

# INFORMES DE INVESTIGACIÓN

## EL LIDERAZGO EN EL EDUCADOR

### *Avance de una experiencia investigativa*

Luz Yolanda Sandoval \*

**L**a crisis de líderes éticos y eficaces que viven Colombia y el mundo cuestiona en primera instancia a la educación por ser ésta un factor determinante en la generación de líderes y lleva a preguntarse: ¿por qué la educación no ha generado líderes éticos y eficaces, capaces de orientar el desarrollo social del país y lograr los avances científicos, tecnológicos y culturales necesarios?

La educación en Colombia, en su teleología, a nivel del sistema nacional e institucional, señala en sus fines y objetivos el desarrollo de líderes, pero la realidad que vive Colombia nos indica que su intencionalidad, expresada en normas legales, no es suficiente; se requiere mayor conciencia, compromiso y ejemplo de los agentes educativos; una intencionalidad efectiva en el acto educativo, unos ambientes propicios en la escuela, una integración de las enseñanzas que facilite el desarrollo intelectual y moral, una coherencia y unidad de vida en el individuo para generar líderes en el verdadero sentido de la palabra.

Hasta hace unos años la educación estaba centrada en la transmisión de conocimientos. Hoy día, a partir de la Ley General de Educación, el Ministerio de Educación Nacional ha planteado como un indicador de la calidad los aprendizajes exitosos en los estudiantes, y éstos se valoran a partir de logros relacionados especialmente con el desarrollo del pensamiento. Una educación que no contemple todas las áreas del desarrollo de la persona, intelectual, socioafectiva y psicomotora ¿Podrá generar líderes éticos y eficaces?

La desarticulación entre formación intelectual y formación de la voluntad ha contribuido a formar una generación preocupada por bienes materiales, carente de valores morales, y unos líderes con poca sensibilidad social e interés por el bien común, lo que ha hecho perder la confianza y la credibilidad en los seguidores.

---

\* Investigadora principal de la línea investigativa: "Liderazgo en el ámbito educativo", Coordinadora y profesora de la Maestría en Educación Universidad de La Sabana.

La ausencia de liderazgo en el educador ha sido señalada por varios autores como un factor que tiene grandes incidencias en la calidad de la educación, por ser un agente determinante, mediador de procesos e interacciones; por su misión y compromiso con el desarrollo y perfeccionamiento del hombre; por la influencia de su personalidad en la formación del alumno y por su compromiso con la comunidad para guiarla hacia el logro de un mejor nivel de vida.

Las situaciones planteadas y la carencia de investigaciones, programas y acciones directas, orientadas al desarrollo del liderazgo en el educador colombiano, motivaron a grupos de investigación, conformados por un docente investigador como investigador principal y por estudiantes de la Maestría en Educación de la Universidad de La Sabana como investigadores auxiliares, a iniciar la reflexión y abordar la problemática con miras a formular una propuesta pedagógica que favorezca el autodesarrollo del liderazgo en el educador.

La investigación, en un primer momento, exploró el tema a partir de 70 referencias bibliográficas sobre liderazgo y educación; el estudio y análisis de estas fuentes permitió describir el panorama actual del liderazgo. En una segunda instancia exploró las motivaciones y las estrategias para desarrollar el liderazgo en los educadores en seis instituciones educativas de los niveles de preescolar, básica y media vocacional de los departamentos de Boyacá, Cundinamarca Meta y el Distrito Capital; y en tercera instancia estructuró una propuesta para desarrollar el liderazgo en los educadores a partir de fundamentos antropológicos y pedagógicos.

## PANORAMA ACTUAL DEL LIDERAZGO

El liderazgo ha sido abordado más en el ámbito empresarial que en el ámbito educativo. Los doce autores<sup>1</sup> consultados por sus escritos recientes, en su mayoría, fomentan el liderazgo empresarial con el propósito de lograr el éxito, la eficacia en las organizaciones y una mayor producción. A partir de las teorías, conceptos y experiencias, identifican las condiciones del líder, de los grupos y de las organizaciones para competir con calidad y satisfacer las necesidades materiales y culturales.

