporativas incluye
 - Empresas del sector productivo (General Electric, General Motors, Land Rover, Shell)
 - Sector de bienes de consumo (Coca Cola, Marlboro, Mc Donalds)
 - Sector financiero (American Express)
 - Sector de entretenimiento (Disney, Universal)
 - Sector de telecomunicaciones e informática (Apple, AT&T, Microsoft, Xerox, Motorola).

INVERSIÓN, LUCRO Y BIEN PÚBLICO

- Aunque el debate acerca del lucro y el bien público se inclina a que es posible armonizarlos, en la educación superior la balanza de lo que es lucrativo a través de una oferta académica de gran demanda, puede dejar desprovista la formación integral de la ciudadanía en cuanto a la moral, las artes y las humanidades.
- Aunque la línea entre el lucro y el sin lucro puede ser muy fina, el considerar la educación como oportunidad de inversión puede alterar significativamente las consideraciones políticas, sociales y culturales de los procesos educativos.

ROL DE LAS UNIVERSIDADES SIN FINES DE LUCRO

- Se consideran a sí mismas las más prestigiosas
 - Por ejemplo, en Yale, en donde están las mejores universidades privadas sin fines de lucro
 - Harvard, Princeton, Stanford
 - Universidades públicas líderes como Universidad de Michigan, Universidad de California, Berkely
- No sería posible apoyar universidades competitivas internacionalmente de recursos públicos solamente, la mejor de las instituciones públicas y privadas de los Estados Unidos, depende de los ingresos de la matrícula y de filantropía

ROL DE LAS UNIVERSIDADES SIN FINES DE LUCRO

- Pero, ¿a qué se debe su crecimiento?
- La respuesta se debe a que sin fines de lucro realiza funciones típicamente identificadas con la ayuda al gobierno para los discapacitados, proporcionando servicios sociales, apoyando a servicios colectivos como universidades, preservando el ambiente, financiando investigaciones médicas, y similares.
- Si el gobierno le provee los servicios en forma y cantidad que la ciudadanía requiere, se daría un menor rol de las instituciones sin fines de lucro. Sin embargo, cuando las poblaciones son muy diversas, los servicios que satisfacen la mayoría dejarían a muchas personas insatisfechas; y sin fines de lucro vendría a ser un mecanismo alternativo que proveyera servicio colectivo.



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA ARTICULADA EN DOCENCIA SUPERIOR

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Seminario Taller

DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE TÉCNICAS DE
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

**Unidad Modular: LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE CENTROS
EDUCATIVOS**

Competencia: Demostrar capacidad para administrar centros educativos
mediante análisis de casos.

Contenidos:

Liderazgo en la administración de Centros Escolares.

Estrategias Didácticas:

Discusión

Análisis de casos en equipos de trabajo

Evaluación:

Sumativa:

Defensa de casos

DESARROLLO DE CONTENIDOS

Tema: ESTUDIO DE CASOS DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**ACTIVIDAD:**

1. **Lea** en equipo, la lectura “Asamblea en la Carpintería” y represente un **sociodrama** grupal.
2. En equipos de trabajo **analice y sustente** casos de administración que le presentamos, a saber:

Caso No.1 ¿Cuál es la visión y misión de la Administración de Centros Educativos?

Caso No.2 Ventajas y/o Desventajas de un docente recién graduado de Licenciatura y sin experiencia laboral docente.

Caso No. 3 ¿Qué características, personales y académicas, se requieren para que el liderazgo sea eficaz al guiar al cuerpo docente, en la consecución de objetivos, de una determinada institución educativa del nivel de Educación Básica o Educación Media?

Caso No.5 ¿Cuáles son los problemas y necesidades apremiantes del centro educativo donde laboran y qué plan de acción pueden implementar para dar respuestas a los mismos?

Caso No.6 Con base en la “Parábola Asamblea en la Carpintería” dramatizar situaciones de conflicto en las relaciones interpersonales entre el personal docente y/o administrativo.

ASAMBLEA EN LA CARPINTERIA

En una carpintería hubo una extraña asamblea, las herramientas se reunieron para solucionar sus diferencias. El martillo fue el primero en ejercer la presidencia, pero la asamblea le notificó que debía renunciar. ¿Cuál es la causa? Hacía demasiado ruido, y se pasaba el tiempo golpeando. El martillo reconoció su culpa, pero pidió que fuera expulsado el tornillo ya que había que darle muchas veces, trato y siempre tenía fricciones para que sirviera de algo.



El tornillo aceptó su retiro, pero a su vez pidió la expulsión de la lija, ya que era muy áspera en iones con los demás.

La lija estuvo de acuerdo, con la condición de que fuera expulsado el metro, pues se la pasaba midiendo a los demás, como si él fuera perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso delantal e inició su trabajo, utilizando alternativamente el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Al final, el trozo de madera se había convertido en un lindo mueble.

Cuando la carpintería quedó sola otra vez, la asamblea reanudó la deliberación. Dijo el serrucho: "Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestras flaquezas y concentrémonos en nuestras virtudes". La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba solidez, la lija limaba asperezas y el metro era preciso y exacto. Se

sintieron como un equipo capaz de producir hermosos muebles, y sus diferencias pasaron a segundo plano.

ACTIVIDAD: Con base en la Lectura “Asamblea en la Carpintería” represente en grupo un sociodrama de conflictos entre docentes y/o personal directivo o administrativo. Aporte moraleja.

LOGROS ALCANZADOS

Al finalizar las diversas unidades modulares los participantes lograron las siguientes competencias personales, académicas y profesionales:

Unidad Modular: EL LÍDER DOCENTE DEL SIGLO XXI

1. Identificaron los aspectos personales-humanísticos que pueden contribuir y/o afectar la labor del docente como líder y en consecuencia hacer lo pertinente para practica y mejorar en su propia persona tales aspectos.
2. Toma de conciencia de la necesidad de sentirse y estar comprometidos con el mejoramiento del sistema escolar panameño a través del ejercicio de un liderazgo eficaz.
3. Reconocieron la importancia de ser un referente positivo para los estudiantes y la comunidad educativa.
4. Aplicaron técnicas de Programación Neurolingüística mediante actividades colectivas.

Unidad Modular: FACTORES DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN EL LIDERAZGO

1. Identificar a nivel personal las emociones experimentadas antes situaciones cotidianas.
2. Valoraron la importancia de conocer y manejar adecuadamente las emociones, así como la influencia de la inteligencia emocional en el éxito personal, académico, profesional y social de los individuos.

3. Practicaron y aprendieron una técnica breve, sencilla y sin costo de relajación para manejar el estrés.

Unidad Modular: GENERALIDADES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y CALIDAD DE VIDA DOCENTE

1. Aprehendieron los beneficios que aportan a la educación las técnicas de Programación Neurolingüística a la educación.

2. Participaron activamente en el análisis de los mecanismos y proceso psicofisiológico de aprendizaje y memoria que determinan conductas conscientes e inconscientes de las persona.

3. Incrementaron el interés para preservar el estado de salud propio, familiar y el de su comunidad.

4. Manifestaron su motivación por crear conciencia al retornar a sus comunidades la necesidad de prevenir las enfermedades de mayor causa de muerte a nivel mundial.

Unidad Modular: RECURSOS EDUCATIVOS PRÁCTICOS CON PNL

1. Capacidad para reconocer los estilos de aprendizajes de los estudiantes y adecuar las estrategias metodológicas a las características y necesidades de los educandos.

2. Motivación por recopilar información teórico-practica relacionada a técnicas Programación Neurolingüística y su utilidad en la educación y en el crecimiento personal.

3. Introyección de los principios en que se sustenta la Programación Neurolingüística para conocer, comprender y orientar al estudiante.

Unidad Modular: ALIANZAS UNIVERSITARIAS

1. Aprendieron cuáles son las alianzas universitarias más importantes del mundo a Nivel de Educación Superior.
2. Valoraron los alcances académicos y profesionales que pueden obtener mediante las alianzas universitarias.
3. Emitieron su juicio crítico de las diferencias entre las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones con fines de lucro.

Unidad Modular: LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

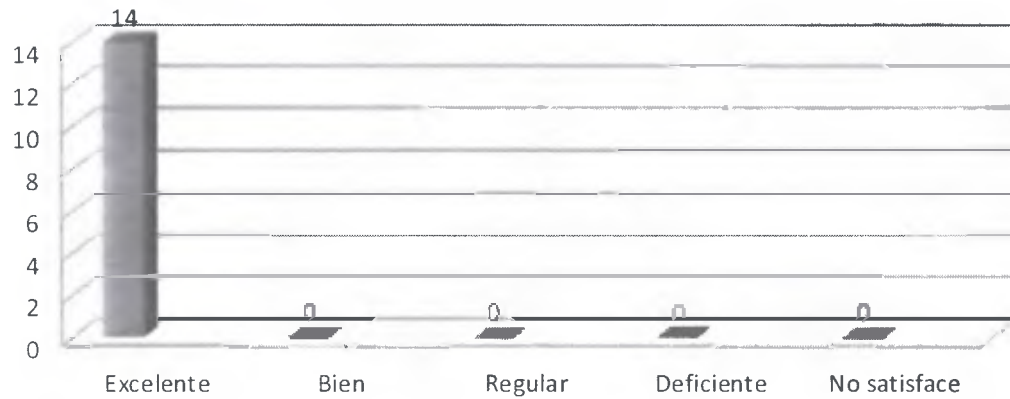
1. Asertivamente realizaron análisis de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los estilos de liderazgo; buenos y/o malos manejos administrativos así como, metas, aspiraciones y planes de acción como líderes docentes.
2. Proponer alternativas para dar respuestas a reales necesidades de los Centros Educativos y de la comunidad donde laboran.

La evaluación del seminario “DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE TÉCNICAS DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICAS” según los participantes se muestran en las siguientes gráficas:



Gráfica N° 2.

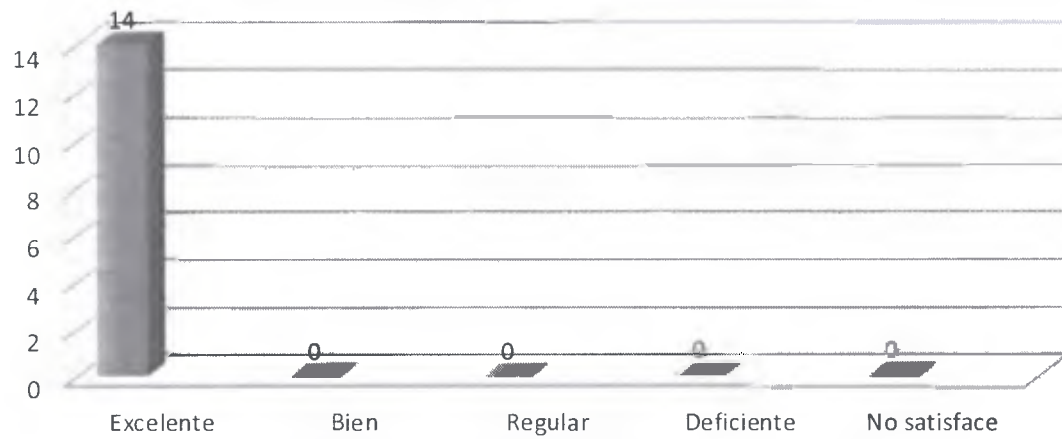
Control y Seguimiento de la programación de los momentos presenciales y a distancia.



