



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE
EDUCACIÓN, CIENCIA Y TEGNOLOGÍA “UMECIT”**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004
Acreditada mediante Resolución Nro. 15 del 31 de octubre de 2012**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN

EDUCATIVA

**Percepción sobre el Liderazgo Educativo en la Institución
Educativa el Tres en el Distrito Especial Portuario de Turbo-
Antioquia.**

Trabajo Presentado como Requisito para Optar al Grado de Magister en Administración y
Planificación Educativa.

Autor. Leonel Trespalacios Salazar

Tutor. Mg. Néstor José Vanegas Buelvas

Colombia, noviembre, 2021

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Dedicatoria

A YHWH, mi único Elohim. Gracias a Él pude consolidar mi formación académica en este nivel de maestría, nunca me soltó en el transcurso de este camino, donde hubo alegrías, desilusiones, enfermedades, tristezas, cansancios, “deseos de tirar la toalla”; pero ÉL, siempre estuvo allí sosteniéndome. A ÉL sea la Gloria y la Honra. Pero, sobre todo, agradecer que, a pesar del conocimiento y la formación académica recibida, TÚ nunca has permitido que me aleje de tus caminos. Baruj ata Adonai Eloheinu Melej Ha'Olam.

A Ludis Stella, mi esposa amada, mi sostén y apoyo en los momentos difíciles, este es nuestro logro, algo que juntos planificamos, y los dos nos embargamos en este navío que hoy llega a buen puerto. Contigo fue más fácil esta travesía. Un logro más en nuestras vidas.

A Jailer, Naren y Kleisy, mis hij@s, la fuerza de mi anhelo, ustedes, aunque no lo crean han sido el motor para alcanzar este logro, el pensar en ustedes y en su bienestar me mantuve firme, -*Gracias a YHWH*- por no desistir y alcanzar la meta propuesta.

Como olvidarme de Evangelina Salazar -*mi madre*- de quien herede esos deseos de superación, y tu fortaleza. Después de la partida de nuestro padre, tu esposo, me enseñaste con tu templanza a nunca desistir de mis sueños. Solamente decirte madre mía, gracias...

Leonel Trespalacios Salazar

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Agradecimientos

Agradezco a mi Universidad “UMECIT” por guiarme a través de sus docentes y asesores en este proceso de aprendizaje a nivel de maestría, para poder alcanzar este gran logro que enriquece mi vida personal y profesional.

De igual forma, quiero agradecer al rector, de la institución educativa el Tres, por darme la oportunidad de consolidar y ejecutar mis saberes en la institución de mis amores. Muchas gracias.

Finalmente, agradezco a mis COMPAÑER@S de trabajo por la disposición que estuvieron siempre que necesite de su tiempo para la realización de esta investigación.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Resumen

La investigación de tipo descriptivo se realizó con docentes de la institución educativa el Tres, en el distrito especial portuario de Turbo – Colombia. Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas bajo la escala Likert, constituido por 50 ítems, adaptado al contexto colombiano para determinar la percepción del colectivo docente respecto al liderazgo educativo que ejerce el rector al momento de llevar a cabo aspectos de su gestión en los procesos educativos tales como la planificación, sistemas de información y comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y castigo. Factores que establecen rasgos del estilo de liderazgo educativo más dominante en el rector, de acuerdo a los ítems señalados en el instrumento de Federico Gan – Jaueme Tirginé (2006) adaptado por Roberto Carlos Juárez Campos (2009). La muestra fue igual a la población con un total de 52 docentes de los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media técnica. Los resultados demuestran la prevalencia de los estilos de liderazgo Democrático y Transformacional en la gestión que practica el directivo docente, seguido del estilo Laissez-faire, y, por último, el estilo Autocrático fue el de menor prevalencia de acuerdo a la percepción del colectivo docente. Esto da a entender que el rector de la institución educativa el Tres es un líder amistoso en el trato con sus docentes, favorece el trabajo en colaboración, tiene expectativas de una excelente actuación de su personal docente y distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo.

