



AMBIENTE RESONANTE EN EL AULA Y EN EL COLEGIO

Dr. Marino Latorre Ariño
ORCID: 0000-0002-7076-4458
Universidad Marcelino Champagnat,
Lima, 2021

Introducción

Goleman (2005), difusor de *la inteligencia emocional*, dice que, la inteligencia resonante es una de las habilidades sociales más importantes pues permite comunicarse de forma eficaz, dirigir grupos de trabajo y resolver conflictos negociándolos y cooperando. Es, en definitiva, ejercer una influencia positiva sobre las demás personas.

El mismo autor también habla de otro tipo de inteligencia: *la inteligencia social* (2006), entendida como la capacidad humana de relacionarse con otras personas, pues está integrada por la sensibilidad social, que incluye la empatía o comprensión de los sentimientos de los otros y la capacidad de relación con los demás, que facilitan el desarrollo de la sensibilidad social.

Definición de resonar y resonancia

El sentido etimológico de la palabra *resonancia* proviene del latín, en el cual *resonare* quiere decir resonar (de ahí viene resonancia). “Resonancia es la prolongación o el reflejo de un sonido producido por una la vibración sincrónica” (Oxford English Doctionary, 2012, p. 50). El DRAE dice que “resonar es la prolongación o amplificación de un sonido por repercusiones repetidas.

Aplicado este concepto físico a las relaciones humanas, podemos afirmar que *la resonancia* es “una cualidad de las personas mediante la cual pueden emitir algo de manera repetida, siendo capaces de hacer vibrar y generar reflejo en las otras personas”; por ello es indispensable que para que haya resonancia entre un líder y un grupo de personas debe existir una comunicación armoniosa, que entren en resonancia y que se genere sintonía entre ambos.

El docente como líder

Afirmar que el docente es un líder para sus estudiantes parece una cosa obvia, algo que no merece especial atención. El problema surge cuando queremos definir el tipo de liderazgo que debe asumir frente al grupo de estudiantes.



El docente siempre ha sido una persona con autoridad por su estatus social y por los conocimientos que posee. Su liderazgo se expresaba en forma de respeto y producía cierto temor. En muchos casos el respeto y el temor sustentaban su autoridad. Evidentemente este no es el líder que necesita la escuela del siglo XXI.

El docente actual debe ser un *“líder observador”*, capaz de darse cuenta y de detectar los estados emocionales de los estudiantes en cada momento del proceso de aprendizaje. Tiene que ser capaz de detectarlos a través de la observación de los rostros, las posturas, el tono de voz, la participación, si los estudiantes están implicados en el aprendizaje, si están aburridos, indiferentes o incluso agresivos.

El docente debe ser un *“líder empático”* capaz de analizar y vivenciar las actitudes individuales y grupales de los estudiantes. Ser un maestro empático es fundamental, y es que esta cualidad ejerce un fuerte poder sobre sus estudiantes: les motiva, estimula y es clave para su desarrollo académico. Así lo demuestra un estudio finlandés llamado *“Primeros Pasos”*, en el que se hizo seguimiento durante una década a varias generaciones de estudiantes finlandeses; ha sido elaborado por la Universidad de Juväskylä y la de Turku, en Finlandia. **El estudio, aplicado a estudiantes de secundaria, reveló que los maestros empáticos mejoran la motivación y las habilidades académicas de los adolescentes, como la lectura, la escritura y las habilidades matemáticas y lingüísticas.** Esto se cumple, no solo en las edades más jóvenes sino durante toda la vida y en cualquier situación. Es parte de la condición humana.

El docente debe ser un *“líder motivador”*, capaz de hacer que cada uno de sus estudiantes produzca la mejor versión de sí mismo. Un líder que propone y no se impone, que no detenta un poder absoluto, sino que es capaz de escuchar, de ser flexible, de trabajar en equipo (con sus estudiantes y con otros docentes).

Todos los docentes quieren que sus estudiantes aprendan, pero se preocupan poco de si pueden aprender con la metodología con que ellos les enseñan. El ambiente emocional que se crea en el aula para que sea un lugar donde todos se encuentran bien y a gusto, es esencial. Ese ambiente es el que llamamos *“ambiente resonante”*. Olvidar este ambiente es uno de los errores habituales de los docentes. Los docentes deben dejar huellas en sus estudiantes, pero a veces, dejan cicatrices, si no heridas, en algunos de ellos. Tener en cuenta estas ideas permitiría a los docentes ser mejores líderes para sus estudiantes.