- 
- 1 Adair, John. *Como motivar. ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?* Santafé de Bogotá, Colombia, Legis S.A.; 1992, 151 págs.  
— *Líderes, no jefes*. Santafé de Bogotá, Colombia, Legis S.A. 1991, 310 págs.  
Allan, Jean. *El gerente receptivo. Cómo desarrollar habilidades y resolver problemas humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia, Legis S.A. 1990.  
Bennis, Warren. *Cómo llegar a ser líder*. Norma, 1989, 190 págs.  
Bennis, Warren y Nanus, Burt. *Líderes, Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Santafé de Bogotá, Colombia, Norma, 1985, 170 págs.  
Botero Giraldo, Silvio. *Cómo formar líderes*. Colombia, Paulinas, 1991.  
Cope, Robert G. *Liderazgo estratégico*. Bogotá, Colombia, Legis S.A. 1991.  
Covey, Sthephen. *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Barcelona, Paidós, 1992, 387 págs.  
Crosby B., Philip. *Liderazgo. El arte de convertirse en un ejecutivo*. México, McGraw-Hill, 1990.  
Gordon, Thomas. *Líderes eficaz y técnicamente preparados: método para liberar el potencial productivo de las personas*. Primera edición, Diana, México, 1980, 293 págs.  
Jaap, Thom. *Desarrollo del liderazgo*. (Primera edición, 1989) Traducción en español. Santafé de Bogotá, Colombia, Legis S.A, 1991, 238 págs.  
Tannenbaum, Robert y otros. *Liderazgo y organización*. Argentina, Troquel, 1971.

Sandoval y otros (1994)<sup>2</sup> en la investigación realizada deducen: el panorama actual del liderazgo en el mundo, en Latinoamérica y en Colombia, planteado por los autores de liderazgo en sus escritos de los últimos cinco años, señalan, como uno de los factores que incide en la crisis, la falta de ética y eficiencia en el liderazgo de hoy, situación que se ha presentado debido al deterioro paulatino de los valores, al poder centrado en las tendencias materiales, a la rapidez y complejidad de los avances científicos y tecnológicos.

Estos hechos han generado conflictos sociales, políticos y religiosos y han llevado al líder a desconocer el bien común para remplazarlo por intereses personales, causando la pérdida de credibilidad y confianza y la tergiversación de la verdadera finalidad del liderazgo. El auge de la sistematización y de los medios de comunicación ha absorbido la capacidad intelectual del hombre y lo ha dejado sin espacio para el conocimiento, el desarrollo de sí mismo, la comprensión de los demás y de su entorno social; situaciones conjuntas que han incidido en la eficacia del líder.

La respuesta a esta crisis debe orientarse: a construir ambientes donde el compromiso y la credibilidad permitan el desarrollo y la acción, en la complejidad, y a rescatar el verdadero sentido del liderazgo, encauzando su acción hacia el bien común y a la verdadera finalidad del ser humano.

El análisis sobre la imagen profesional y social actual del maestro, realizado con base en estudios representativos de autores como Parra Sandoval (1987 - 1992), Zubieta y González (1984), Antonio Cagua (1987), Meneses de Orozco (1993) permitió una aproximación a la realidad y deducir que un número significativo de maestros han perdido su liderazgo por el cambio de imagen, al desaparecer con el paso del tiempo la concepción sagrada e integral de la vocación docente, en el sentido de una función altruista al servicio de la comunidad, reemplazada por una imagen que ubica al educador en un rol ocupacional que requiere de más habilidades para cumplir su función pedagógica y social en unos contextos sociales que exigen unas competencias para las cuales no fue formado.