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 27/1/12

Gráfica N° 3

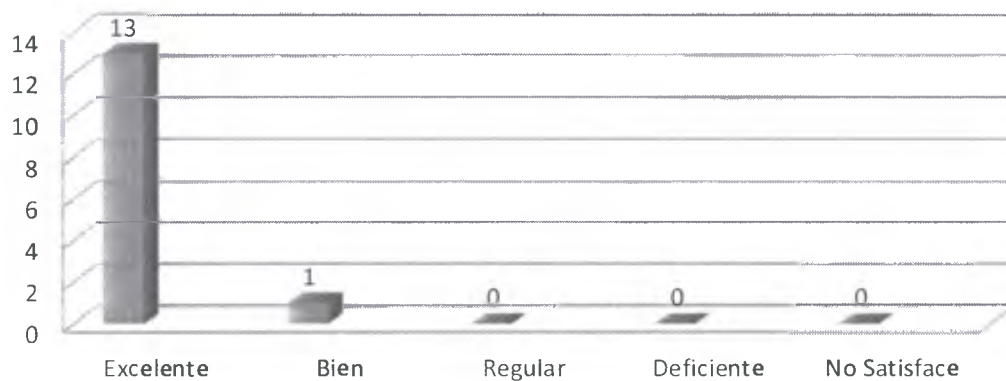
Espacios físicos, equipos y recursos de apoyo estuvieron preparados



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 27/1/12

Gráfica N° 4.

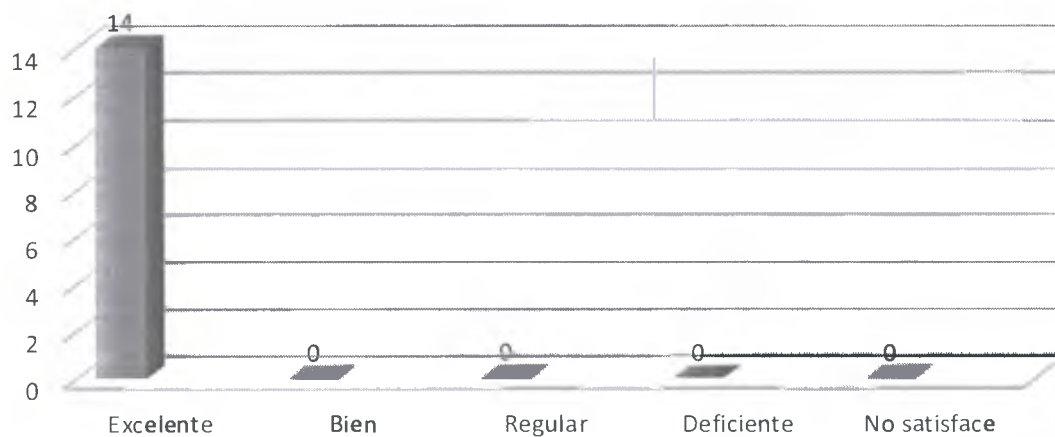
Ayudará en la práctica de habilidades y competencias de liderazgo docente.



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 27/1/12

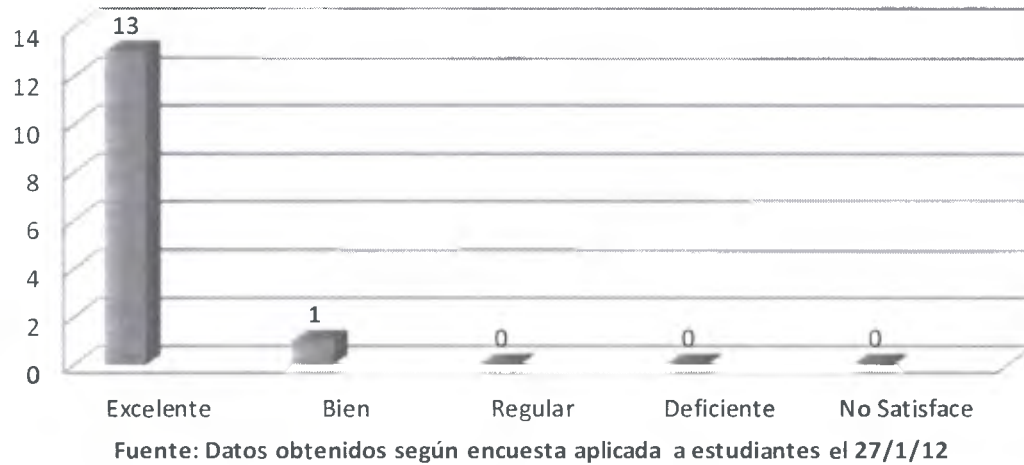
Gráfica N° 5

Seminario estimula la futura ejecución de proyectos de formación en competencias docentes

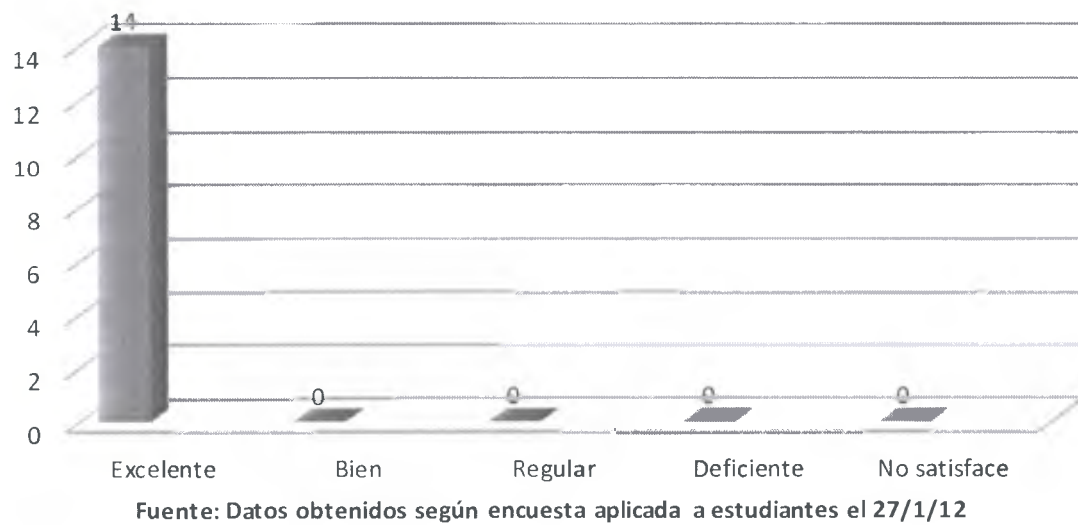


Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 27/1/12

Gráfica N° 6.
Seminario cumplió los objetivos señalados

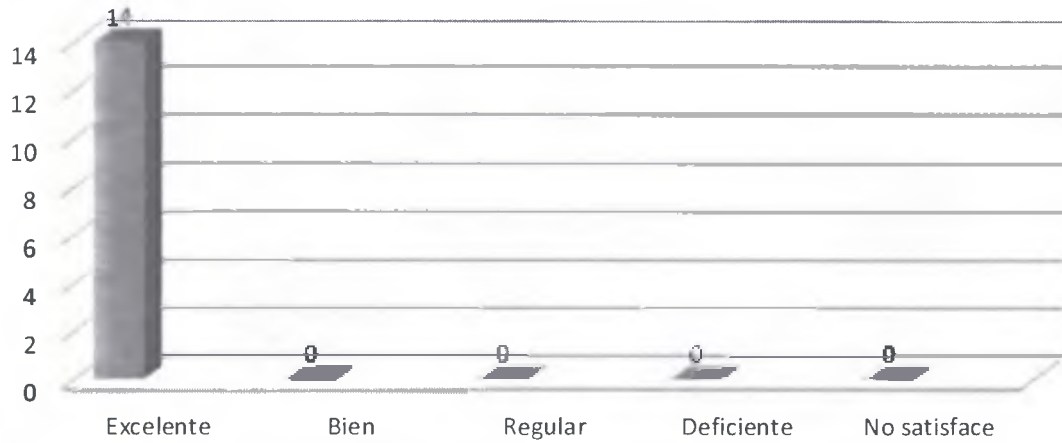


Gráfica N° 7
Conocimientos facilitados estaban actualizados



Gráfica N° 8

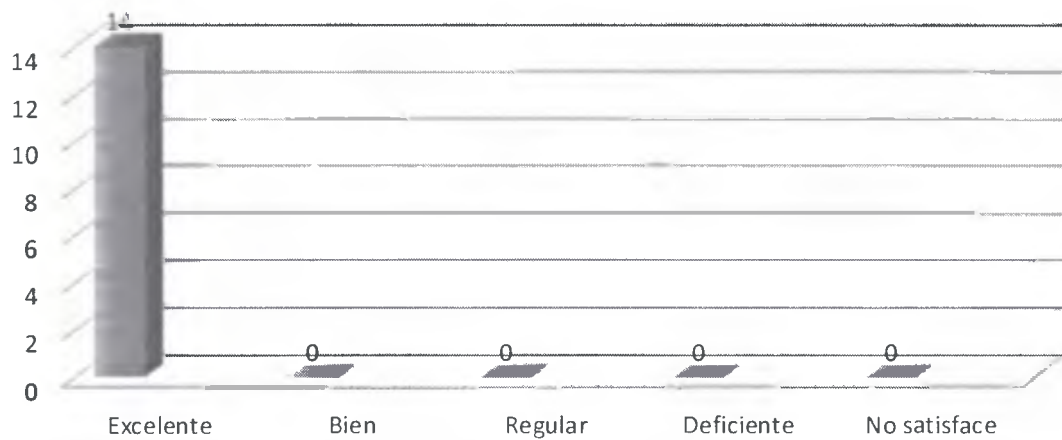
Evidencian sentido de responsabilidad en las funciones que le competen