Concluyo este apartado con una anécdota histórica. Ejemplo de lo que no tiene que ser un docente en 2021.



Anécdota de los años 1930

En los años 1932 apareció en EE.UU. un libro titulado ***La sociología de la enseñanza*** (Waller); señalaba el prototipo del maestro de la época:

- Un tipo con dignidad falsa y forzada.
- Tenía que saber subirse al caballo con rapidez.
- Hacer o formular las mismas preguntas a los estudiantes durante años.
- Hacer de la tarea de aprendizaje de los estudiantes una empresa triste y seria.

Otro hecho histórico es el contrato de las maestras americanas (Año 1923)

Hace un siglo las maestras de USA debían firmar el siguiente contrato con la municipalidad en la que enseñaban.

Acuerdo entre la señorita..... Maestra, y el *Consejo de Educación* de la ciudad, por el que la señorita acuerda impartir clases durante un periodo de ocho meses, a partir del 1 de septiembre de 1923. *El Consejo de educación* acuerda pagarle la cantidad de \$75 mensuales.

La señorita se compromete a:

1. No casarse. Este contrato quedará automáticamente anulado y sin efecto si la maestra se casa.
2. No andar en compañía de hombres.
3. Estar en su casa entre las 8,00 de la tarde y las 6,00 de la mañana.
4. No pasearse por las heladerías del centro de la ciudad.
5. No ausentarse de la ciudad bajo ningún concepto sin permiso del presidente del Consejo.
6. No fumar cigarrillos. Este contrato quedará automáticamente anulado y si se encuentra a la maestra fumando.
7. No beber cerveza, ni vino, ni whisky. Este contrato quedará automáticamente anulado y si se encuentra a la maestra bebiendo.
8. No viajar en coche con ningún hombre excepto con su hermano o padre.
9. No vestir ropas de colores brillantes.
10. No teñirse el pelo.
11. No usar polvos faciales, no maquillarse ni pintarse los labios.
12. Usar al menos dos enaguas.



13. No usar vestidos que queden a más de cinco centímetros por encima de la rodilla.

14. Mantener limpia el aula:

- a) Barrer el suelo, al menos, una vez al día.
- b) Fregar el suelo con agua y jabón, al menos, una vez a la semana.
- c) Limpiar la pizarra, al menos, una vez al día.
- d) Encender el fuego a las 7,00, de modo que la habitación esté caliente a las 8,00, cuando lleguen los estudiantes.

No es de extrañar que dijera el autor del libro ***La sociología de la enseñanza***, (Waller, 1932, p. 61) que *“la enseñanza era un trabajo para hombres desesperados y mujeres solteras”*.

¡Cómo cambian los tiempos...!

El maestro con liderazgo resonante

Ya hemos dicho que el docente debe ser un líder resonante. Nos preguntamos ahora: ¿Qué tipo de liderazgo debe ejercer?

Según Goleman (2008) el liderazgo resonante se fundamenta en la inteligencia emocional que tienen los líderes, es decir, en la forma cómo se vinculan con otras personas. Según el autor está relacionado con los sentimientos de las personas y esto les permite responder a sus orientaciones con emociones positivas, siendo cordiales, con buen ánimo, siendo empáticos, asertivos y así realizan con gusto y calidad las acciones que se les propone.

Goleman, Boyatzis y Mckee (2010) definieron *el liderazgo resonante*, como “la manera positiva con que un líder maneja sus emociones y las comparte con las personas con las que trabaja o dirige, conduciéndolos en una dirección emocionalmente positiva. La forma en la que el maestro líder gestiona las emociones para que los estudiantes logren los objetivos que les propone, se encuentra condicionada por el nivel de inteligencia emocional. Por lo que, los individuos –maestros-- más resonantes, son aquellos que logran mantener una mejor comunicación con los demás y los que desarrollan relaciones más transparentes con ellos” (p. 50). Los líderes emocionalmente inteligentes expresan, de manera más natural, la resonancia, su pasión y entusiasmo por lo que hacen y esto se propaga por todo el grupo, conduciéndolo hacia conductas positivas y eficaces.

Hay una gran diferencia entre el liderazgo y el mando. El primero expresa la capacidad para canalizar esfuerzos y generar compromiso e identificación por parte de los elementos que componen el grupo, en cambio, el mando genera el



mero cumplimiento del trabajo, sin emoción ni pasión, siendo solo el cumplimiento de lo mandado.