En la pérdida de la imagen profesional y social del educador, de su prestigio, estatus y reconocimiento social han incidido otros factores como: su origen social; la baja remuneración, que no le permite una mejor calidad de vida; la carencia de una formación y capacitación sólida y coherente con su naturaleza y realidad social; una actitud de lucha sindical por el salario mas no por la mejora en la calidad de la educación y el desempeño eficiente en su trabajo; su poca participación en la vida comunitaria; la forma autoritaria de llevar a cabo su relación con los alumnos; el ingreso a la profesión de educar motivado por razones diferentes a su vocación, las cuales no favorecen su identidad, su compromiso y su autoridad.

La respuesta a esta necesidad debe estar orientada: a mejorar la calidad de vida del educador, a despertar su motivación por el compromiso con su misión, a fortalecer su vocación y autoridad, mediante el dominio en los saberes y el perfeccionamiento de sus actitudes y aptitudes; a la transmisión de valores con el ejemplo y a ejercer influencia con su personalidad y una coherencia en su discurso. Un educador líder con visión y compromiso genera confianza, entusiasmo, soporte y cohesión en las organizaciones educativas, haciéndolas eficaces. Un educador líder impactará a la comunidad educativa generando nuevos líderes que guíen a sus comunidades hacia un mejor nivel de vida.

---

2 Sandoval Estupiñán, Luz Yolanda y otros. Propuesta pedagógica para desarrollar el liderazgo en los educadores. *Maestría en Educación, Universidad de La Sabana, Chía, 1994, tomo I, pág. 346.*

Los quince programas explorados en los sectores de educación, gobierno, salud y en entidades particulares fomentan el liderazgo en niños, adolescentes y adultos, tanto a nivel urbano como rural, y orientan su formación al desarrollo deportivo comunitario y empresarial; ninguno de estos programas está orientados al desarrollo del liderazgo en el educador.

Las estrategias utilizadas se caracterizan por las diferentes formas de capacitar, tales como: cursos, talleres, seminarios, conferencias; la organización de grupos, de comités, equipos de trabajo y asambleas comunitarias; las actividades propias de dinamización de grupos, como recreación, juegos y olimpiadas; los proyectos autogestionarios y el servicio a la comunidad.

Las limitaciones identificadas en los programas rastreados se refieren a: la inestabilidad de los líderes, la falta de compromiso con su formación y sus comunidades, la falta de colaboración y formación del educador para contribuir efectivamente como multiplicador.

La problemática planteada lleva a pensar que si el maestro desarrolla su capacidad de liderazgo no sólo podrá contribuir a los programas del sector educativo sino que apoyará eficazmente los programas de otros sectores.

De los 19 centros de documentación consultados se encontraron doce investigaciones sobre liderazgo en siete instituciones de educación superior; ocho investigaciones han abordado el liderazgo en el ámbito educativo, dos a nivel comunitario y dos en el nivel empresarial. Las primeras formulan elementos para la elaboración del perfil del educador y directivo líder, tomando como referencias: las relaciones humanas, la planeación, el conocimiento de los educandos, la toma de decisiones, los rendimientos mínimos, las conductas representativas, la motivación y la responsabilidad en la tarea. Las segundas identifican características de las élites en el desarrollo de las ciudades, y las terceras corresponden a aplicaciones de las teorías organizacionales en corporaciones.

Las normas legales vigentes analizadas, como la Constitución, la Ley General de Educación y la ley 30 de educación superior, permiten identificar la necesidad de fomentar el liderazgo en los ciudadanos colombianos, para alcanzar el desarrollo social y asumir los destinos del país, situación que se hace posible mediante la excelencia educativa, fundamentada en la formación integral, y exigen del educador un desarrollo como líder multiplicador.

Los procesos de democratización, descentralización, autonomía, creatividad, participación, y los espacios que ofrecen el Proyecto Educativo Institucional y el Gobierno Escolar, son indicadores de la necesidad e importancia del desarrollo del liderazgo en el educador, en los alumnos y en la comunidad.

En la ley general se hace explícito el interés de dignificar la función del maestro mediante la previsión de incentivos especiales como condición para mejorar la calidad de la educación, pero aún falta su implementación.

