



<b>UNIVERSIDAD DE COSTA RICA FACULTAD DE EDUCACIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación</b>			
<b>PROGRAMA DE CURSO</b>	EA-0462	LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	
<b>PROFESOR:</b> M.A.E. Jerson José Mora Calderón	<b>Correo:</b> <a href="mailto:jerson.mora@ucr.ac.cr">jerson.mora@ucr.ac.cr</a>		
<b>HORARIO LECCIONES:</b> Miércoles de 17:00 a 19:50	<b>AULA:</b> 213 ED		
<b>SEDE:</b> Rodrigo Facio	<b>CRÉDITOS:</b> 03	<b>GRUPO:</b> 001	<b>CICLO LECTIVO:</b> I-2020
<b>MODALIDAD:</b> Teórica <b>ALTA VIRTUALIDAD</b>	<b>DEDICACIÓN:</b> 3h semanal y 6h estudio independiente		
<b>REQUISITOS</b>	EA-0457 Gestión colaborativa en las organizaciones educativas		
<b>CORREQUISITOS</b>	Ninguno		
<b>HORARIO DE ATENCIÓN ESTUDIANTES</b>	DÍA/HORA: martes de 17:00 a 19:00 SEDE: Rodrigo Facio / Facultad de Educación TELÉFONO: 8844-7454		

- **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**
- **Directora: Dra. Adriana Oviedo Venegas**

#### **Visión Institucional**

*En el 2021, la Escuela de Administración Educativa de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica, será reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia en la formación de profesionales en administración de la educación y de gestión de procesos socioeducativos, así como la formación continua y permanente, que contribuyan a la inclusión, equidad y protagonismo de la sociedad en el proyecto educativo país.*

#### **Misión Institucional**

*La Escuela de Administración Educativa de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica, articula la docencia, la investigación y la acción social para el desarrollo de competencias profesionales en administración de la educación y gestión de procesos socioeducativos, de manera que favorezca la innovación en la formación, en procura de una sociedad justa, equitativa y solidaria.*

### **1. DESCRIPCIÓN DEL CURSO**

La formación de administradores de la educación persigue la generación de líderes para administrar centros, programas y procesos educativos, con una orientación hacia el liderazgo educativo y la gestión del cambio. El papel de un líder en educación como emprendedor, negociador, ejecutor e inspirador de acciones educativas es fundamental para el logro de resultados satisfactorios producto de su influencia como adalid. El líder, con su forma de ser y de actuar, directamente está ejerciendo influencia en el comportamiento humano de las y los que están a su alrededor (uso de poder, comunicación, trabajo en equipo, relación interpersonal efectiva, entre otros).

En tal sentido, este curso presenta y desarrolla aspectos propios de la acción de liderazgo y hace énfasis en un liderazgo académico y personal del y la administradora de la educación, sustentado en el mejoramiento de los centros educativos. Desde un contexto de cambios constantes se reconoce la necesidad de un liderazgo sostenido y extendido, con miras a una efectiva gestión de cambio que aporte sustancialmente, desde la administración de la organización, al desarrollo incesante de la educación y de la sociedad.

Este curso profundiza en un tema clave que se estudia, como complemento de otros, en el curso EA-0457 Gestión colaborativa en las organizaciones educativas.

## 2. OBJETIVOS

**Objetivo general 1:** Estudiar la evolución del pensamiento administrativo sobre el liderazgo y su utilidad en el campo educativo.

*Objetivo específico 1.1:* Determinar los diferentes enfoques teóricos que versan sobre el liderazgo y su potencial aplicación en el ámbito organizacional de la educación.

*Objetivo específico 1.2:* Discernir, de entre las teorías sobre el liderazgo y los distintos estilos en que se expresa, su utilidad como fundamento del ejercicio de la administración de la educación en organizaciones que aspiran a ser líderes de la gestión de cambio.

**Objetivo general 2:** Valorar el rol del líder en el ejercicio de la administración de la educación y el contexto educativo en los albores del siglo XXI, en períodos de crisis y gestión de cambio permanente.

*Objetivo específico 2.1:* Conceptuar al líder académico en el contexto de inicio del tercer milenio caracterizado por la innovación, los cambios vertiginosos y la necesidad de una gestión estratégica de ambos.