En síntesis, lo más importante que debe hacer el maestro resonante es despertar todas las cualidades de las personas que están a su alrededor. Esto solo sucede cuando el maestro sabe motivar a sus estudiantes utilizando la resonancia.

El maestro resonante está convencido y valora lo que hace con sus estudiantes; sabe que la educación es un arma poderosa de construcción y transformación, personal y social, masiva; sabe que la persona es lo que hace la educación que sea. Por eso se dedica con entusiasmo a ella; no lo hace como una penosa obligación –para ganarse la vida-- sino como una gozosa necesidad sabiendo que con tu actuación está ganando la vida y felicidad de los demás. En consecuencia, cuando interactúa con sus estudiantes es alegre, emotivo, paciente, cariñoso, amable, cordial, etc. superando las impertinencias de los estudiantes que actúan llevados por su inexperiencia y por impulsos hormonales propios de la adolescencia.

Características del maestro-líder resonante

Goleman (2008) menciona las cualidades que debe tener un líder resonante que lo diferencia de otros líderes; sobre todo es una conducta emocional equilibrada y enfocada al logro de los objetivos propuestos. Las características del maestro-líder resonante son:

- Poseer el control y entusiasmo para obtener el triunfo individual e institucional.
- Formar un vínculo muy estrecho con los integrantes del grupo para obtener actitudes con razón y corazón.
- Ser empático y cordial con los integrantes del equipo demostrando ser creativo y eficiente.
- Promover dentro del grupo las acciones solidarias y respetuosas.
- Dialogar y compartir de manera individual y grupal.
- El líder es sincero, transparente y real, no puede ocultarse bajo la falsedad.

Oviedo (2009) cita como características del líder-maestro resonante al conjunto de habilidades sociales, organizativas y emocionales capaz de ejercer influencia positiva, resolver de manera acertada los problemas, usando la empatía, el respeto y siendo prudente con el sentir de los miembros del grupo [...] manteniendo siempre un nexo permanente con los miembros del grupo, prolongando así un tono emocional positivo (p. 37).

El modelo de aprendizaje, que mejor se adapta al líder resonante es el auto dirigido. Goleman, (2008) afirma que la capacidad intelectual es un elemento hereditario, en cambio, la capacidad emocional es aprendida. Todos podemos



mejorar nuestras habilidades emocionales. Se requiere esfuerzo y motivación. Para poseer un buen liderazgo se pretende practicarlo de diferentes formas y muchas veces. La falta de manejo de la frustración y los disgustos en el trabajo diario, van a impedir el desarrollo de las habilidades emocionales. En cambio la capacidad de reírse de sí mismo y reírse con los demás, las bromas oportunas en los momentos adecuados, sirven como estimulantes a la creatividad, abren el camino al diálogo, a la comprensión haciendo el trabajo es mucho más fácil y productivo.

La inteligencia no está formada por solo el factor genético; muchos especialistas afirman que la inteligencia, en general, tiene un 40% genético y un 60% sociocultural (Marina, J. A., entre otros)

En consecuencia, el maestro-líder, para convertirse en resonante debe hacer un diagnóstico coherente de las fortalezas y debilidades que posee a fin de desarrollar más competencias de la inteligencia emocional; esto requiere recibir información de otros pues, muchas veces, las personas ignoramos nuestros defectos y sobrevaloramos nuestras virtudes.

Características del liderazgo visionario e inspirador

Hemos hablado del clima resonante en el aula. Ahora nos preguntamos por la importancia de este clima en las Instituciones educativas (I.E.).

¡Pero hay directores y directores...!

- ✓ “Yo quiero directores humildes y serviciales, pero con carisma”.
- ✓ “Directores que no olviden que el verdadero poder es el servicio” (Papa Francisco).
- ✓ “Directores inteligentes, humanos y organizados, pues una escuela organizada siempre tiene un director organizado y responsable” ...
- ✓ Directores que crean “*ambientes resonantes*” en la I.E.

Tanto en la Instituciones Educativas como en las clases, hoy se necesitan, líderes visionarios, pero con carisma (Papa Francisco).

Un director es una persona que sabe a dónde va y “*cuando un hombre-mujer sabe a dónde va, el mundo entero se aparta para hacerle paso, lo acompaña y todo florece al ritmo de su andar*”.