## MOTIVACIONES DEL EDUCADOR PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Las motivaciones se fundamentan en el conjunto de necesidades, intereses y expectativas del educador para iniciar, guiar y mantener el liderazgo, y en la calidad de vida como el grado de satisfacción integral de las necesidades básicas y superiores del educador como persona y profesional.

Las motivaciones que tiene el educador para desarrollar el liderazgo con relación a las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, y de autorrealización, los intereses y las expectativas, exploradas en 126 educadores de 6 instituciones educativas, son:<sup>3</sup>

- ✓ La satisfacción de las necesidades básicas del educador, tanto en los satisfactores correspondientes a la remuneración y uso del tiempo libre, como en los de seguridad, referentes a estabilidad, servicios públicos y seguridad social es muy baja. Sin embargo, su motivación es alta en el interés que se demuestra por mejorarlos.
- ✓ Los educadores de la muestra se caracterizan por su espíritu emprendedor y solidario en el apoyo a grupos que no gozan de estabilidad laboral, en contraste con la apatía que manifiestan por la solución a los problemas relacionados con la seguridad social.
- ✓ El interés demostrado por dedicar su tiempo libre a actividades de tipo investigativo y cultural indica su espíritu de superación; sin embargo, demuestran muy poco interés por actividades deportivas, obras benéficas, actividades de tipo religioso, político, comercial y viajes.
- ✓ La satisfacción de las necesidades sociales es alta en este grupo de educadores, manifestadas, en las relaciones interpersonales que posee con su familia, con la comunidad educativa y con las asociaciones a las que pertenece; en su capacidad e interés para relacionarse con las personas a las que puede servir y que le pueden aportar en su formación, y el alto concepto que posee de sí mismo por el prestigio alcanzado en su comunidad.
- ✓ La mayoría de los educadores están satisfechos por la aceptación de sí mismos y de su labor, por la credibilidad que generan en la comunidad educativa, por la autoridad que les otorga el dominio en el saber, la influencia positiva en las decisiones y actuaciones de otros; sin embargo, la mitad de los educadores encuestados no logran aprobación, en la comunidad educativa, de las actividades que proponen.
- ✓ El reconocimiento social, en contraste con lo anterior, no les satisface, por cuanto a la mayoría no le han otorgado ascensos ni bonificaciones por su labor y solamente la mitad ha recibido manifestaciones de gratitud.
- ✓ En la satisfacción de las necesidades superiores como la autorrealización se evidenció: su desarrollo personal no los satisface, porque consideran que el nivel educativo alcan-

---

3 *Ibíd.* pág. 350 - 354, pp

zado no corresponde a sus aspiraciones y manifiestan su interés por aprovechar las posibilidades para lograrlo.

- ✓ Es significativo su alto nivel de compromiso, manifestado en la satisfacción por la profesión de educar, en la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas propias, como las académicas y de orientación, en su participación activa en la solución de problemas individuales. Su disposición y condiciones como formadores de líderes son mayores con alumnos que con colegas y padres de familia. La mitad de los educadores encuestados manifiestan su interés por la participación activa en la solución de problemas institucionales y comunitarios, y por asumir responsabilidades en actividades extraescolares y de asesoría.
- ✓ Los educadores en su mayoría consideran que el desarrollo del liderazgo satisface sus necesidades sociales y de autorrealización, porque a través de él lograrán mejorar y aumentar las relaciones interpersonales, el prestigio, el desarrollo personal, el compromiso y el uso del tiempo libre, en contraste con el bajo porcentaje de educadores que creen que mejorarán los servicios públicos, la seguridad social, la estabilidad laboral y la remuneración.
- ✓ Las expectativas de los educadores con relación al desarrollo de su liderazgo están orientadas a ser líderes en su profesión de educar y en la comunidad educativa para mejorar la calidad de la educación, situación que consideran que los llevaría a fortalecer su compromiso con la comunidad y a perfeccionar sus condiciones de líderes.
- ✓ La mayoría de educadores identificaron que existen líderes éticos y eficaces en la localidad en que viven y en el centro educativo, reconociendo que existe un mayor número en los alumnos que en los padres; más de la mitad, a su vez, se consideraron también líderes. Esta elección la hicieron basados en los criterios de credibilidad y compromiso con su misión.
- ✓ Los educadores consideran que para desarrollar su liderazgo requieren en primera instancia conocerse a sí mismos para ser auténticos y emprendedores; identificar sus debilidades y fortalezas y convertirlas en oportunidades de desarrollo.
- ✓ Los educadores consideran que necesitan aprender y utilizar estrategias para realizar actividades con sus alumnos y colegas con el fin de liderar actividades de servicio social y cultural durante la jornada escolar.