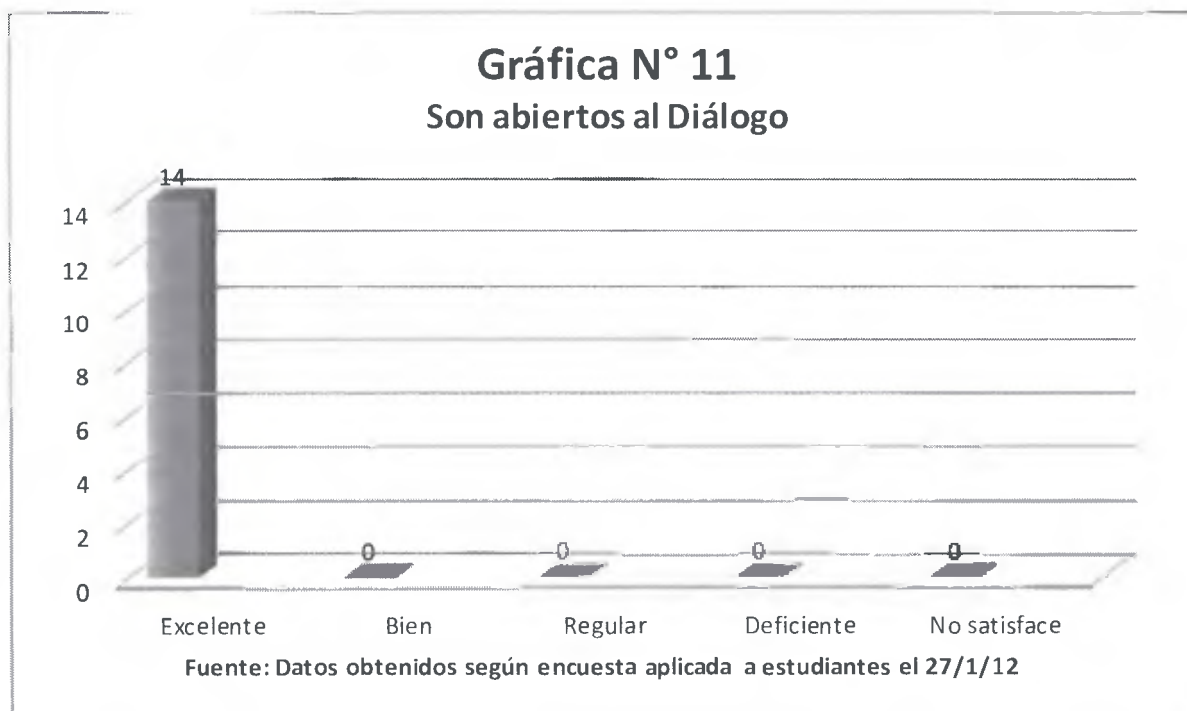
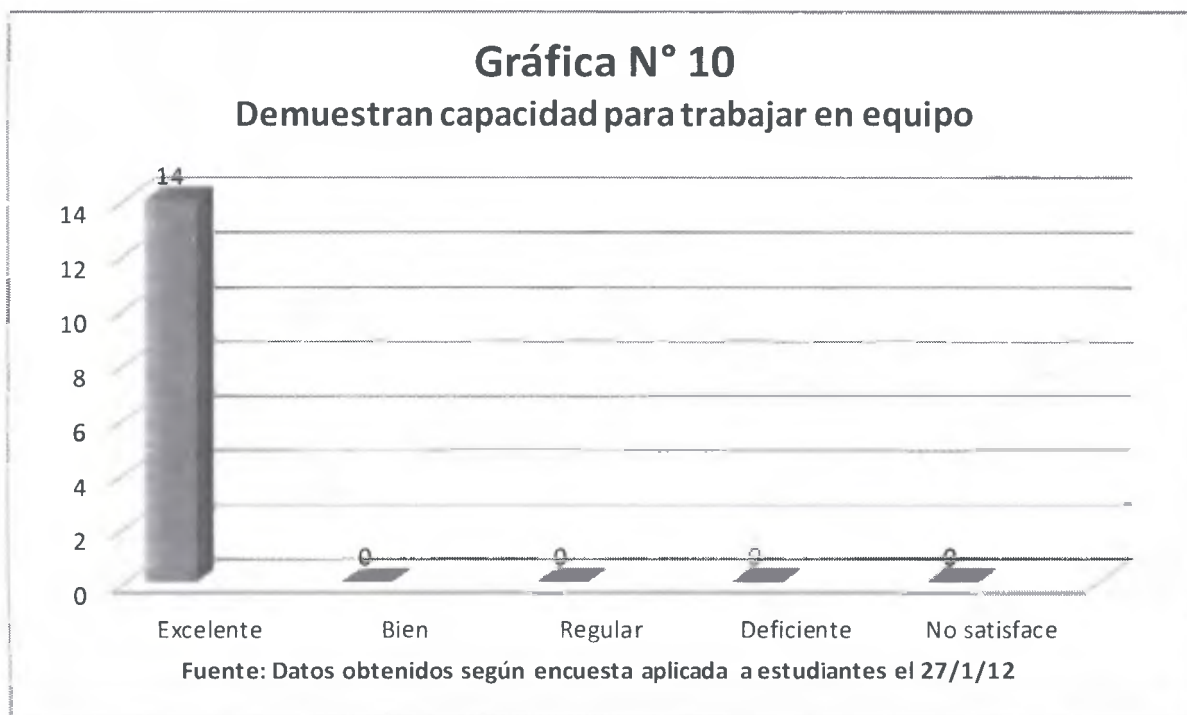
Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 27/1/12

Gráfica N° 9

Demuestran seguridad, conocimiento, habilidades, motivación y destrezas en sus participaciones

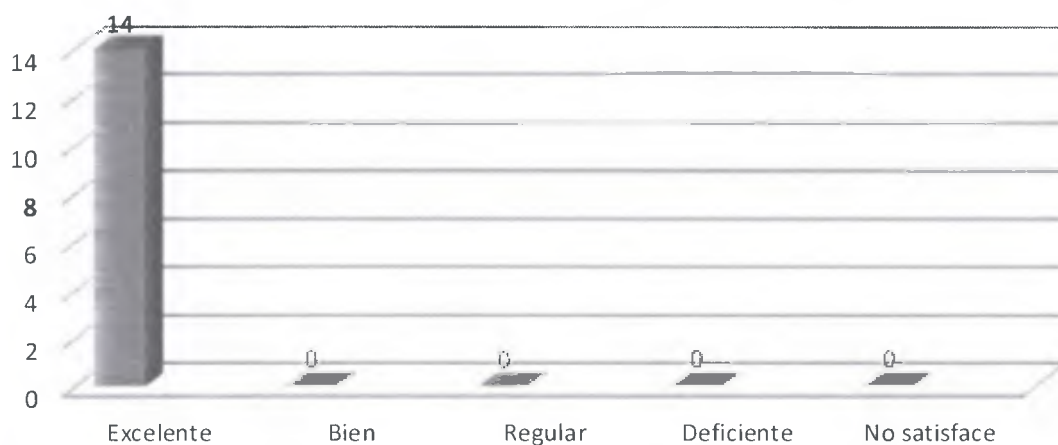


Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 27/1/12



Gráfica N° 12

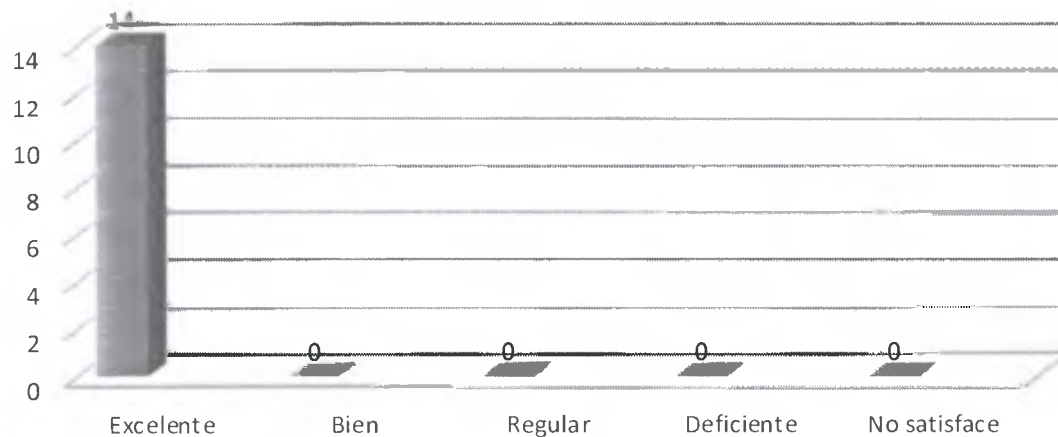
Promueven la participación y discusión de los temas de clase



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 27/1/12

Gráfica N° 13

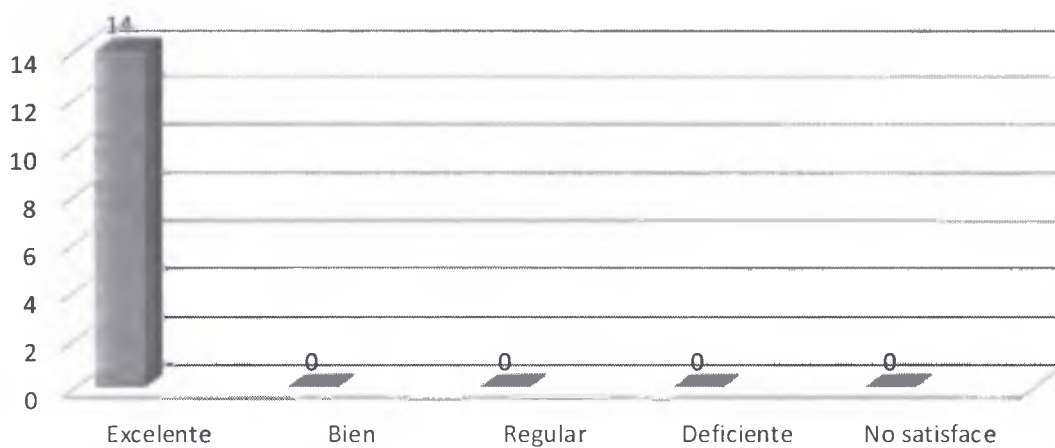
Hubo eficacia en la ejecución de las actividades y estrategias de aprendizaje



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 27/1/12

Gráfica N° 14

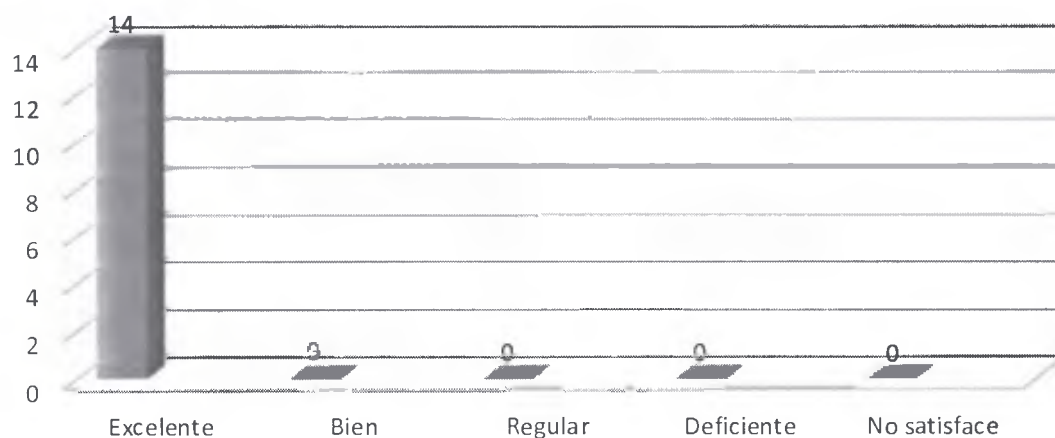
El Desarrollo de los contenidos permitió el trabajo en equipo



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 27/1/12

Gráfica N° 15

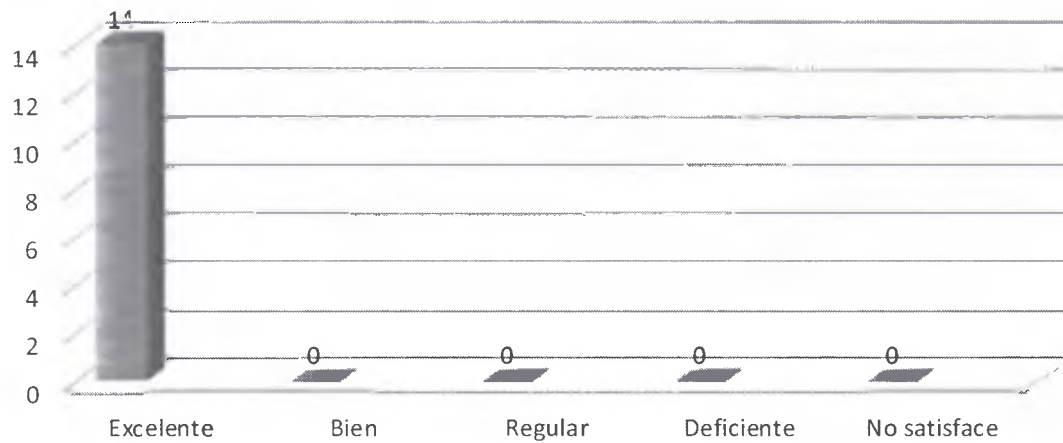
Existen beneficios de los conocimientos y actividades de aprendizaje facilitadas