Según Goleman (2010), “se entiende por visión de una I.E., la representación clara y la fuerza encantadora que brinda una manera innovadora de superarse. La visión incluye valores y las acciones por realizar para lograr el resultado esperado” (p, 90). Según Robbins (2009) “el liderazgo visionario es la capacidad



de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización que crece y mejora a partir del presente” (p. 144).

El líder visionario se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás, es una persona inconformista, creativa, y es una persona de acción, no sólo fija unos objetivos exigentes, sino que lucha por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito para lograr que la visión se materialice.

Senge (2000) en su libro *“La Quinta Disciplina”*, indica que toda institución que desea mejorar, sus líderes aprenden todos los días, se transforman en guías, en maestros, sobresalen de las diferentes situaciones complejas, demostrando su gran potencial para tener en claro la visión, y para ello, adoptan un principio fundamental que es, inspirar a las personas a cambiar de aptitud.

Según Bass (1993) “el seguidor exige que líder sea entusiasta, optimista y motivador, para conseguir los objetivos” (p. 208). El líder proporciona la idea de la visión y cómo se podría lograr, y eso hace que aumente el buen desempeño, que haya determinación y confiabilidad de sus subordinados, además proporciona una finalidad alcanzable, se presenta un futuro deseable que se relaciona con su buen actuar [...] El liderazgo visionario e inspirador es una combinación de inspiración y confianza, de la autoconfianza y empatía, y de una visión que ayuda la sintonización del líder con los miembros del grupo.

Para ser un líder visionario e inspirador, la empatía es un factor esencial, porque ayuda a estructurar una visión realmente motivadora, cuando el líder está capacitado para participar de las emociones del grupo y entender su punto de vista. Esto permite superar las dificultades que se presenten pues cuenta con la colaboración y el entusiasmo de todos.

El liderazgo en una I.E.

El director de una I.E. es el primero y último responsable de su buen funcionamiento.

Dice Hechinger: *“Nunca he visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y cómo destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o el declive, podía verse reflejado en la calidad del director”*.

El líder debe ser lo suficientemente inteligente para saberse rodear de personas competentes que le ayuden a realizar su tarea eficazmente. En el ámbito escolar



tendrá que desarrollar y coordinar funciones pedagógicas y administrativas, como organizar, planificar, supervisar, evaluar, presupuestar, atender a estudiantes, tutores, padres, etc. El director puede delegar funciones, pero nunca responsabilidades. El responsable siempre es el director y en él es sobre el que recaen los éxitos y los fracasos de la I.E. El director se convierte en un guía pedagógico, gerencia la institución en beneficio de todos, es motivador, motiva a los docentes a involucrarse en las mejoras de los aprendizajes, es cercano, abierto, flexible, empático, es transparente con sus actos, etc. La dirección guía a los integrantes de la comunidad educativa a lograr los objetivos institucionales.

Para ello se tiene que planificar, organizar y monitorear, así como hacer las actividades de manera adecuada. El director no hace las cosas, el director hace que las cosas se hagan y se hagan bien. De hecho, para ejercer la dirección se debe tener las mejores relaciones con sus dirigidos, directivos, y haciendo que los responsables del bienestar del personal logren que las personas se encuentren felices en el trabajo que desarrollan consiguiendo un ambiente adecuado que ayuda a sus dirigidos a realizar de forma adecuada su trabajo.

Competencias del director de una I.E.

Las competencias de un director, son el conjunto de atribuciones y potestades que alguna ley le otorga como persona o instancia administrativa para realizar ciertas funciones. Esta es una definición de competencia gerencial o administrativa, el "tener atribución o competencia para realizar ciertas funciones" que marca la ley

En educación lo que interesa resaltar la otra acepción de competencia, como "una combinación de atributos personales (capacidades, habilidades, destrezas, procesos cognitivos, procedimientos, actitudes) que describen el nivel o grado de preparación profesional y de responsabilidad con que una persona es capaz de desempeñarlos. Así es planteado por el Proyecto Tuning (González y Wagenar, 2003).

El director de la institución educativa, realiza múltiples y difíciles labores, para ello debe tener las competencias necesarias para afrontar las acciones diarias de su cargo en lo pedagógico y administrativo, como gestión del personal, la animación pedagógica, los recursos financieros, las tecnologías; necesita una serie de *habilidades cognitivas y emocionales* (capacidades-destrezas, valores y actitudes) que le ayudarán en la resolución de problemas, toma de decisiones, la solución de conflictos y el poder crear un clima resonante en su institución educativa que le permita realizar con eficacia la labor educativa.