A los educadores se les facilitaría desarrollar su liderazgo cooperando en los procesos, aprendiendo por sí mismos, poniendo a prueba sus aptitudes por medio de tutorías y talleres.

## **PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO EN EL EDUCADOR**

### **Fundamentos antropológicos y pedagógicos:**

Una propuesta pedagógica para desarrollar el liderazgo en los educadores debe fundamentarse<sup>4</sup>:

En la persona como ser corpóreo y espiritual que requiere de un proceso educativo unitario para alcanzar la unidad de vida y el fin de su propio ser. En la medida en que intensifique simultáneamente la formación intelectual y moral se lograrán comportamientos y acciones éticas y eficaces, capaces de orientar el desarrollo del país y lograr avances científicos, culturales y sociales necesarios.

En la persona como ser inacabado y perfectible, que a través de un proceso de autoconocimiento, identificará sus necesidades de formación en el campo de las actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos, y seleccionará estrategias que le permitan avanzar en su desarrollo como persona, educador y líder.

En un liderazgo ético, centrado en la persona y su finalidad. El educador líder en una concepción cristiana y tiene una misión a cumplir como ser social que trasciende; en consecuencia, su proceso de desarrollo y perfeccionamiento como persona y como líder y el de sus seguidores debe estar orientado a alcanzar su fin último, a lograr una educación integral de calidad y a contribuir al progreso social en lo temporal y en lo trascendente.

En la persona con una autoestima y un autoconcepto positivo con valores y principios trascendentes y perennes; con capacidades y conocimientos que le permitan influir y motivar, en los grupos, actos participativos relacionados con el bien común.

En el educador como formador de otros líderes: el educador tiene la responsabilidad de garantizar procesos, medios, ambientes y situaciones que favorezcan el desarrollo de líderes éticos y eficaces, por la influencia de su personalidad en la formación de los alumnos y su compromiso, con la comunidad de guiarla hacia un mejor nivel de vida. Para asumir este compromiso el educador debe ser un líder comunitario, creativo, con autonomía, capacidad de decisión y acción, y para lograrlo necesita del desarrollo y perfeccionamiento constante, de unas estrategias o medios que favorezcan la exploración, autoevaluación, reflexión y acción a nivel individual y/o de grupo.

En el interés demostrado por los educadores en: mejorar su remuneración, seguridad social, aprovechamiento del tiempo libre, relaciones interpersonales, autoridad, nivel educativo y participación en la comunidad. Los educadores tomados como muestra consideran que el desarrollo del liderazgo satisfaría sus necesidades sociales y de autorrealización y manifestaron que les gustaría ser líderes para mejorar la calidad de la educación y para ello necesitarían conocerse a sí mismos y aprender estrategias.

En los valores que deben vivenciar y transmitir, las habilidades y aptitudes que deben ejercitar y los conocimientos que deben adquirir los educadores para desarrollarse como líderes éticos y eficaces.

---

4 *Ibidem*, págs. 348 y 349.

En el desarrollo personal de los educadores y en la fijación de metas y acciones factibles que favorezcan su autorrealización.

En la continua reflexión sobre su quehacer pedagógico, en la búsqueda permanente del saber específico y del liderazgo.