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 27/1/12

Gráfica N° 16

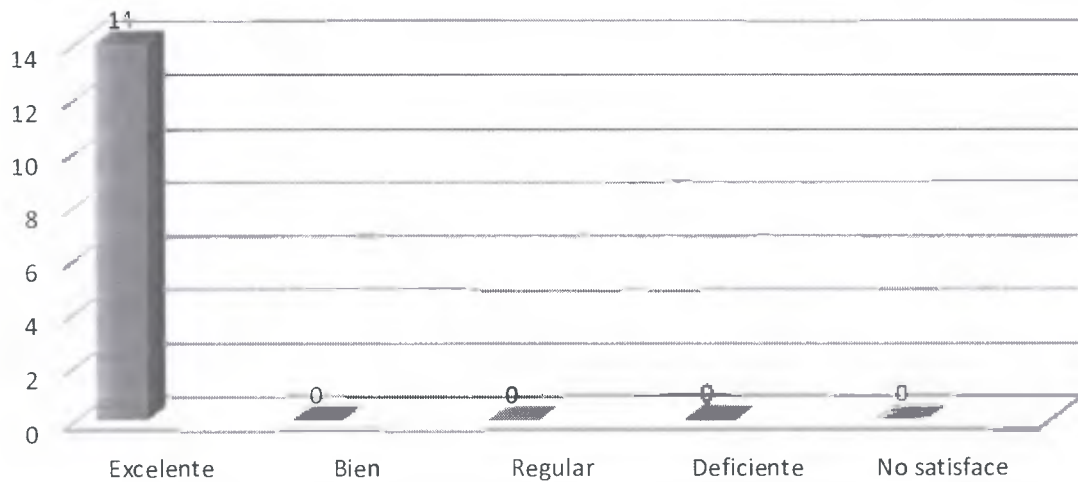
Tiene aplicabilidad en la labor docente el contenido facilitado



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 27/1/12

Gráfica N° 17

Importancia de la temática para directores y profesores



Fuente: Datos obtenidos según encuesta aplicada a estudiantes el 27/1/12

En la evaluación que los participantes realizaron acerca de nuestro rol como facilitadores, las gráficas muestran que cumplimos a cabalidad con sus expectativas; consideraron que el material dado en clase fue lo que necesitaban saber, para aplicarlo en su desempeño profesional y que lograron alcanzar los objetivos que orientaban la propuesta y ejecución del proyecto.

Las observaciones de los participantes hacia los facilitadores fueron la siguientes.

DEBEN SEGUIR ESTAS ACTIVIDADES PARA SEGUIR EL FORTALECIMIENTO

LA MOTIVACIÓN FUE EXCELENTE.

LOS TRES PROFESORES FUERON EXCELENTE FACILITADORES, NOS
PERMITIERON OBTENER MUCHOS CONOCIMIENTOS QUE DESCONOCÍAMOS

LA DINÁMICA DEL GRUPO FUE EXCELENTE.

FELICIDADES

ESPERAMOS QUE SIGAN ASÍ. FELICIDADES

SIGAN ASÍ. GRACIAS

CONCLUSIONES

1. Los diversos contenidos que conformaron las seis (6) unidades modulares del seminario taller: Desarrollo de Liderazgo Docente mediante técnicas de Programación Neurolingüística, captaron la atención y motivó a los participantes a exponer en un clima de confianza las inquietudes, puntos de vista y reflexiones personales y profesionales de cómo han experimentado y se vive el liderazgo docente en el gremio magisterial.

2. Las actividades de aprendizaje propiciaron la interacción grupal de los participantes, proponiendo conjuntamente alternativas y estrategias para dar respuestas en sus comunidades educativas a las necesidades y problemáticas que comparten y en aquellas aquellas que son particulares en sus centros escolares.

3. Las asignaciones tutoriales virtuales permitieron profundizar en las temáticas, asesorar, orientar, esclarecer inquietudes y compartir aportes personales y/o grupales surgidos en el seminario taller.

4. Las referencias bibliográficas consultadas dotaron a los participantes de información actualizada; que aplicaban en las actividades de los talleres individuales y en equipos de trabajo de manera eficaz.

EVALUACIÓN DEL SEMINARIO- TALLER POR LOS PARTICIPANTES

PLANIFICACIÓN:

- Adecuada coordinación y seguimiento de la programación de los momentos presenciales y tutorías virtuales.
- Los espacios físicos, los equipos, los recursos y los materiales de apoyo estuvieron preparados.

OBJETIVOS:

- El seminario cumplió con los objetivos de la propuesta del proyecto de intervención y hubo eficacia en la ejecución de las actividades y estrategias de aprendizaje.

CONTENIDOS:

- Los conocimientos facilitados o mediados estaban actualizados.
- El desarrollo de los contenidos permitió el trabajo en equipo.

FACILITADORES:

- Demostraron seguridad, conocimiento, habilidades, motivación y sentido de responsabilidad en las funciones que le competen. Son abiertos al diálogo.

DESARROLLO:

- Promovió la participación activa y asertiva discusión de los temas de clases.
- Las diversas temática motivaron el interés en los docentes , así como en supervisores y directores beneficiados con el proyecto de intervención.

IMPACTO:

- Tienen aplicabilidad los contenidos y actividades realizadas y ayudarán en la práctica de habilidades y competencias de liderazgo docente.
- Estimula la futura ejecución de proyectos de formación en competencias docentes.

RECOMENDACIONES

1. Extender este tipo de jornadas académicas, en materia de competencias en liderazgo, a los estudiantes de las diversas carreras que ofrece la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá.
2. Promover el abordaje de contenidos y actividades sobre liderazgo docente dentro del currículum de las diversas asignaturas de los planes de estudio de las carreras afines a la docencia de la Universidad de Panamá.
3. Planificar y ejecutar durante todo el periodo académico, en la Facultad de Ciencias de la Educación Universidad de Panamá, proyectos de intervención que propicien una preparación integral y actualizada del docente como líder.

BIBLIOGRAFÍA

- BELLO, Rita. (2011). Alianzas entre universidades. Revista Administración de la Educación Superior. Universidad de Panamá.
- CHANG, Abril. (2005). Estudio sobre el Financiamiento de las Instituciones de Educación Superior en Panamá. Panamá. Editorial: Consejo de Rectores.
- FIEDLER, Fred Edward. (1995). Liderazgo y Administración Efectiva. México, D.F. Editorial Trillas.
- KERLINGER, Fred. (1998). Investigación del Comportamiento. México, D.F. Mc Graw-Hill Interamericana.
- ORTEGA, Christian (2010). Neurofisiología del aprendizaje y la memoria. Plasticidad neuronal. neurophysiology of learning and memory. synaptic plasticity. Panamá. Revista Médica. Universidad de Panamá.
- RODRÍGUEZ, Roberto. (2003). La Educación Superior en el Mercado. Buenos Aires, Argentina. Editorial CLASCO.
- SPALDING, Sebasta. (2008). Geriatric Screening and Preventive Care. American Family Physician.

REFERENCIAS DE INTERNET

- AUPETIT, S.D. (2005). Internacionalización y proveedores externos de educación superior en los países de américa latina y en el caribe. Descarga de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/M0/M000330.pdf>
- LANDOLFI, Hugo. (2009). Coaching, Liderazgo, PNL. Descargar de <http://www.delideres.com/>.
- Portal Con tu Salud. (2006). Estrategias para manejar el estrés. Descargar de [http://www.contusalud.com/website/folder/sepa tratamientos stress.htm](http://www.contusalud.com/website/folder/sepa_tratamientos_stress.htm)
- Portal Ilustrados. (2010). Programación Neurolingüística Descargar de <http://estrategia.info>

ANEXO 3

Guía Instruccional de Aprendizaje



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DOCENCIAS SUPERIOR**

GUÍA INSTRUCCIONAL DE APRENDIZAJE

PROYECTO

**DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE TÉCNICAS DE
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜSTICA**

FACILITADORES

**PSIC. RITA BELLO B.
PSIC. LUIS E. GONZÁLEZ
MD. CHRISTIAN ORTEGA**

ENERO 2012

PRESENTACIÓN

Estimado (a) Participante,

Los contenidos que se presenta en la guía instruccional de aprendizaje del proyecto “Desarrollo de liderazgo docente mediante técnicas de Programación Neurolingüística” son de gran relevancia para complementar y fortalecer las competencias académicas, profesionales y personales de los docentes.

El rol del docente implica el ejercicio de un liderazgo capaz de generar cambios en su interacción con su grupo de estudiantes, padres de familia, colegas o con miembros de su comunidad. Por ende, es insoslayable que el docente posea competencias que le permitan enfrentarse adecuadamente a los diversos problemas y múltiples presiones que pueda llevar consigo su labor. Debe mostrar confianza en las capacidades del grupo y de sus alumnos, para resolver sus propios conflictos y evolucionar adecuadamente.

Le invitamos a desarrollar con entusiasmo cada una de las lecturas, actividades y talleres que se sugieren, y lograr los objetivos que proponemos.



OBJETIVOS

Esperamos que individual, colectiva y colaborativamente logre:



Identificar sus propias fortalezas y debilidades en relación a su liderazgo docente de cara a los desafíos educativos del siglo XXI.



Fortalecer la motivación y compromiso como transformadores sociales y modelo positivo para la comunidad educativa.



Concienciar la importancia de mantener una calidad de vida biopsicosocial integral.



Conocer los aportes de técnicas de Programación Neurolingüística a la educación.



Analizar la influencia de las organizaciones a nivel superior sin fines de lucro y de las alianzas universitarias al desarrollo de la educación.

A continuación, le presentamos contenidos básicos, de diversas unidades modulares, los que recomendamos complemente con información que puede obtener en la sección de referencias.

Tema: PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

La Programación Neurolingüística hoy en día es indiscutible que está vinculado a otros conceptos o visiones, como pueden ser Análisis Transaccional, Inteligencia Emocional, Superación personal y profesional, Negociación, Liderazgo, Management, aprendizaje, coaching, etc.

Programación Neurolingüística (PNL) es el estudio de nuestros patrones mentales. Nos permite conocer los procesos mentales que usamos para codificar información, y por lo tanto nuestra forma de pensar y de actuar.

Programación Neurolingüística significa que nuestros pensamientos están conformados de palabras, de lenguaje (lingüística) y este lenguaje califica lo que nos rodea con palabras y estas viajan por las neuronas para crear un programa.

Cuando repetimos ciertas palabras con frecuencia se va convirtiendo este mensaje en un programa. Estos programas ya instalados producen emociones que dirigen nuestras conductas y nuestras reacciones.