Características para la dirección excelente



Sabiendo que el director de la I.E. es la piedra angular del desempeño institucional, se le pide que ejerza un “liderazgo visionario” ...

Las *tres Cs del director líder* auténtico:

- ✓ **Competente**
- ✓ **Capacitado**
- ✓ **Comprometido**

Las *dos cosas* que un director no puede delegar:

- El compromiso personal y
- La responsabilidad

Los *dos anhelos más peligrosos* de un director son:

- el controlar y el
- sentirse importante.

Se busca que sea eficaz y que logre los objetivos de la I.E. Todos sabemos que el comportamiento humano influye sobre la eficiencia. Es necesario que el directivo sea responsable y comprometido, que sea aval de liderazgo en la institución. El uso de estos principios ayudará al director a conducir con una dirección eficaz (eficiente), ejercer su autoridad, impulsar y guiar adecuadamente a los docentes y personal administrativo. Por lo tanto, una institución educativa solo será eficiente en la medida que lo sea su director.

Clima institucional resonante

El clima institucional es el conjunto de características del ambiente de trabajo que influye en el comportamiento de las personas, en su compromiso institucional, en los resultados, en la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas, etc. Por esta razón el director debe esforzarse por crear un clima adecuado en la institución que dirige. El clima institucional es la interpretación que tiene la comunidad educativa sobre lo que ocurre en el interior en la institución; es el resultado de la convivencia de las personas de una determinada institución.

En estos tiempos de COVID en que llevamos ya cerca de año y medio de enseñanza a distancia, la totalidad de los docentes están estresados; tienen que trabajar muchas más horas y con menor satisfacción que cuando la enseñanza era presencial. Los directores y equipos directivos deben tomar conciencia de este hecho y velar por el bienestar psicológico y emocional de los docentes. Si no están de acuerdo con esta apreciación hagan una encuesta sencilla anónima y lean las respuestas.



Los factores para contribuir a un adecuado clima

El *primer factor es el liderazgo* visionario e inspirador. Ya hemos definido antes el concepto. Liderar es influir positivamente en las personas para que vayan, no a donde ellas desearían ir, sino a donde ellas deben ir para cumplir los objetivos educativos establecidos. Por ello es muy importante el director y directivos del colegio como líderes de la institución.

El *segundo factor es la toma de decisiones*; son las acciones que van a determinar la forma de actuar con la institución, creándose así un determinado clima institucional. Es el resultando conseguido después de haber analizado las situaciones con objetividad y asertividad, dialogado y resuelto, ante los hechos acontecidos en una institución.

El *tercero es el reconocimiento*; a todos nos gusta que reconozcan lo que hemos hecho, aunque digamos que solo hemos cumplido con nuestro deber. Pero nos gusta que lo reconozcan y que lo publiquen. El reconocimiento está formado por una serie de acciones como el elogio, las gracias, la oportunidad, el respeto. Trasciende el aspecto material. Estas acciones son tomadas muy positivamente por el docente y por los estudiantes y determina su forma de actuar en la institución, formando así el clima institucional muy favorable.

El *cuarto factor es la cultura organizacional*: está formada por las políticas y valores instituciones (explícitas o implícitas), por las costumbres. En todas las instituciones existen varios currículos.

a) *El currículum oficial-formal-explícito*. Está formado por todo aquello que la I.E. ofrece al estudiante explícitamente en su Proyecto educativo y que está plasmado en documentos, propósitos y planes, manifiestos y públicos. Se trata de la oferta educativa preparada por la I.E., que se concretiza en un conjunto de objetivos educacionales, planes de estudio, programas, guías didácticas, actividades escolares o paraescolares, etc.

b) *Currículum oculto*. Este currículum lo integra "la cultura y el ambiente de la escuela" como una totalidad; "son aquellas creencias, valores y normas no dichos, pero que están implícitos y son como reglas de conducta que estructuran la rutina y las relaciones sociales en la escuela y en la vida del aula (Giroux). Sus consecuencias no son tanto académicas cuanto educativas. Los impactos producidos en los estudiantes son de alta significación y durabilidad y no son suficientemente advertidos y dimensionados en la actividad educativa.

Se expresa a través de prácticas, configuración de espacios y tiempos, el contenido de textos escolares, estructuras, normas organizativas y decisiones relacionadas con cuestiones sociales, económicas, tipo de aprendizaje-



enseñanza, prácticas religiosas, premios, castigos, trato a los docentes-estudiantes, padres y personal de servicio, etc.