Palabras clave: percepción, liderazgo, liderazgo educativo, estilos de liderazgo, directivo docente, docentes

Abstract

The descriptive research was carried out with teachers from the educational institution El Tres, in the special port district of Turbo - Colombia. A questionnaire with closed questions was applied under the Likert scale, consisting of 50 items, adapted to the Colombian context to determine the perception of the teaching group regarding the educational leadership exercised by the rector at the time of carrying out aspects of their management in the educational processes such as planning, information and communication systems, interpersonal relationships, and the reward and punishment system. Factors that establish traits of the most dominant educational leadership style in the rector, according to the items indicated in the instrument by Federico Gan - Jaueme Tirginé (2006) adapted by Roberto Carlos Juárez Campos (2009). The sample was equal to the population with a total of 52 teachers at the levels of preschool, elementary school, high school, and high school. The results show the prevalence of the Democratic and Transformational leadership styles in the management practiced by the teaching director, followed by the Laissez-faire style, and, finally, the Autocratic style was the one with the lowest prevalence according to the perception of the teaching community. This suggests that the rector of the educational institution El Tres is a friendly leader in dealing with his teachers, favors collaborative work, has expectations of an excellent performance from his teaching staff and distributes responsibility and shares the authority of leadership.

Keywords: perception, leadership, educational leadership, leadership styles, teacher manager, teachers

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Índice General

Resumen	4
Abstract	5
Índice de Figuras	8
Índice de Tablas	9
Índice de Anexos	10
Introducción	11
CAPÍTULO I	15
1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	15
1.1 Descripción de la Problemática.....	16
1.2 Formulación de la Pregunta de Investigación.....	20
1.3 Hipótesis.....	20
1.4 Objetivos de la Investigación	20
1.4.1 Objetivo General.....	20
1.4.2 Objetivos Específicos.....	20
1.5 Justificación e Impacto.....	21
1.5.1 Justificación	21
1.5.2 Impacto.....	22
CAPÍTULO II	24
2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.1 Bases Teóricas	25
2.1.1 Liderazgo.....	26
2.1.2 Teorías del liderazgo.	29
2.1.3 Estilos de Liderazgo.....	34
2.1.4 Estilos de liderazgo y su influencia en la educación vistos desde los estilos autocrático, democrático, laissez faire y transformacional.....	41
2.1.5 Liderazgo Educativo Distribuido.....	46
2.1.6 El Liderazgo y la educación	48
2.2 Bases investigativas	55
2.2.1 Antecedentes Históricos	55
2.2.2 Antecedentes Investigativos	63
2.3 Bases conceptuales (Desarrollo teórico de las variables o conceptos definidores y sensibilizadores).....	72
2.3.1 Percepción.....	72
2.3.2 Definiendo el Concepto de Liderazgo	74
2.3.3 Qué es un Líder	75
2.3.4 Liderazgo Educativo	76

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

2.3.5	Estilo de Liderazgo	78
2.3.6	Gestión Educativa.....	79
2.3.7	Directivo Docente	80
2.3.8	Docentes	80
2.4	Bases legales	82
2.5	Definición Conceptual y Operacional de las Variables	86
2.5.1	Operacionalización de las Variables	86
CAPÍTULO III.....		89
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	89
3.1	Paradigma, Método y/o Enfoque de Investigación	90
3.2	Tipo de Investigación	91
3.3	Diseño de la Investigación	92
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	94
3.4.1	Técnicas	94
3.4.2	Instrumentos de recolección de datos.....	95
3.5	Población, Muestra y Muestreo.....	103
3.5.1	Población y/o Descripción del Escenario de Investigación.....	103
3.5.2	Muestra y/o Descripción y Criterios de Selección de los Informantes Clave	105
3.6	Procedimiento de la investigación.....	105
3.7	Validez y Confiabilidad de los instrumentos	108
3.8	Consideraciones éticas.....	109
3.8.1	Criterios de confidencialidad	110
3.8.2	Descripción de la obtención del consentimiento informado.....	111
3.8.3	Riesgos y beneficios conocidos y potenciales.....	111
CAPÍTULO IV		113
4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS O HALLAZGOS	113
4.1	Técnicas de Análisis de Datos o Hallazgos.....	114
4.1.1	Hallazgos:.....	119
4.2	Proceso de Triangulación de los Hallazgos	128
4.3	Discusión de los Resultados	173
Conclusiones y Recomendaciones		186
Bibliografía		194
Anexos		202