*Objetivo específico 2.2:* Distinguir de distintas características, habilidades y roles del líder, aquellas con posibilidades concretas de aplicación a escenarios reales o ficticios del ámbito educativo.

**Objetivo general 3:** Integrar elementos teóricos y prácticos sobre el liderazgo y la gestión de cambio, en una propuesta de acción concreta de gestión educativa orientada hacia una mejora permanente y pertinente.

*Objetivo específico 3.1:* Apreciar el rol de los líderes educativos en relación con la necesidad de desarrollo de organizaciones educativas.

*Objetivo específico 3.2:* Desarrollar competencias para el ejercicio del liderazgo en la administración de la educación.

## 3. CONTENIDOS

### UNIDAD I: Conceptos generales

- 1.1. Importancia del liderazgo: gestión, estilos de dirección y el líder.
- 1.2. Paradigmas de la teoría de liderazgo.
- 1.3. Principios, responsabilidades y rasgos del liderazgo: calidad y ética en un sistema educativo cambiante.

### UNIDAD II: El nuevo paradigma del liderazgo hacia la gestión de cambio en educación

- 2.1. Habilidades de liderazgo y gestión de cambio en la administración de organizaciones educativas: comunicación, coaching y manejo de conflictos.
- 2.2. Liderazgo en equipo: equipos autoadministrados.
- 2.3. Liderazgo estratégico sostenible y la gestión del cambio.

### UNIDAD III: Rol de los líderes educativos en el proceso de desarrollo de organizaciones educativas

- 3.1. Perfil de un líder educativo de calidad: estilo de liderazgo emocional.
- 3.2. El administrador de la educación como líder académico orientado hacia la gestión de cambio y el desarrollo de organizaciones educativas.
- 3.3. Desarrollo de competencias para el liderazgo orientado al cambio permanente y pertinente.

#### 4. METODOLOGÍA

El presente curso se desarrolla en modalidad alto virtual. Se utilizará la plataforma institucional Mediación Virtual para colocar los documentos y videos del curso. Además se usará para realizar tareas, foros y sesiones sincrónicas mediante la herramienta Zoom. Corresponde a una modalidad teórica / práctica por lo que habrá participación constante por parte del profesor lo mismo que de los y las estudiantes.

El estudio de las lecturas se enriquece a partir de las discusiones, explicación de conceptos clave, análisis de trabajos críticos originales realizados y producidos por los estudiantes de manera individual. Todo esto con la única intención de analizar a profundidad y con misticismo el rol del administrador de la educación como líder y su relación con el mejoramiento de la calidad de la educación costarricense.

Se pretende durante este curso que cada estudiante pueda ir construyendo su propio conocimiento mediante trabajos analíticos y propuestas metodológicas de aplicación a las lecturas, lo mismo que las discusiones en clase. Se busca desarrollar habilidades y destrezas para la investigación, la producción textual por medio de los trabajos escritos, producción intelectual con cada aporte sea oral o escrito que presente el estudiante y, finalmente, la escritura de calidad académica. Para tal efecto, se asignan trabajos en equipos, análisis de casos, elaboración de análisis de ideas con base en las lecturas asignadas.

#### 5. EVALUACIÓN

La evaluación del curso contempla los siguientes aspectos:

<b>Técnicas de Evaluación</b>	<b>Criterios por evaluar</b>	<b>Valor</b>
Informes de lectura (Trabajo individual) /5/	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puntualidad de entrega (1%)</li> <li>2. Cumplimiento de lo solicitado (3%)</li> <li>3. Participación en plenaria de revisión (1%)</li> </ol> <p>Total 5% c/u</p>	25 %
Trabajo expositivo (Grupal o individual) /1/	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dominio de lo expuesto (8%)</li> <li>2. Aporte de caso práctico (4%)</li> <li>3. Recursos de apoyo (4%)</li> <li>4. Resumen Escrito (4%)</li> </ol>	10%
Resolución de casos -Trabajos de aula (Individual-Grupal) /6/	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guías de trabajo sobre temas expuestos</li> <li>2. Trabajos colaborativos</li> <li>3. Análisis de casos 5% c/u</li> </ol>	30%
Análisis de artículo de revista (Individual) /1/	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen. se deben incluir citas (4%)</li> <li>2. Análisis crítico: Opinión del estudiante (5%)</li> <li>3. Referencia bibliográfica (1%)</li> </ol>	10%
Trabajo final (Grupal) /1/	<p><b>PORTAFOLIO DIGITAL</b></p> <p><b>Lema:</b> "No hay nada más práctico que una buena teoría" <i>Kurt Lewin</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contenido del material digital, según especificaciones de tipo formal y académico contenidas en el documento llamado "<b>Guía de trabajo para elaboración de Proyecto Final</b>"</li> <li>2. Exposición (<b>introducción, criterios personales y mostrar el trabajo</b>).</li> </ol>	25%
<b>Total</b>		100%