Esto quiere decir que a lo largo de toda nuestra vida hemos instalado cientos de programas desde antes de nacer. Al principio de nuestra vida, los programas fueron instalados por nuestros padres, abuelos, familiares; más adelante por nuestros maestros, amigos y por los medios de comunicación.

Estos programas los aceptamos sin darnos cuenta si nos favorecen o nos dañan. Simplemente allí están. También tenemos programas que nosotros mismos hemos instalado y de igual manera, algunos son buenos y otros no tanto.

PNL ayuda a las personas a tener una percepción más clara de sus propios programas y también de los programas de los demás. Una persona recuerda que de niño le daban para merendar pan dulce y café con leche de manera que se convirtió en un hábito y luego en un programa; en cambio a otra persona de niño le daban de merendar un bocadillo de jamón y queso con un vaso con leche de manera que también se convirtió en un hábito y luego en un programa. En este ejemplo vemos que cada uno tiene un programa diferente y que no compiten entre sí. Estos programas con el tiempo se han ido modificando o cancelando si vemos que ya no son funcionales en nuestra vida. Programación Neurolingüística te ayuda a ser más consciente de cuáles son los programas que tú tienes en tu haber. También te ayuda a liberarte de los que ya no te son útiles para lograr un cambio.

La PNL nos hace más conscientes del lenguaje que utilizamos pues éste afecta la bioquímica de nuestro cuerpo (ver el artículo “La Importancia del Lenguaje Asertivo”). No es lo mismo decirnos: “qué guapo soy” (que nos hace sentir bien) a decir: “qué tonto soy”, (que me hace sentir mal). Y cuando alguien más me dice cualquier cosa buena o mala, yo tengo una reacción bioquímica que me afecta.

Por lo tanto PNL te propone conocerte y optimizar tus capacidades, para mejorar tus relaciones familiares y de trabajo, tener un mejor control de tus emociones, cambiar conductas, dejar de enjuiciar al vecino, tener un pensamiento más positivo para tu propio beneficio, cuidar tu salud, lograr un diálogo interno más asertivo para que te afecte positivamente, mantenerte en equilibrio más tiempo, adquirir el autoconocimiento, y muchos otros beneficios.

Lo más importante de Programación Neurolingüística es que encuentres nuevas opciones para tu vida, que adquieras la habilidad para crear nuevas rutas mentales (ver artículo: "Creando Nuevas Rutas Mentales"). Al hacer esto sales del estancamiento y de estar en lo mismo que no funciona. Es importante cambiar de estrategia para obtener resultados diferentes. Al poner en práctica las técnicas de PNL realizas cambios internos perdurables. Y al conocer cómo funciona tu mente, puedes empezar a dirigirla y no que ella nos dirija con los programas negativos que le hemos instalado. El objetivo es aprender a tener un mejor dominio de uno mismo, de nuestras emociones y de nuestras respuestas. Programación Neurolingüística te permite practicar el arte de elegir y de dirigir.

PNL nos ayuda a cambiar conductas que nos molestan o nos bloquean con estrategias y técnicas efectivas y a corto plazo. Es cuestión de práctica.

PNL ayuda a las personas a tener una percepción más clara de sí mismos y de los demás.

Estudia el cómo la comunicación verbal y no verbal afecta nuestro sistema nervioso, y por lo tanto, aprender a dirigir nuestra mente mediante una comunicación interna con el buen manejo del lenguaje. PNL estudia cómo las personas estructuran sus experiencias individuales de la vida, y nos proporciona opciones para mejorar nuestra calidad de vida emocional, familiar, así como de salud. La PNL nos enseña que la clave del inconsciente la tenemos nosotros y cómo beneficiarnos de esto.

Interrogantes:

¿Quieres tener una percepción más clara sobre ti mismo y sobre los demás?

¿Cómo poder entender mejor a los que te rodean?

¿Hay reacciones tuyas que te molestan?

- ¿Quisieras mejorar tus relaciones familiares y laborales?
- ¿Qué clase de juicios haces sobre los demás y sobre ti mismo?
- ¿Cuáles son tus pensamientos más frecuentes y cómo influyen en tu vida cotidiana y en los negocios?
- ¿Por qué hay días en que parece que “todo te sale mal”?
- ¿Te deprimas fácilmente y no sabes qué hacer?
- ¿Eres aprehensivo, inconstante, agresivo, sufres de estrés y quieres cambiar?
- ¿Quieres bajar de peso, dejar de fumar, y no puedes lograrlo?
- ¿Quisieras tomar decisiones más efectivamente?
- ¿Cómo fijarte objetivos correctamente y llevarlos a cabo? ¿Por qué unas personas tienen más éxito que otras?
- ¿Te gustaría optimizar tus capacidades?
- ¿Quisieras mejorar tu salud?
- ¿Cómo prepararte para algún momento difícil que te espera?

Para saber las respuestas a las siguientes preguntas, conoce qué es la Programación Neurolingüística, y de qué manera puede ayudar en la vida familiar y laboral esta nueva corriente de la psicología moderna cambiando programaciones limitantes, aprendiendo a dirigir conductas y estados de ánimo efectivamente para lograr que todo funcione mejor.

¿QUE ES LA PNL?

La PNL es el estudio de la experiencia humana subjetiva, cómo organizamos lo que percibimos y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos.

Además explora cómo transmitimos nuestra representación del mundo a través del lenguaje.

La Programación Neurolingüística es una escuela de pensamiento pragmática que provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados de excelencia en comunicación y cambio. Promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y una comprensión de los procesos mentales.

En momentos en que la comunicación se ha ubicado en el centro de la preocupación global, la PNL ocupó rápidamente un lugar estratégico entre las disciplinas que permiten a los individuos optimizar los recursos.

Originalmente concebida para los procesos terapéuticos, los resultados que se sucedieron en forma extraordinaria lograron que su utilización trascendiera esa frontera. Médicos, psicólogos, educadores, profesionales de distintas áreas y empresas de gran envergadura, aplican actualmente la PNL, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano.

Ahora veremos de qué manera funcionan las personas. Existen tres tipos: los visuales, los auditivos y los kinestésicos.

Los visuales son aquellos que prefieren, de todo lo que ocurre en el mundo interno y externo, "lo que se ve". Son los que necesitan ser mirados cuando les estamos hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, tienen que ver que se les está prestando atención.

Necesitan ser mirados para sentirse queridos, son las personas que dicen cosas como "mira...", "necesito que me aclares tu enfoque sobre...".

Hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo.

Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y así constantemente, van como picando distintas cosas sin concluir las ideas e

inclusive no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben.

Los auditivos tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Son los que necesitan un "aha...", "mmm...", es decir, una comprobación auditiva que les dé la pauta que el otro está con ellos, que les presta atención. Además son aquellos que usan palabras como "me hizo click...", "escúchame...", "me suena...", palabras que describen lo auditivo.

Los auditivos piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra. Por eso más de una vez, ponen nerviosos a los visuales ya que estos van más rápido, el pensamiento va más rápido.

En cambio el auditivo es más profundo comparado con el visual. Este último es más superficial, pero puede abarcar más cosas a la vez, por eso es también el que hace muchas cosas a la vez.

Los kinestésicos

Tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan. Son los que nos dan una palmadita en la espalda y nos preguntan "¿cómo estás?"; además son los que se van a sentir atendidos cuando se interesen en alguna de sus sensaciones.

Tema: LENGUAJE CORPORAL Y PNL

El lenguaje corporal, no muchas veces, sino todas las veces habla más fuerte que mil palabras. Es una de las formas de comunicación más eficaces y más contundentes que hay. El sistema físico (cuerpo), el sistema mental y el sistema emocional están estrechamente unidos y se afectan continuamente. Si el sistema emocional está triste, el sistema mental lo piensa y el sistema físico lo demuestra. Lo demuestra al mundo exterior a través del cuerpo, su postura y su actitud. Casi siempre los ojos pierden un poco de brillo, hay poca energía, poco movimiento y seguramente el cuerpo estará levemente inclinado hacia la derecha y la vista igualmente hacia abajo a la derecha. Esta es la lectura de alguien que está pasando por un momento triste o por una depresión. Es fácil de detectarla.

En cambio una persona que tenga un caminar con entusiasmo, habla con energía y tiene la mirada al frente o un poco hacia arriba, es imposible que esté triste o deprimida. Esta persona está alegre, tiene motivación en su vida y no tiene tiempo para dejarse caer. La piel luce joven, le brillan los ojos y esa energía que irradia es contagiosa. Si la mente piensa en una ocasión en la que hubo mucho coraje y todavía hasta el día de hoy provoca coraje, el sólo pensarlo afectará el sistema físico y el sistema emocional. Pensar en ese mal rato hará que los músculos de la cara se tensen, la piel se hace más rígida y todo el cuerpo reluce dureza y enojo. Y todo esto empezó con un pensamiento que desencadena todos estos cambios.

En Programación Neurolingüística decimos que las palabras tienen un efecto bioquímico en el cuerpo. Pensamientos de enojo producirán actitudes de enojo sin tener que decir una palabra, esto se comprueba fácil pues muchas veces únicamente hay que observar.

Al hablar con alguna persona que se encuentra con los brazos cruzados y las piernas cruzadas, nos está indicando que está completamente cerrada al diálogo o a ideas nuevas. Aunque escuche con educación no aceptará lo que está

escuchando. No permite que entren nuevas ideas y por eso se cierra. El que hable en realidad estará perdiendo el tiempo.

Cuando alguna persona se encuentre con su cuerpo inclinado hacia la izquierda, ya sea solamente la cabeza o parte del cuerpo, estará indicando que está en su diálogo interno. Este diálogo interno es valioso, pues es en esta posición en la que se toman decisiones. Aquí la persona está deliberando qué hace, cómo lo hace,

cuando lo hace. Sin embargo no está poniendo atención al mundo exterior. Hay muchas personas que caminan por la calle con la vista hacia abajo, y no es porque haya algo de interés en el piso, sino porque están en contacto con su diálogo interno. En ese momento el mundo externo puede esperar, ellos están en lo suyo, en sus situaciones y seguramente estarán tratando de resolver algo en su vida.

Estos son algunos ejemplos de cómo leer el cuerpo.

El cuerpo no miente porque es el reflejo fiel de la mente y las emociones. Si aprendemos a agudizar nuestra capacidad de observación podremos darnos cuenta dónde nos encontramos nosotros mismos y dónde están las personas que nos rodean, ¿están tristes? ¿Enojadas? ¿Cerradas? ¿En diálogo interno? Programación Neurolingüística nos ayuda a conocer todos estos estados de ánimo y aprovecharlos en nuestro beneficio si nos decidimos a observar más.