Índice de Figuras

Figura 1 Liderazgo Escolar.....	26
Figura 2 Ubicación Satelital Institución Educativa el Tres	104
Figura 3 Matriz de Triangulación Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	109
Figura 4 Distribución de la Población según la edad.....	115
Figura 5 Distribución de la Población según su Género.....	116
Figura 6 Distribución de la Población según su Condición Laboral	117
Figura 7 Distribución de la Población según su Tiempo de Servicio	118
Figura 8 Distribución de la Población según el Nivel de Estudio	118
Figura 9 Planificación.....	129
Figura 10 Sistema de Información.....	132
Figura 11	135
Figura 12 Planificación.....	137
Figura 13 Sistema de Información.....	141
Figura 14 Relaciones Interpersonales	143
Figura 15 Planificación.....	146
Figura 16 Sistema de Información.....	150
Figura 17 Relaciones Interpersonales	151
Figura 18 Planificación.....	153
Figura 19 Sistema de Información.....	157
Figura 20 Sistema de Recompensa y Castigo.....	159
Figura 21 Relaciones Interpersonales	161
Figura 22 Estilo de Liderazgo Autocrático.....	163
Figura 23 Estilo de Liderazgo Democrático	165
Figura 24 Estilo de Liderazgo Laissez-Faire	167
Figura 25 Estilo de Liderazgo Transformacional	169
Figura 26 Resultados de Resultado por Estilos de Liderazgos	171

Índice de Tablas

Tabla 1	Fiedler (1967) y su Liderazgo Situacional.....	33
Tabla 2	Síntesis de Ejercicio de Liderazgo Transformacional según Leithwood.....	38
Tabla 3	Prácticas Claves para un Liderazgo Pedagógico Efectivo de la Escuela.....	52
Tabla 4	Operacionalización de Variable.....	86
Tabla 5	Tipos de Liderazgo y Número de Ítems.....	96
Tabla 6	Ítems por cada Dimensión de Estilo de Liderazgo.....	97
Tabla 7	Población Docente de la Institución Educativa el Tres Año 2021.....	103
Tabla 8	Distribución de la Población según la Edad.....	115
Tabla 9	Distribución de la Población según el Género.....	116
Tabla 10	Distribución de la Población según su Condición Laboral.....	116
Tabla 11	Distribución de la Población según su Tiempo de Servicio.....	117
Tabla 12	Distribución de la Población según el Nivel de Estudio.....	118
Tabla 13	Planificación: Estilo de Liderazgo Democrático.....	128
Tabla 14	Sistema de Información: Estilo de Liderazgo Democrático.....	131
Tabla 15	Relaciones Interpersonales: Estilo de Liderazgo Democrático.....	134
Tabla 16	Planificación: Estilo de Liderazgo Transformacional.....	137
Tabla 17	Sistema de Información: Estilo de Liderazgo Transformacional.....	140
Tabla 18	Relaciones Interpersonales: Estilo de Liderazgo Transformacional.....	142
Tabla 19	Planificación: Estilo de Liderazgo Laissez-Faire.....	145
Tabla 20	Sistema de Información: Estilo de Liderazgo Laissez-Faire.....	149
Tabla 21	Relaciones Interpersonales: Estilo de Liderazgo Laissez-Faire.....	151
Tabla 22	Planificación: Estilo de Liderazgo Autocrático.....	153
Tabla 23	Sistema de Información: Estilo de Liderazgo Autocrático.....	156
Tabla 24	Sistema de Recompensa y Castigo: Estilo de Liderazgo Autocrático.....	158
Tabla 25	Relaciones Interpersonales: Estilo de Liderazgo Autocrático.....	160
Tabla 26	Estilo de Liderazgo Autocrático.....	163
Tabla 27	165
Tabla 29	Estilo de Liderazgo Transformacional.....	168
Tabla 30	Resumen por Estilo de Liderazgo.....	171

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Índice de Anexos

Anexo 1 <i>Cuestionario Estilos de Liderazgo de su Rector</i>	203
Anexo 2 Formato de Consentimiento Informado	209
Anexo 3 Solicitud de Permiso para la Ejecución de la Investigación	211

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Introducción

El liderazgo se vuelve un componente relevante en lo concerniente al desarrollo educativo, ya que éste impacta de manera directa en la dinámica laboral que se da al interior de las instituciones educativas, dejando de manifiesto que la gestión directiva y de liderazgo que se ejerce, genera una influencia en la comunidad educativa permitiendo el avance de los procesos los cuales impactaran positivamente en la calidad educativa institucional.

De acuerdo con Castro, Nader & Casullo. (2004). “El liderazgo es un factor evidente en la gestión de la calidad de las instituciones educativas, existen factores que influyen con la eficacia de una escuela” (p. 19), en este sentido el liderazgo del director y la atención que presta a la instrucción da grandes expectativas de los profesores sobre los alumnos, el énfasis del trabajo en el aula sobre las habilidades básicas, el control continuo del progreso del alumno y el clima ordenado y seguro en el centro. (Escandón, 2012, p. 15).