**CRONOGRAMA (sujeto a modificaciones según contingencias)**

Lección / Fecha	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	TAREAS ASIGNADAS
1 11-MAR-2020	<p>Bienvenida y presentación Análisis del Programa</p> <p>Breve introducción al tema "<i>Importancia del liderazgo: gestión, estilos de dirección y el líder</i>".</p>	<p><b>Lección asincrónica</b></p> <p>Se recibe a los presentes para obtener datos que faciliten la mediación virtual</p>	
2 18-MAR-2020	<p><b>UNIDAD I: Conceptos generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del liderazgo: gestión, estilos de dirección y el líder.</li> <li>• Paradigmas de la teoría de liderazgo.</li> </ul>	<p><b>Lección asincrónica</b></p> <p>Se trabaja y envía Informe de lectura #1</p>	<p><b>Informe de lectura #1</b></p> <p><i>"Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos"</i> (Garbanzo y Orozco, 2010, pp. 15-29).</p>
3 25-MAR-2020	<p><b>UNIDAD I: Conceptos generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del liderazgo: gestión, estilos de dirección y el líder.</li> <li>• Paradigmas de la teoría de liderazgo.</li> </ul>	<p><b>Lección asincrónica</b></p> <p>Se trabaja y envía Informe de lectura #2</p>	<p><b>Informe de lectura #2</b></p> <p><i>"La verdadera labor de un líder"</i> Resumen (Kotter, 1999, pp. 1-24).</p>
4 01-ABR-2020	<p><b>UNIDAD I: Conceptos generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigmas de la teoría de liderazgo.</li> <li>• Principios, responsabilidades y rasgos del liderazgo: calidad y ética en un sistema educativo que requiere cambios.</li> </ul>	<p><b>Lección asincrónica</b></p> <p>Se trabaja y envía Informe de lectura #3</p>	<p><b>Informe de lectura #3</b></p> <p><i>"Las 8 claves del liderazgo"</i> Aguirre, C. (Págs.1-9)</p>
08-ABR-2020	<b>SEMANA SANTA</b>		
5 15-ABR-2020	<p><b>UNIDAD I: Conceptos generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios, responsabilidades y rasgos del liderazgo: calidad y ética en un sistema educativo que requiere cambios.</li> </ul>	<p>-Trabajo individual.</p>	