TEMA: Alianzas entre universidades

Autora: Rita Bello

En la mesa de diálogo de la comunidad académica nacional e internacional, se exponen preocupaciones, iniciativas, propuestas y acciones sobre la calidad y pertinencia del tercer nivel de educación. En la mayoría de los países de Centroamérica y el Caribe, Panamá, e Iberoamérica, se realiza esfuerzos mancomunados para dar respuestas a estas necesidades compartidas y lograr la excelencia en la formación de profesionales de alto perfil e investigaciones que propicien el desarrollo humano, así como la innovación científica y tecnológica. Estas alianzas constituyen una de esas acciones articuladas y estrategias conjuntas para fortalecer la calidad y excelencia de los servicios que ofrecen las universidades. Mi objetivo principal en este escrito, es presentar el aporte significativo de las alianzas entre universidades al desarrollo, calidad y competitividad de la educación superior, frente a los retos del siglo XXI. He utilizado como fuente de información cinco referencias obtenidas en la Internet. El escrito está conformado por cuatro secciones principales: (a) Transición de la universidad medieval a la universal del siglo XXI; (b) Tipos de alianzas entre universidades; (c) Internacionalización de la educación superior y (d) Referencias. Paso a presentar el primer aspecto.

a) Transición de la universidad medieval a la universal del siglo XXI

La calidad y pertinencia de la enseñanza, la investigación y la extensión en la región Centroamericana, el Caribe, Panamá e Iberoamérica son susceptibles de ser sometidas a juicio crítico cuando las instituciones universitarias evalúan el contexto global de la educación superior. Sin embargo, se ha logrado una positiva transición en el tercer nivel de educación, pasando de la universidad medieval a la industrial, y ahora nos esforzamos por trascender a la universal. Los desafíos en la actualidad, que representan para las universidades los constantes avances en diversos campos del saber, al igual que el principio que afirma que aprender es

para toda la vida, nos permite deducir la relevancia de generar estrategias planificadas, sistemáticas, consensuadas y participativas para la integración de la actividad nacional e internacional.

En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (CMES) de la UNESCO, celebrada en el año 2009 en París, Francia, se destacó que la cooperación internacional en materia de educación superior debería basarse en la solidaridad y el respeto mutuo. A su vez, enfatizó que las universidades tienen la responsabilidad social de contribuir a reducir la brecha en materia de desarrollo mediante el aumento de la transferencia de conocimientos a través de las fronteras, en particular, hacia los países en desarrollo.

Es infructuoso en el siglo XXI que las universidades ejecuten acciones en solitario, ya que se corre el riesgo de fomentar el mal uso de los recursos institucionales y en promover la actividad académica e investigativa con la perspectiva de la universidad medieval. Una de las características de la universidad medieval es que surge como resultado de un movimiento en donde los estudiantes se reunían alrededor de los maestros en escuelas adscritas a catedrales con un enfoque esencialmente teológico. Por esto, en la edad media (siglo XII, Universidades de París y Bolonia) las universidades fueron valoradas por su distanciamiento del mundo. En el caso de la universidad medieval británica (Oxford y Cambridge) se caracterizó por preparar escolares, clásicamente a teólogos, abogados y físicos, pertenecientes a grupos privilegiados (no a las masas).

Las alianzas entre universidades generan trascendentes y efectivos resultados para elevar la calidad de la educación universitaria, toda vez que fortalecen las funciones y misiones que exige la sociedad donde ofrecen sus servicios de cara a la consecución de un carácter universal, en contraposición a la medieval, al fomentar la sinergia y obtener resultados superiores al que logran de forma

individual. De ahí su auge, acogida y proliferación en la actualidad en Centroamérica y el Caribe, Panamá e Iberoamérica.

La universidad del siglo XXI se enfrenta a nuevas condiciones sociales y económicas a nivel regional, nacional, y mundial, y las alianzas entre universidades constituyen una estrategia complementaria o compensatoria de las tendencias de la globalización. En este sentido, la universidad no puede ser solo reactiva sino debe ser emprendedora y predictiva del futuro a construir. Para ampliar la visión del alcance y proyección de las alianzas entre las universidades presentaré a continuación, el segundo aspecto que conforma el desarrollo de este escrito.

b. Tipos de alianzas entre universidades

Referiré algunas de las variantes o denominaciones, como las redes de educación superior, convenios entre universidades y ligas universitarias. Las alianzas entre universidades como redes de educación superior pueden conceptualizarse como organizaciones formales o grupos de universidades y/o de instituciones de educación superior y actores individuales que trabajan en equipo para lograr objetivos específicos, de interés mutuo, vinculados al tema de educación superior.

Las redes universitarias pueden ser internacionales o transnacionales conformando, un conjunto constituido por diversas instituciones interrelacionadas entre sí de manera permanente, multidireccional, horizontal y autónoma, no de dependencia ni piramidal. Las alianzas de este tipo persiguen la consecución de logros compartidos a través de la puesta en común de políticas estratégicas para el bien colectivo.

Haré mención de algunas redes y sus características distintivas en cuanto a sus objetivos.

Las redes nacionales son organizaciones institucionales cuyo marco de acción es nacional, pero su actuación las involucra en el contexto internacional. Así tenemos por ejemplo, el Consejo de Rectores de Panamá y también organizaciones de apoyo y cooperación, cuya área de acción puede ser considerada de fomento a la educación superior, aunque son nacionales, actúan a nivel internacional. Podemos hacer mención en el caso de Panamá de la Secretaría Nacional de Ciencias, Tecnología e Innovación (SENACYT), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), el Instituto para la Formación y Aprovechamiento del Recurso Humano (IFARHU).

Las redes regionales son redes universitarias o redes institucionales internacionales cuyas políticas estratégicas y proyectos alcanza a dos o más países. Pueden ser asociaciones no gubernamentales o cuasi gubernamentales. Ejemplo, *la Red Carolina que es una alianza estratégica concebida para potenciar las relaciones de intercambio, cooperación y aprendizaje en materia educativa y científica entre España y los países de la Comunidad Iberoamericana de Naciones.* Podemos mencionar al Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), cuyo objetivo es mejorar la calidad de la educación superior en Centroamérica, crear y transmitir conocimientos, integrar saberes, divulgar sus experiencias y participar en la solución de los problemas globales.

Las redes temáticas son organizaciones que desarrollan temas específicos en el tercer nivel de educación, sea en investigación o como miembros de la comunidad académica. Entre ellas encontramos el Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED), que es un programa intergubernamental de cooperación multilateral dirigiendo sus esfuerzos a fomentar la cooperación en investigación e innovación para el desarrollo de la región iberoamericana; la Red de Investigadores Sobre la Educación Superior (RISEU), en la que participan académicos dedicados al estudio de la educación superior e incluye, de manera principal, a especialistas del ámbito latinoamericano y español.

En lo que concierne a redes universitarias en Panamá, puedo agregar que la Universidad de Panamá y la Universidad Católica Santa María La Antigua (USMA) pertenecen al Programa Académico de Movilidad Estudiantil (PAME) de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL) que, a través de Redes Académicas de Movilidad (RAM) promueven el intercambio de estudiantes entre instituciones de educación superior. A su vez, la USMA está afiliada a redes internacionales como la Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC), Hispanic Association of Colleges & Universities (HACU) y la Organización Universitaria Interamericana (OUI).

Algunas universidades particulares, con presencia en Panamá, tienen su origen o están aliadas a instituciones internacionales de nivel superior, las que mantienen lazos de cooperación recíproca en materia cultural, académica, de investigación y de extensión. Algunas de estas universidades vinculadas a redes transnacionales son: la Universidad Interamericana de Panamá (UIP), Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACYT), Universidad del Istmo (UDI), Universidad Americana (UAM) y la Universidad Latina (UL).

En la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES) 2008, se afirmó lo siguiente: “Es mediante la constitución de redes que las instituciones de Educación Superior de la región pueden unir y compartir el potencial científico y cultural que poseen para el análisis y propuesta de solución a problemas estratégicos. Dichos problemas no reconocen fronteras y su solución depende de la realización de esfuerzos mancomunados entre las instituciones de Educación Superior y los Estados”.

Las alianzas entre universidades mediante convenios son acuerdos de voluntades entre dos o más instituciones de educación superior de derecho internacional o de una institución de educación superior de derecho internacional y un organismo internacional, que requiere ciertas normativas y protocolos y son firmados por el

ente rector. Dependiendo de la materia sobre la que tratan este tipo de alianzas mediante convenios universitarios pueden ser: convenios de cooperación, de prestación de servicios, intercambio cultural, apoyo institucional, intercambio académico y docente.

La Universidad de Panamá, ha refrendado entre los años 2009 y 2010 veintiséis (26) convenios y tres (3) acuerdos de cooperación con organismos nacionales e internacionales. Cabe resaltar que la Universidad de Panamá firmó el 8 de octubre de 2011 un convenio de colaboración interuniversitario con las universidades oficiales de Panamá, cuyo objetivo es crear alianzas de investigaciones, proyectos académicos, labor de extensión y proyectos de avances tecnológicos y social, en contraposición a trabajar por separados. Otro dato de interés es que la Universidad Tecnológica de Panamá ha suscrito convenios con cien (100) universidades del exterior, con seis (6) empresas, cuatro (4) de ellas del extranjero y con treinta y siete (37) entidades y organizaciones internacionales.

Desde el año 2009, la Universidad Marítima Internacional de Panamá (UMIP) tienen un convenio de cooperación interinstitucional con la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica. Ambas universidades intercambian conocimientos mediante foros, capacitaciones, charlas y conferencias.

Otro ejemplo de alianza entre universidades por convenio es la Agencia Centroamericana de Acreditación de Postgrado (ACAP), que es un organismo de integración regional con participación multisectorial, sin fines de lucro, que tiene como finalidad dar fe pública de la calidad de programas de postgrado de instituciones de educación superior en Centroamérica. Los países suscritos a este convenio son: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

En otras latitudes han surgido alianzas entre universidades por medio de ligas universitarias. En Estados Unidos de Norteamérica, sobresale por ser la elite de elite el renombrado grupo IVY LEAGUE (Liga de la Hiedra), organización que reúne a las ocho (8) más selectas universidades, que tuvo su origen como una organización deportiva de ocho (8) universidades privadas del noreste de los Estados Unidos. Esta liga tiene una gran relevancia académica pues agrupa a ocho (8) universidades de gran calidad y excelencia en la educación e investigación en todo el mundo. El prestigio se debe a tres factores: su reputación, selectividad (con tasa de aceptación que van entre el 7 y 18%) y la cantidad de dinero donado a la liga que se puede utilizar para administración, becas, investigación, infraestructura.

Se han conformado ligas entre universidades en Europa como la Liga de Universidades de Investigación Europeas (LERU) que es una asociación de veintiún (21) líderes de intensa labor en investigación que comparten los valores de la enseñanza de alta calidad en un entorno de investigación competitivo a nivel internacional. LERU se destaca por promover la defensa de la educación superior a través de una toma de conciencia de las fronteras de la comprensión humana, la creación de nuevos conocimientos mediante la investigación básica, que es la fuente última de la innovación en la sociedad en colaboración con la industria y la sociedad en general.

c) Internacionalización de las universidades

El objetivo de la internacionalización de instituciones de educación superior es promover acciones mancomunadas como la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores, la creación de alianzas universitarias de carácter regional e internacional, oferta educativa transnacional, internacionalización del currículum y dobles titulaciones, acuerdos y convenios interinstitucionales, realización de investigaciones y postgrados conjuntos, enseñanza de idiomas y culturas locales y

programas de cooperación al desarrollo, articulación de procesos regionales de evaluación y acreditación de la calidad universitaria.

Los días 4 y 5 de julio de 2011 se realizó en Panamá, la Conferencia Internacional: Retos y Oportunidades de la Internacionalización de la Educación Superior Centroamericana y se firmó el convenio para la constitución de la Red de Cooperación e Internacionalización de la Educación Superior en América Central (Red INCA). El objetivo de esta red es gestionar la creación de una plataforma de internacionalización para apoyar el fortalecimiento de las instituciones de educación superior de América Central e impulsar la interacción entre las universidades, centros de investigación, empresas privadas, organismos regionales y gubernamentales.