### **Componentes de la propuesta:**

La propuesta se estructuró a partir de los fundamentos antropológicos y pedagógicos enunciados y se organizó en tres partes, así:<sup>5</sup>

#### **1. Valores que debe transmitir y virtudes que debe vivenciar el educador para ser líder ético**

Los valores identificados como necesarios para ser un líder ético son: prudencia, fortaleza, justicia, templanza, espíritu de servicio, sensibilidad social y confianza.

Las cuatro primeras son virtudes morales y están directamente relacionadas con la formación de la voluntad. Estas virtudes son necesarias en el líder educador, porque aseguran el recto uso de la inteligencia y orientan los actos humanos; es decir, le permiten valorar la realidad, reaccionar con criterio propio y actuar debidamente haciendo, en cada tiempo y situación, lo que debe hacer.

La asunción de unas virtudes implica el desarrollo de otras; ejemplo: la fortaleza requiere de la constancia y el optimismo, la justicia implica responsabilidad, generosidad, sinceridad, respeto. La templanza necesita del orden y la sobriedad. Todas estas virtudes agrupan las diferentes condiciones, características y cualidades que debe tener un educador líder.

#### **2. Aptitudes y habilidades que debe desarrollar y perfeccionar el educador para ser eficaz**

Las aptitudes y habilidades consideradas relevantes para que el educador sea un líder eficaz fueron tomadas del planteamiento formulado por González Simancas (1992) en su libro *Educación, libertad y compromiso*, quien al revisar su larga experiencia teórica y práctica seleccionó unas aptitudes que asume como las más importantes en la tarea del educador e imprescindibles para hacer realidad la intereducación; las seleccionadas entre otras fueron: flexibilidad, creatividad, estilo personal y capacidad orientadora; en esta última se incorporan la comunicación, la empatía, la toma de decisiones, la capacidad crítica e investigativa y la aptitud investigativa.

Estas aptitudes y habilidades deben ser conocidas teóricamente por el educador, para luego incorporarlas a su personalidad y ejercerlas en la práctica para obtener un máximo resultado.

#### **3. Conocimientos que debe adquirir el educador para desarrollar el liderazgo**

El ejercicio de una docencia responsable y del liderazgo requiere del educador la apropiación y la actualización de los conocimientos relacionados con la profesión de educar, el saber pedagógico, el saber específico de la disciplina que enseña y el saber de liderazgo.

---

5 Ibidem, tomo II.

El conocimiento de la naturaleza de la profesión de educar le permitirá valorar su profesión y aumentar su autoestima.

La competencia profesional y el dominio de los saberes propios de su quehacer educativo le otorgan autoridad moral para influir en la comunidad educativa, rescatar o acrecentar su prestigio social y profesional.

El conocimiento de liderazgo le permitirá profundizar en el conocimiento de sí mismo, el conocimiento de los grupos y el conocimiento del entorno para asumir su compromiso con efectividad.

Para que el educador logre un liderazgo ético y eficaz necesita de un estilo personal y de la construcción de su propia teoría, Resultado que se logrará de la integración y el ejercicio de las virtudes, las aptitudes y la apropiación de los conocimientos.

El conocimiento lo adquiere de la teoría y de la práctica, y de la comparación crítica, analítica y permanente de los procesos educativos.

Una actitud reflexiva e investigativa llevará al educador a revisar, replantear ideas y métodos a la luz de unos principios antropológicos, éticos y pedagógicos.

### **Estrategia Metodológica:<sup>6</sup>**

Las tres partes enunciadas de la propuesta se desarrollaron a partir de las siguientes estrategias metodológicas:

#### **La AUTOVALORACIÓN:**

A partir de casos tomados de la cotidianidad sobre cada una de las virtudes, las aptitudes y los conocimientos planteados en la propuesta, el educador reflexiona y aplica los criterios que posee, y posteriormente confronta sus respuestas evaluando qué tanto se aleja o se acerca su conocimiento y vivencia de la verdad o del deber ser de esa realidad.