Lección / Fecha	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	TAREAS ASIGNADAS
6 22-ABR-2020	<p><b>UNIDAD II: El nuevo paradigma del liderazgo hacia la gestión de cambio en educación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades de liderazgo y gestión de cambio en la administración de organizaciones educativas: comunicación, coaching y manejo de conflictos.</li> </ul>	<p><b>CLASE SINCRÓNICA</b></p> <p><b>Il reprogramación del curso en modalidad virtual por COVID-19</b></p>	
7 29-ABR-2020	<p><b>UNIDAD II: El nuevo paradigma del liderazgo hacia la gestión de cambio en educación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades de liderazgo y gestión de cambio en la administración de organizaciones educativas: comunicación, coaching y manejo de conflictos.</li> </ul>	<p><b>CLASE SINCRÓNICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exposición de los estudiantes y aportes del profesor</li> <li>- Resolución de caso #1.</li> <li>-Exposición del profesor</li> <li>-Trabajo en equipos y/o individual.</li> </ul>	<p><b>Exposición #1</b></p> <p><i>“¿Quién es un líder?”</i> Cap. 1. (Lussier y Achua, 2011, pp. 2-28).</p> <p>En <i>Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</i>.</p> <p><b>Resolución caso práctico #1</b></p>
8 06-MAY-2020	<p><b>UNIDAD II: El nuevo paradigma del liderazgo hacia la gestión de cambio en educación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades de liderazgo y gestión de cambio en la administración de organizaciones educativas: comunicación, coaching y manejo de conflictos.</li> <li>Liderazgo en equipo: equipos autoadministrados.</li> </ul>	<p><b>CLASE SINCRÓNICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exposición de los estudiantes y aportes del profesor</li> <li>- Resolución de caso #2.</li> <li>-Exposición del profesor</li> <li>-Trabajo en equipos y/o individual.</li> </ul>	<p><b>Exposición #2</b></p> <p><i>“Facultamiento y delegación”</i> Cap. 8. (Whetten D. y Cameron, K. 2011, pp. 439-473).</p> <p>En <i>Desarrollo de habilidades directivas</i></p> <p><b>Resolución caso práctico #2</b></p>
9 13-MAY-2020	<p><b>UNIDAD II: El nuevo paradigma del liderazgo hacia la gestión de cambio en educación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo estratégico sostenible y la gestión del cambio.</li> </ul>	<p><b>CLASE SINCRÓNICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exposición de los estudiantes y aportes del profesor</li> <li>- Resolución de caso #3.</li> <li>-Exposición del profesor</li> <li>-Trabajo en equipos y/o individual.</li> </ul>	<p><b>Exposición #3</b></p> <p><i>“Rasgos del liderazgo y ética</i> Cap. 2. (Lussier y Achua, 2011, pp. 30-67).</p> <p>En <i>Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</i>.</p> <p><b>Resolución caso práctico #3</b></p>



Lección / Fecha	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	TAREAS ASIGNADAS
10 20-MAY-2020	Liderazgo y gestión del cambio	<b>Lección asincrónica</b> Entrega de análisis de artículos de revista	
11 27-MAY-2020	<p><b>UNIDAD III: Rol de los líderes educativos en el proceso de desarrollo de organizaciones educativas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perfil de un líder educativo de calidad: estilo de liderazgo emocional.</li> </ul>	<p><b>CLASE SINCRÓNICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exposición de los estudiantes y aportes del profesor</li> <li>- Resolución de caso #4.</li> <li>-Exposición del profesor</li> <li>-Trabajo en equipos y/o individual.</li> </ul>	<p><b>Exposición #4</b></p> <p><i>“Habilidades de comunicación, coaching y manejo del conflicto”</i></p> <p>Cap. 6. (Lussier y Achua, 2011, pp. 188-221).</p> <p>En <i>Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.</i></p> <p><b>Resolución caso práctico #4</b></p>
12 03-JUN-2019	<p><b>UNIDAD III: Rol de los líderes educativos en el proceso de desarrollo de organizaciones educativas.</b></p> <p>El administrador de la educación como líder académico orientado hacia la gestión de cambio y el desarrollo de organizaciones educativas.</p>	<p><b>CLASE SINCRÓNICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exposición de los estudiantes y aportes del profesor</li> <li>- Resolución de caso #5.</li> <li>-Exposición del profesor</li> <li>-Trabajo en equipos y/o individual.</li> </ul>	<p><b>Exposición #5</b></p> <p><i>“Conviértase en el coach de los equipos que lidera”</i> Goldsmith, M. (2001) pp. 11-19</p> <p><i>“El gerente como coach”</i> Whitmore, J. (2005) pp. 31-36</p> <p><b>Resolución caso práctico #5</b></p>
13 10-JUN-2020	<p><b>UNIDAD III: Rol de los líderes educativos en el proceso de desarrollo de organizaciones educativas.</b></p> <p>El administrador de la educación como líder académico orientado hacia la gestión de cambio y el desarrollo de organizaciones educativas.</p>	<p><b>Lección asincrónica</b></p> <p>Se trabaja y envía Informe de lectura #4</p>	<p><b>Informe de lectura #4</b></p> <p><i>“Liderazgo emocional”</i> Aguirre, C. (Págs.1-10)</p>
14 17-JUN-2020	<p><b>UNIDAD III: Rol de las y los líderes educativos en el proceso de desarrollo de organizaciones educativas.</b></p> <p>Desarrollo de competencias para el liderazgo orientado al cambio permanente y pertinente.</p>	<p><b>Lección asincrónica</b></p> <p>Se trabaja y envía Informe de lectura #5</p>	<p><b>Informe de lectura #5</b></p> <p><i>“Las cinco disfunciones de un equipo”</i> Lencioni, P. (s.f) pp 11-34.</p>