La Universidad de Panamá fue la sede de la reunión de la Junta Directiva del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), que se realizó los días 20 y 21 de octubre de 2011. El CINDA, es una institución académica formada por importantes universidades de América Latina y Europa, cuyo propósito es propiciar alianzas entre las universidades e involucrarles en la búsqueda de alternativas de los principales problemas del desarrollo relacionados a educación superior. Como podemos observar, la Universidad de Panamá desarrolla proactivamente iniciativas de alianzas estratégicas, para elevar la calidad de los servicios que ofrece y formar profesionales de alto perfil competitivo a nivel global.

Haré referencia a otros casos exitosos de redes de cooperación académica y de investigación entre los que destacan, el Convenio Andrés Bello; la Organización Universitaria Iberoamericana (OUI) que han realizado un esfuerzo significativo en potenciar la participación activa de las universidades en los procesos de integración regional. La Organización de los Estados Americanos (OEA), mediante el Programa de Alianzas para la Educación y la Capacitación (PAEC),

ofrece oportunidades de becas para estudios académicos con el apoyo de sus instituciones socias en el continente Americano y alrededor del mundo.

En Asia Pacifico, la University Mobility in Asia Pacific (UMAP) realiza esfuerzos considerables en la movilidad de estudiantes y en la creación de redes de investigación. En Europa, el Programa ERASMUS MUNDUS ECW (External Cooperation Window), mediante la creación de consorcios de universidades europeas de gran prestigio y universidades en otros continentes también de calidad, ha ampliado su zona de cooperación hacia México y Centroamérica. El Consorcio para la colaboración en educación superior en América del Norte (CONAHEC) posee una red de colaboración de ciento cincuenta (150) universidades estadounidenses, canadienses y mexicanas, que buscan fomentar la movilidad estudiantil, la creación de redes de investigación y la difusión de actividades académicas.

Las alianzas entre universidades representan una oportunidad insoslayable en el destino de los países de Centroamérica y el Caribe, Panamá e Iberoamérica para lograr la acreditación, competitividad y excelencia de profesionales con perfil internacional. Representan un medio para formar personas comprometidas y sensibles a los cambios del entorno social, científico y tecnológico. Generan caminos de aprendizaje y crecimiento conjunto, que impactan positivamente la pertinencia y calidad de las universidades frente a los retos de la universalidad que conlleva la educación superior en el siglo XXI.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

**Le exhortamos a realizar las siguientes actividades prácticas
individualmente**

- I. **Emita** por escrito su *opinión* sobre cómo el docente panameño, en la actualidad, vive, exterioriza y transmite en la comunidad educativa los siguientes aspectos :
 - a. Liderazgo
 - b. Inteligencia Emocional
 - c. Estrés

- II. **Elabore** un *ensayo* no mayor de 5 (cinco) páginas acerca de :
 - a. Calidad de vida del docente (salud física)
 - b. Enumere las principales causas de muerte a cualquier edad.
 - c. Principales recomendaciones para prevención de:
Cáncer de mama
Cáncer de próstata
Cáncer de colon
Enfermedad coronaria

- III. **Describa** algunas **situaciones** en las que puede emplear los conocimientos que ha adquirido en Programación Neurolingüística en su labor docente.

- IV. **Realice** un **cuadro comparativo** de entre Organizaciones sin fines de lucro vs. Organizaciones con fines de lucro y señale los aportes de las alianzas universitarias en la gestión de instituciones de educación superior.

- V. **Explique** cómo influye el **tipo de liderazgo** en la administración de centros educativos.

**Presente el desarrollo de las actividades individuales al correo electrónico
de los facilitadores del seminario –taller.**

LISTAS DE ASISTENCIA DE LOS PARTICIPANTES

POSTGRADO EN DOCENCIA SUPERIOR

GRUPO CEPADE

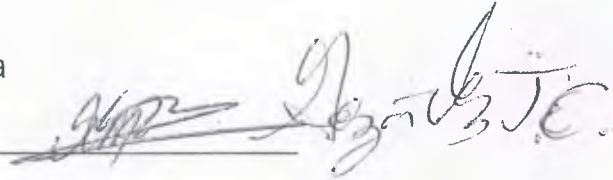
LISTAS DE ESTUDIANTES

Facilitador: DRA. MIGDALIA DE AVILÉS

Código Horario:

Código Asignatura

Fecha: 24-01-2012
Morfes

Firma: 

Nº	NOMBRE	Cédula	FIRMA
1.	Alvarado, Fidencio	10-7-346	F. Alvarado B.
2.	Bultron, Mercedes	8-363-47	Mercedes Bultron
3.	Denis, Tod	10-14-426	Tod Denis
4.	Devis, Marciales	10-9-668	Marciales Devis
5.	Espino, José	8-476-757	José Espino
6.	Gómez, Raúl	10-702-1880	Raúl Gómez
7.	Hernández, Alan	10-700-1840	Alan Hernández P.
8.	Oller, Félix	10-24-765	Félix Oller
9.	Pérez, Efridcio	10-25-552	Ausente
10.	Pérez, Lucindo	10-29-717	Lucindo Pérez
11.	Quijano, Jaime	10-10-875	Jaime Quijano
12.	Smith, Arcadio	10-24-267	Arcadio Smith
13.	Vargas, Marciano	10-32-520	Marciano Vargas
14.	Vóitier, Lesly	8-414-873	Lesly Vóitier
15.			
16.			

Facilitadores Práctica Profesional:

Psic. Rita Bella

Psic. Luis González

M.P. Christian Ortega

* Cine Debate a solicitud de Profesor. Migdalia de Avilés

4:39 pm

POSTGRADO EN DOCENCIA SUPERIOR

GRUPO CEPADE

LISTAS DE ESTUDIANTES

Facilitador: DRA. MIGDALIA DE AVILÉS

Código Horario: Código Asignatura

Fecha: 26/ene 10/2012 Firma: [Handwritten Signature]

Nº	NOMBRE	Cédula	FIRMA
1.	Alvarado, Fidencio	10-7-346	F. Alvarado B.
2.	Bultron, Mercedes	8-363-47	Mercedes Bultron
3.	Denis, Tod	10-14-426	Tod Denis
4.	Devis, Marciales	10-9-668	Marciales Devis
5.	Espino, José	8-476-757	José Espino
6.	Gómez, Raúl	10-702-1880	Raúl Gómez
7.	Hernández, Alan	10-700-1840	Alan Hernández P.
8.	Oller, Félix	10-24-765	Félix Oller
9.	Pérez, Efridcio	10-25-552	Efridcio Pérez
10.	Pérez, Lucindo	10-29-717	Lucindo Pérez
11.	Quijano, Jaime	10-10-875	Jaime Quijano
12.	Smith, Arcadio	10-24-267	Arcadio Smith
13.	Vargas, Marciano	10-32-520	Marciano Vargas
14.	Vóitier, Lesly	8-414-873	Lesly Vóitier
15.			
16.			

Facilitadores Prácticas Profesionales:
 Psic. Rita Bella
 Psic. Luis González
 M.D. Christian Ortega

**EVALUACIONES CUANTITATIVAS
DE DOS TALLERES**



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

POSTGRADO ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN ORAL GRUPAL DE TALLER

20 DE ENERO DE 2012

Análisis de Caso:

Docente nombrado recién graduado y sin experiencia laboral.

Grupo No 1 (evalúa a Grupo 3) - *Coevaluación*

Integrantes:

Tod Denis 10-14-426

Jaime Quijano 10-10-875

Arcadio Smith 10-24-267

Marciano Vargas 10-32-520

Evaluación

Aspecto a evaluar	Calificación	Observación
Profundidad	100	Desarrollaron por escrito en detalle la situación analizada-Argumentación sustentada en teoría.
Dominio	98	Falta de secuencia en la introducción con el orden de la sustentación. Organización para exponer dispar.
Tiempo	96	Mayor uso de tiempo del establecido (2.30 minutos)



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

POSTGRADO ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN ORAL GRUPAL DE TALLER

20 DE ENERO DE 2012

Análisis de Caso:

Docente nombrado recién graduado y sin experiencia laboral.

Grupo No 2 (evalua a Grupo 1) : *Coevaluación*

Integrantes:

Alan Hernández 10-700-1840

Marciales Davis 10-9-668

Fidencio Alvarado 10-7-346

Raúl Gómez 10-702-1880

Evaluación

Aspecto a evaluar	Calificación	Observación
Profundidad	97	Más detalles de lo informado.
Dominio	100	Secuencia lógica y organizada en la exposición oral del tema. Seguridad al intervenir.
Tiempo	98	Tiempo restante de un minuto para sustentar tema y luego extensión por encima del promedio en un minuto.



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
POSTGRADO ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN ORAL GRUPAL DE TALLER

20 DE ENERO DE 2012

Análisis de Caso:

Docente nombrado recién graduado y sin experiencia laboral.

Grupo No 4 (evalua a Grupo 2) : *Coevaluación*

Integrantes:

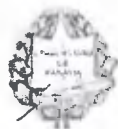
Efridcio Pérez 10-25-552

Lucindo Pérez 10-29-717

Félix Oller 10-24-765

Evaluación

Aspecto a evaluar	Calificación	Observación
Profundidad	100	Desarrollaron por escrito en detalle la situación analizada-
Dominio	97	Ofrecieron sugerencias prácticas para el abordaje de casos similares.
Tiempo	98	Un minuto menos de sustentación del establecido.



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
POSTGRADO ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN ORAL GRUPAL DE TALLER

20 DE ENERO DE 2012

Análisis de Caso:

Docente nombrado recién graduado y sin experiencia laboral.

Grupo No 3 (evalúa a Grupo 4) : *Coevaluación*

Integrantes:

Mercedes Bultrón 8-363-47

Lesly Voitier 8-414.873

José Espino 8-476-757

Evaluación

Aspecto a evaluar	Calificación	Observación
Profundidad	100	Desarrollaron por escrito en detalle la situación analizada- Aportaron entrevista a docente en situación similar al caso analizado.
Dominio	98	Distribución de contenido para exponer dispar.
Tiempo	96	Mayor uso de tiempo del establecido (2.15 minutos)

POSTGRADO EN DOCENCIA SUPERIOR

GRUPO CEPADE

LISTAS DE ESTUDIANTES

Facilitador: DRA. MIGDALIA DE AVILÉS

Código Horario:

Código Asignatura

Fecha: 25/enero/2012

Firma:

[Handwritten signature] J.C.

Nº	NOMBRE	Cédula	FIRMA		
			Calif	Tiempo	Observaciones
1.	Alvarado, Fidencio	10-7-346	99	✓	Fig. Autoritaria del padre
2.	Bultron, Mercedes	8-363-47	99	✓	Sensibilidad del docente
3.	Denis, Tod	10-14-426	98	✓	Necesidades educativas.
4.	Devis, Marciales	10-9-668	100	✓	Monleja original
5.	Espino, José	8-476-757	100	✓	Comprensión de la dislexia
6.	Gómez, Raúl	10-702-1880	100	✓	Monlejas antigua brevedad
7.	Hernández, Alan	10-700-1840	97	✓	Integra todos los niveles
8.	Oller, Félix	10-24-765	98	✓	Discapacidad en el aula
9.	Pérez, Efridcio	10-25-552	97	✓	Español francés - Sin tesis
10.	Pérez, Lucindo	10-29-717	100	✓	Puntualidad Intelig. Múltiples
11.	Quijano, Jaime	10-10-875	100	✓	Compromiso con San Agustín
12.	Smith, Arcadio	10-24-267	99	✓	Ejemplifica rol del líder
13.	Vargas, Marciano	10-32-520	99	✓	Import. Autoestima del docente
14.	Vóitier, Lesly	8-414-873	100	✓	Prescripción amplia del psico
15.					
16.					