Es por ello, que en la presente investigación se pretende evidenciar el valor trascendental que tiene el liderazgo en la institución educativa el Tres del distrito especial portuario de Turbo, como factor primordial en el desarrollo educativo y la dinámica laboral que se da internamente en la institución objeto de este estudio, en lo referente a los sistemas de planificación, sistemas de comunicación e información, relaciones interpersonales y sistemas de recompensa y castigo; medidas que pondrán de manifiesto el estilo o los estilos de liderazgos que ejerce el rector en la organización educativa que preside.

El tema del liderazgo no es un asunto nuevo, en vista que se han realizado diversos estudios desde el campo administrativo y educativo, entre otros, los cuales han abordado la temática del liderazgo desde varios enfoques teóricos. No obstante, la novedad de esta investigación radica en el hecho que por primera vez en el distrito especial portuario de Turbo se realiza una exploración de este tipo que busca, desde la percepción de los docentes, analizar el

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

liderazgo educativo en un colegio oficial. Por lo tanto, también se pretende que este estudio se vuelva un insumo importante para futuras investigaciones que se realicen en la localidad para mejorar la calidad educativa y la gestión directiva de los rectores del distritito de Turbo; facilitando sugerencias que permitan implementar acciones de mejoramiento; en donde la gestión directiva fortalezca la calidad educativa institucional, el desarrollo de los docentes y el rendimiento académico de los estudiantes.

Es importante resaltar que el rector como líder de la institución educativa, es el directo responsable de dirigir los procesos educativos que se ejecutan al interior del establecimiento educativo, y el éxito de los mismos depende en gran medida de como él está ejerciendo su liderazgo y de qué manera está influenciando a sus dirigidos, de acuerdo al estilo o estilos de liderazgos que el asuma, ya que de esas acciones, inherentes a los estilos de liderazgos, dependerá la participación activa de sus docentes, los cuales son talento humano indispensables para el logro de las metas institucionales y así alcanzar la tan anhelada calidad educativa.

Por lo tanto, el problema que se plantea en esta investigación radica en el hecho de que muchos líderes educativos le dan poca importancia al componente pedagógico en su gestión directiva y se enfocan más en la gestión directiva-financiera, descuidando de antemano los procesos educativos pertinentes que garantizan una calidad educativa institucional, como lo expresa Anderson (2010), “un liderazgo dirigido a la gestión administrativa-financiera, dándole menos importancia a lo pedagógico; y esa responsabilidad se deja únicamente a los docentes” (p. 36). y, por ende, se genera un malestar en el desempeño laboral de los docentes ya que ellos perciben que todo el compromiso pedagógico es asumido por ellos, y que el rector hace oídos sordos a esa responsabilidad que debe ser compartida.

Como resultado de todo lo anterior, el rendimiento académico de los estudiantes se ve afectado, ya que se evidencia que a los rectores se les olvida que, “el liderazgo directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

resultados de los estudiantes” (Anderson, 2010, p. 38).

En esta investigación se toman aportaciones importantes desde diferentes perspectivas y enfoques teóricos para una mejor comprensión y entendimiento del liderazgo desde el ámbito educativo, aportes de autores tales como; Leithwood y Riehl, Mc Gregor, Murillo, Fiedler, Dilts, Bass, Pascale, Lewin, Bycio, entre otros; de los cuales se toman aspectos, características y conceptos relevantes para entender mejor el liderazgo y los diferentes estilos de liderazgo asumidos por las personas que ejercen autoridad en las instituciones educativas.

En esta investigación hicieron sus aportes 51 docentes de la institución educativa el Tres, quienes contestaron voluntariamente el cuestionario estipulado para este estudio, para analizar la percepción de los docentes sobre el liderazgo educativo que ejerce el rector en dicho establecimiento.

Es importante comentar en este punto, que esta investigación va de la mano y cuenta con diversos aportes de otros estudios que precedieron esta investigación y los cuales han servido de base, fuente de información y punto de partida para enriquecer de la mejor forma posible y objetiva este estudio, fortaleciendo el marco teórico del mismo.

Ahora bien, dicha investigación se estructuró en cinco capítulos, los cuales detallamos a continuación:

En el capítulo I, se halla la descripción de la problemática, la formulación de la pregunta de investigación, la hipótesis, los objetivos de investigación que incluyen el objetivo general y los objetivos específicos. De igual forma, se encuentra la justificación e impacto de la investigación.