#### **La REFLEXIÓN TEÓRICA:**

Que el educador debe hacer sobre los valores que debe transmitir, las aptitudes y habilidades que debe ejercitar y los conocimientos que debe dominar para alcanzar su liderazgo en la escuela y en la comunidad. Sobre cada uno de los aspectos enunciados se aportó la información necesaria para enriquecer el conocimiento y la reflexión del educador.

#### **La ACCIÓN:**

Que el educador debe realizar para ejercer su liderazgo, aprovechando las situaciones propias de su quehacer. Se le proponen alternativas al educador para realizar en su ejercicio personal y profesional, estimulando la creatividad.

---

6 Ibidem.

## PROYECCIONES:

La exploración realizada hasta ahora sobre liderazgo permitió formular las siguientes recomendaciones:

- ★ Continuar fomentando la investigación en torno al liderazgo en el ámbito educativo y su reflexión sistemática, para seguir explorando los vacíos y profundizando en los elementos filosóficos, conceptuales y metodológicos con un enfoque educativo, pedagógico y ético que permita aportar conocimiento en este campo.
- ★ Ampliar la muestra de rastreo bibliográfico y levantar un estado del arte que proporcione la información suficiente para categorizar: los conceptos, enfoques, propósitos, características y estrategias del liderazgo con una visión empresarial y con una visión educativa para inferir con mayor precisión, confrontar las dos visiones, identificar sus aportes y limitaciones.
- ★ Enriquecer el diagnóstico elaborado sobre la imagen profesional y social del maestro con estudios representativos del sector privado en los diferentes estratos sociales.
- ★ Profundizar en la fundamentación pedagógica y ética, en los conceptos y en la metodología de la propuesta pedagógica para desarrollar el liderazgo en los educadores, someterla a juicio de expertos y desarrollar la experiencia en una muestra, como estudio de caso.
- ★ Realizar la exploración de motivaciones y estrategias en una muestra suficientemente representativa del país como para inferir sus resultados sobre los educadores colombianos.
- ★ Cruzar la información que el educador tiene sobre su prestigio con relación a lo que piensa la comunidad educativa al respecto.
- ★ Ajustar la propuesta pedagógica con base en los resultados de estudios anteriores sugeridos y validarla aplicándola en una muestra representativa de las diferentes regiones del país.
- ★ Continuar abordando el tema desde la teoría y la práctica para llegar a propuestas verdaderamente innovadoras en este campo.

### ABSTRACT

#### **The Teachers' Leadership**

The article states the current problematic and panorama of leadership and focuses its attention, specially on the educator as a professional and human being ; it analyzes the crisis of leadership, the social and professional educator's image and points out the actions and research carried out in Colombia. It also presents the educator's motivations for the development of the leadership. It describes a pedagogical proposal to develop the educator's leadership, structured upon the anthropological and pedagogical fundaments. It identifies the values that an educator should transmit and the virtues he should experience to be and ethic leader, the aptitudes and skills he should develop and perfection in order to be efficient, knowledge he should acquire and the means he should use in order to develop his leadership.

### RÉSUMÉ

#### **Le protagonisme de l'éducateur**

L'article présente les 'problèmes et le panorama actuel du protagonisme et centre son attention spécifique sur l'éducateur en tant que personne et professionnel. Il analyse la crise du protagonisme, l'image professionnelle et sociale du maître et indique des actions et des recherches réalisées en Colombie. Il décrit la proposition pédagogique pour développer le protagonisme de l'éducateur construite sur les fondements anthropologiques et pédagogiques. Il identifie les valeurs que l'éducateur devrait transmettre et les vertus qu'il devrait vivre pour être un protagoniste éthique, ainsi que les dispositions et les capacités qu'il devrait développer pour être efficace, et les connaissances qu'il devrait acquérir et les moyens qu'il devrait employer pour réaliser son protagonisme.