Facilitadores Práctica Profesional

Psic. Rita Bella

Psic. Luis González

MP. Christian Ortega

Taller: Cine Debate de Película: "Estrellas en la Tierra".
Análisis Individual (Oral).

Instrumento de Evaluación del Seminario



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DOCENCIAS SUPERIOR

M.D.S 715 PRÁCTICA PEDAGÓGICA PROFESIONAL
PROFESORA. Dra. Nélide E. Bravo R. CÓDIGO: 5480

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

SEMINARIO

**“DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE TÉCNICAS DE PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA”**

Facilitadores: Psic. Rita Bello, Psic. Luis González, MD. Christian Ortega.

Participantes: Directivos, Profesores del nivel medio, en ejercicio, que cursan el Programa Especial de Postgrado en Administración Escolar

Periodo: Verano 2012.

Turno: Nocturno

Lugar: Aula Virtual, Campus Octavio Méndez Pereira.

Indicaciones: Marque con bolígrafo la respuesta elegida.

Compruebe que contesta en el lugar indicado. Ubique en la casilla el puntaje correspondiente al rango señalado en cada criterio.

No.	Enunciados	Excelente 91-100	Bien 81-90	Regular 71-80	Deficiente 61-70	No satisface Menos de 61
1.	Preparación de los facilitadores.					
2.	Llevar el control y seguimiento de la programación de los momentos presenciales como a distancia.					
3.	Los espacios físicos, los equipos, los recursos y los					

	materiales de apoyo estuvieron preparados.					
4.	El seminario ayudará en la práctica de habilidades y competencias de liderazgo docente.					
5.	El seminario estimula la futura ejecución de proyectos de formación en competencias docentes.					
6.	El seminario cumplió con los objetivos señalados.					
7.	Los conocimientos facilitados o mediados estaban actualizados.					
8.	Evidencian sentido de responsabilidad en las funciones que le competen.					
9.	Demuestran seguridad, conocimiento, habilidades, motivación y destrezas en sus participaciones.					
10.	Demuestran capacidad para trabajar en equipo.					
11.	Son abiertos al diálogo.					
12.	Promueven la participación y discusión de los temas de clases.					
13.	Hubo eficacia en la ejecución de las actividades y estrategias de aprendizaje.					

14.	El desarrollo de los contenidos permitió el trabajo en equipo.				
15.	Existen beneficios de los conocimientos y actividades de aprendizajes facilitadas.				
16.	Tiene aplicabilidad en la labor docente el contenido facilitado.				
17.	Importancia de la temática para directores y profesores				

Observaciones:

FOTOS DEL SEMINARIO





CERTIFICACIÓN DE PROFESOR DE ESPAÑOL

Panamá, 22 de marzo de 2012

A Quien Concierna:

Por este medio hago constar que he revisado en cuanto a Redacción y Ortografía el Proyecto de Intervención (Trabajo final de la opción Práctica Pedagógica Profesional para optar por el Título de Maestría en Docencia Superior) titulado: **DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE MEDIANTE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA** presentado por:

Rita Mercedes Bello Bellido

cédula: 8-371-670

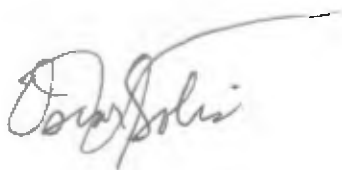
Luis E. González Jouanneau Courville

cédula: 8-702-745

Christian Ortega Loubon

cédula: 8-814-642

De Usted, atentamente



Oscar Solís Villalba
Cédula. 9-180-780
Profesor de Español.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ADAIR, José. (1990). Liderazgo Basado en la Acción. México. Editorial Mc.Graw – Hill
- AGUILAR, José Antonio y BLOCK, Alberto. (1981). Planeación Escolar y Formulación de Proyectos. Lecturas y Ejercicios. México. Editorial Trillas.
- BASS, Bernard. (1994). Improving Organizational Effectives Though Transformational. Leadership. New York: Sage Publications. Thousand. Oaks, C.A.
- BELLO. Rita. (2011). Alianzas entre universidades. Revista Administración de la Educación Superior. Universidad de Panamá.
- CHANG, Abril. (2005). Estudio sobre el Financiamiento de las Instituciones de Educación Superior en Panamá. Panamá. Editorial: Consejo de Rectores.
- DE SÁNCHEZ, Luzmila C. (2004). Metodología de la Investigación – 2^a.ed. – Panamá: Imprenta ARTICSA.
- FIEDLER, Fred Edward. (1995). Liderazgo y Administración Efectiva -- 2^a. ed. México, D.F.: Editorial Trillas.
- GUILFORD, Poul. (1984). Estadística aplicada a la Psicología y la Educación; traducido al español por Jesús María Castaño-. 1^a ed. —Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Latinoamericana.

- HÉRNANDEZ, Pedro. (2008). Diseñar y Enseñar. Teoría y Técnica de la Programación y del Proyecto Docente. 2da. Madrid España. Editorial Nárcea, S.A.
- KERLINGER, Fred. (1988). Investigación del Comportamiento; traducido al español por J. Eleni Hernández, Hugo Villagómez, Jaime Gómez-Mont. --3ª ed. —México, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- MADRID, Tomás. (2010). Talleres de reforzamiento para un Líder de cambio basado en la Competitividad de un grupo de Estudiantes de V año de Diversificada de la Universidad de Panamá, Extensión de Chepo. Práctica Pedagógica Profesional Programa de Maestría en Docencia Superior. Penonomé.
- NAMAKFOROOSH, Mohammad Naghi. (1992). Metodología de la Investigación--5ª ed. --México, D.F.: Editorial Limusa, S.A. de CN.
- ORTEGA, Christian (2010). Neurofisiología del aprendizaje y la memoria. Plasticidad neuronal. neurophysiology of learning and memory. synaptic plasticity. Panamá. Revista Médica. Universidad de Panamá.
- PERLMAN, Daniel y COZBY, Chris. (1995). Psicología Social. México. Editorial Interamericana.

- RIBEIRO, Lair. (1994). La Comunicación Eficaz; traducido al español por Juan Bastanzo. –2ª ed. –Barcelona, España: Editorial Romanya Valls, S.A.
- ROBBINS, Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional. --. 8ª ed. — México, D.F.: Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, Roberto. (2003). La Educación Superior en el Mercado. Buenos Aires, Argentina. Editorial CLASCO.
- SPALDING, Sebesta. (2008). Geriatric Screening and Preventive Care. American Family Physician.
- TAMAYO y Tamayo, Mario (2008). El Proceso de la Investigación Científica. Incluye Glosario y Manual de Evaluación de Proyectos. México, España, Colombia, Venezuela. Editorial Limusa.
- WATSON-GEGEO, K. (1982). Notas sobre el curso de Introducción a la Investigación Etnográfica en los Campos Educativos y Comunitarios. Harvard Graduate School of Education, Cambridge, MA.

REFERENCIAS DE INTERNET

- Asociación Española de Programación Neurolingüística. (2005). Estrategias de Programación Neurolingüística. Descargar de <http://www.aepnl.com/>.
<http://www.estrategiaspnl.com/>

- AUPETIT, S.D. (2005). Internacionalización y proveedores externos de educación superior en los países de América Latina y en el Caribe. Descarga de <http://www.wisis.ufq.edu.sv/www.wisis/documentos/M0/M000330.pdf>
- BURNS, James. (1978). Liderazgo Transformacional. Descargar de www.en.wikipedia.org/wiki/Transformational_leadership
- CORNEJO, Miguel Ángel. (1999). Liderazgo de Excelencia. Descargar de <http://libritosgt.blogspot.com/2011/03/liderazgo-de-excelencia-miguel-angel.html>
- CREEMERS, Bert y SCHEERENS, Jaap. (1997). Las escuelas eficaces. Descargar de http://www.bnm.me.gov.ar/www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_3.htm
- CUELLAR, Esteban. (2011). PNL y Liderazgo. Descargar de <http://www.pnl.net.com/chasq/a/19742>
- CHIAVENATO, Idalberto. (1993). Liderazgo. Descargar de [http://marco-andrade.com/downloads/LI602_s1_definiciones_liderazgo\[1\].pdf](http://marco-andrade.com/downloads/LI602_s1_definiciones_liderazgo[1].pdf)
- EDMONDS, Ron (1979). La Cultura Escolar en la Sociedad Neoliberal. Descargar de <http://books.google.com.mx/books>

- FLORES, René. (1998). Percepciones que tienen los profesionales de la educación. Descargar de <http://educacion.upa.cl/decano/percepcion.htm>
- GABARRÓ, Daniel. (1964). Transformar a los hombres un reto social. Descargar de www.bubok.es
- GARCIA, Elsa. (2006). Liderazgo Docente. Descargar de <http://www.unam.mx/rompan/70/rf70art2.html>
- GIBSON, David. (2003). Definición de liderazgo Descargar de <http://www.mailxmail.com/curso-lider-influencia-salud-laboral/liderazgo-definicion-concepto-2-2>
- HELLRIEGEL, Don. (2005). Definición de Liderazgo. Descargar de <http://www.mailxmail.com/curso-lider-influencia-salud-laboral/liderazgo-definicion-concepto-2-2>
- HERSEY, Paul y BLANCHARD, Ken. (1968). El Liderazgo Situacional. Descargar de <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>
- LANDOLFI, Hugo. (2009). Coaching, liderazgo, PNL. Descargar de <http://www.delideres.com/>.
- Portal Con tu Salud. (2006). Estrategias para manejar el estrés. Descargar de [http://www.contusalud.com/website/folder/sepa trata](http://www.contusalud.com/website/folder/sepa_trata)

mientos stress.htm

- Portal Ilustrados. (2010). Programación Neurolingüística Descargar de <http://estrategia.info>
- Portal Neo Ease. (2011). Aprender PNL. Descargar de <http://aprenderpnl.com/>.
- Portal Planeta Sedna.(2011). Inteligencia Emocional y PNL. Descargar de <http://www.portalplanetasedna.com.ar/pnl1.htm>.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José. (1995). Procesos Organizacionales. Descargar de <http://members.fortunecity.com/jpardo/marco.html>
- SEVILLANO, María Luisa. (2004). *Didáctica en el siglo XXI. Ejes en el aprendizaje y enseñanza de calidad.* Descargar de <http://ocwus.us.es/didactica-y-organizacion-escolar/procesos-de-ensenanza-aprendizaje/otros-recursos/>
- SOTILLO, Ricardo. (2011). ¿Qué es la Programación Neurolingüística? Descargar de <http://www.capitalemocional.com/Pnl/pnl.htm>.
- SUÁREZ-ZULOAGA y GÁLDIZ. (2000). El Liderazgo Factor de eficacia escolar. Descargar de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/Maureira.htm>