Lección / Fecha	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	TAREAS ASIGNADAS
15 24-JUN-2020	<p><b>UNIDAD III: Rol de las y los líderes educativos en el proceso de desarrollo de organizaciones educativas.</b></p> <p>Desarrollo de competencias para el liderazgo orientado al cambio permanente y pertinente.</p>	<p><b>CLASE SINCRÓNICA</b></p> <p>-Exposición del profesor</p>	<p><b>RESOLUCIÓN CASO #6</b></p> <p>“Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo”</p> <p>Aguirre, C. (2005) pp. 1-20</p>
16 01-JUL-2020	<p>Liderazgo y gestión del cambio en las organizaciones educativas: reflexiones finales</p>	<p><b>Lección asincrónica</b></p> <p>Entrega de Trabajos Finales</p>	

## 6. Referencias bibliográficas

- Aguirre, C. (2005). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Adóptelas y faculte a su equipo. INCAE, Costa Rica.
- Aguirre, C. (2006). *Resumen elaborado del libro Liderazgo emocional* de Boyatzis, R. y McKee, Ediciones Deusto. Impreso en España
- Aguirre, C. (2011). *Resumen elaborado del libro Las 8 claves del liderazgo* de Sharma, R. Impreso en Liberdúplex, S.L.U., España.
- Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005). *¿Cómo desarrollar las competencias de liderazgo?*. (4ª ed.) España: EUNSA
- Cooper, R. K., y Sawaf, A. (1997). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. United States: Norma.
- Cornejo, M. A. (1996). *Liderazgo de excelencia*. (9ª ed.) México: Editorial Grad, S.A. de CV. Finzel, H. (2002). *Los líderes sus 10 errores más comunes*. México: Ediciones Las Américas, A.C.
- Garbanzo, G. y Orozco, V. H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación* 34(1), 15-29.
- Goldsmith, M. Lyons, L. Freas A. (2001) *Conviértase en coach de los equipos que lidera. COACHING. La íntima palabra en desarrollo de Liderazgo*. Pearson Educación de México, S.A. Págs. 111-119.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (10ª ed.) México: McGraw-Hill de México, S.A.



Huerta, J.J., y Rodríguez, G.I. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.  
Kotter, J.P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Colombia: Editorial Norma S.A.

Lencioni, P. (s.f.). *Las cinco disfunciones de un equipo*. Ediciones Urano. Págs.177-208.  
Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ª ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (2ª ed.) México: Mc-Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Marqués, R. (2008). *Profesoras/es muy motivadas/os: un liderazgo positivo promueve el bienestar docente*. Madrid: Narcea.

Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. OCDE Publishing.

UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho estados escolares de la región*. OREAL/UNESCO, Santiago.

Whitmore, J. (2005). *El gerente como coach*. Coaching. Ediciones Paidós Ibérica S.A., Impreso en Argentina. Págs.31-36.

#### **Textos de lectura complementaria para el curso:**

Arias, A.R. y Cantón, Isabel. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Editorial Davinci Continental, S.L.

Finzel, H. (2002). *Líderes competentes: diez principios para el liderazgo*. Estados Unidos: ISBN.  
Goleman. D. (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.

González, M.; Nieto, M.; Portela, A. (2003). *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. España: Pearson.

Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.

Hesselbein, F. y Goldsmith, M. (2007). *El líder del futuro 2*. España.

Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2006). *El líder del futuro*. Barcelona: Ediciones Deusto. Koestenbaum, P. (1999). *Liderazgo: la grandeza interna*. México: Prentice Hall.

Landolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

White, R. E. (2003). *Cómo ser un líder eficaz*. España: Nuevos emprendedores.