Toda institución tiene en su organización un currículum oculto, que opera de forma constante, omnímoda y subrepticia. No todos sus componentes son negativos, pero trabajan en los estudiantes y se introducen en sus mentes como por ósmosis. Los estudiantes aprenden muchas otras cosas además de las que se presentan en el currículum explícito. Recordemos que “los estudiantes no aprenden de nosotros, los docentes; nos aprenden a nosotros”. Igual ocurre en la I.E. Preguntémosnos: ¿Cuál era currículum oculto del *Colegio Leoncio Prado*, como lo describe Vargas Llosa, en la novela *La ciudad y los perros*?

c) *Currículum vivido o real*. Es el currículum vivido día a día en la I.E. y en el salón de clases. Al ser el currículum flexible no todo lo programado se puede ejecutar: incidencias, atrasos de los estudiantes o docentes, evaluaciones de proceso que indican falta de aprendizaje, problemas interpersonales, etc. La forma de conocer el currículum real es escuchando las opiniones de los estudiantes, ver cómo se actúa en el aula, (visitas programadas e inopinadas), qué exámenes se proponen, cómo se corrigen, cómo se retroalimenta a los estudiantes, cómo se resuelven los conflictos con profesores, estudiantes y padres, etc. Todo ello está relacionado con el currículum oculto, pues es el que se vive en la realidad en la I.E., por encima de todos los planteamientos teóricos formales que están escritos en documentos oficiales.

d) *Currículum nulo*. Está formado por aquello que la escuela no enseña y que puede ser tanto o más importante que aquello que enseña. En consecuencia, el currículum nulo se refiere esencialmente a dos aspectos: (a) todos aquellos procesos intelectuales y emocionales (capacidades-destrezas, valores-actitudes) que la escuela deja de lado, y (b) materias, contenidos o asignaturas que están ausentes en el currículum explícito.

Toda I.E. tiene una axiología que debe guiar su teleología. Los valores orientan los fines educativos. Se seleccionan contenidos --signaturas--, valores, metodologías, tiempos y horarios a cada asignatura. Nada de todo eso es una elección inocente o está dejado al azar, sino que está fuertemente influido y condicionado por las perspectivas y valores de quienes realizan este proceso de selección cultural y organizacional, tanto a nivel nacional, como institucional y en el aula.

Las materias o situaciones pedagógicas que no son consideradas o se les concede poca importancia, forman parte del "*currículum nulo*". Hay que recordar que las omisiones de determinados contenidos y metodologías, durante el proceso de selección de las materias de estudio que integrarán la propuesta



curricular formal, no son obra de la casualidad, sino que, por el contrario, son producto de decisiones tomadas consciente y responsablemente por alguien.

Todo está relacionado con:

- ✓ *Modelo educativo*: Visión-Misión de la I.E.
- ✓ *La epistemología*: conocimientos que se enseñan (¿Elige enseñar cine, danza, teatro, artes, educación religiosa, antropología, periodismo, sociología, ecología, informática, etc.? ¿Cuánto tiempo asigna semanalmente a estas asignaturas? ¿Cuánto tiempo asigna a matemáticas, lengua, inglés, etc. y a las demás asignaturas?)
- ✓ *Modelo pedagógico*: paradigma pedagógico elegido y
- ✓ *Modelo didáctico* o diseño curricular del aula y evaluación y recuperación de los aprendizajes.

REFERENCIAS

- Bass, B. (1993). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19.
- Boyatzis, R. y McKee, A. (2002): *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Plaza Janés.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Buenos Aires: Vergara.
- Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional en la empresa*. México: Vergara.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social*. New York: Bantam books.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: B. Ediciones.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004; 2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- González, J. y Wagenar, R. (2003). *Tuning Educational Structure in Europe*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Oviedo, G. L. (2009). Concepciones psicológicas colombianas en el siglo XIX. *Revista de Historia de la Psicología*, 30 (4).



UNIVERSIDAD
MARCELINO CHAMPAGNAT

Dr. Marino Latorre Ariño

Primeros pasos (2015). Recuperado de
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/estudio-finlandes-revela-uno-de-los-ingredientes-mas-importantes-de-la-calidad>

Robbins, J. (2009). *Fundamentos del comportamiento en grupos*. México: Pretine Hall.

Senge, P. (2000). *Escuelas que aprenden*. Bogota. Norma.