En el capítulo II, se define la fundamentación teórica de la investigación la cual contiene

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

las bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales que apoyan este estudio.

En el capítulo III, se destaca los aspectos metodológicos de la investigación, en el se incluye el paradigma, método y/o enfoque de investigación, tipo de investigación, diseño de investigación, Igualmente, contiene las técnicas e instrumentos de recolección de datos, población, muestra y muestreo, validez y confiabilidad de los instrumentos. Posteriormente, en este capítulo se encuentra las consideraciones éticas que contiene los criterios de confidencialidad, descripción de la obtención del consentimiento informado, riesgos y beneficios conocidos y potenciales.

En el capítulo IV, se muestra el análisis e interpretación de los resultados o hallazgos que se encontraron por medio del procedimiento de recolección de datos obtenidos a través del diligenciamiento del cuestionario estandarizado por parte de los docentes de la institución educativa el Tres. De igual forma, se especifican las técnicas de análisis de datos o hallazgos, proceso de triangulación de los hallazgos y la discusión de resultados.

Para finalizar, se establecen las conclusiones y recomendaciones que se hacen con relación a los resultados obtenidos en la investigación para el mejoramiento del liderazgo educativo en la institución educativa el Tres.

CAPÍTULO I.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Con la actual investigación se busca analizar la percepción sobre el liderazgo educativo, que tienen los docentes en la institución educativa el Tres del distrito especial portuario de Turbo-Antioquia.

En este orden de ideas, en el primer capítulo se esbozará la descripción del problema de investigación. Seguidamente, se formulará el problema a través de una pregunta de investigación. De igual manera, para establecer un orden coherente en este estudio se plantearán los objetivos de la investigación los cuales tendrán coherencia con la pregunta de investigación; se proyectará una hipótesis como una predicción a los resultados de la investigación. Ahora bien, para finalizar este capítulo se realizará la justificación de la investigación donde se expondrá el porqué de la misma y el impacto social e institucional de esta investigación.

1.1 Descripción de la Problemática

En el mundo entero sucede esta problemática identificada en este estudio que tiene que ver con el Liderazgo Educativo, este tema es de gran interés a nivel global y en vista de esto, se ha incluido en la Agenda de Educación 2030.

Una de las estrategias que se han planteado para lograr el objetivo 4.c de la Agenda de Educación 2030, que aborda la necesidad de aumentar la oferta de profesorado cualificado (UNESCO, 2016; Naciones Unidas, 2015) es fortalecer el liderazgo escolar para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Los estudios han demostrado que el liderazgo escolar tiene el segundo mayor impacto sobre los resultados de aprendizaje del alumnado, solamente por detrás de la enseñanza en el aula (UNESCO, 2018; VVOB, 2018). Desde el punto de vista de la gestión, el liderazgo escolar puede contribuir también a lograr el Objetivo 4.a: proporcionar un entorno de aprendizaje seguro, no violento, inclusivo y equitativo. (...). (UNESCO, 2015, párrafo uno).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

De igual manera, esta problemática en América Latina sobre el Liderazgo Educativo se presenta en las diferentes esferas formativas, y ha cobrado gran relevancia a nivel regional con la creación por parte de la UNESCO de la Red de Liderazgo para contribuir al desarrollo de competencias de Liderazgo.

De acuerdo con Gaspar & Rojas (2006) el liderazgo educativo se ha vuelto un asunto de vital interés para América Latina, por lo que se ha creado la Red de Liderazgo Escolar de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC). Por consiguiente, el proyecto PRELAC (proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe), busca fortalecer las competencias de liderazgo de los directivos docentes.

De igual forma, Colombia no pasa desapercibida frente a esta problemática del Liderazgo Educativo, el cual está latente en las instituciones educativas. En Colombia, una gran parte de los establecimientos educativos no cuentan con la presencia de un liderazgo educativo efectivo, es por ello que al interior de ellas solo se evidencia “un liderazgo dirigido a la gestión administrativa-financiera, dándole menos importancia a lo pedagógico; y esa responsabilidad se deja únicamente a los docentes” (Anderson, 2010, pág. 36).

Por consiguiente, Anderson (2010), también afirma que a los rectores se les dificulta reconocer que, “el liderazgo directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes” (pág. 38).

En este sentido, se evidencia que actualmente existe en las instituciones educativas a nivel nacional un liderazgo que se queda corto frente a las exigencias que debe asumir un rector. De igual forma, estas deficiencias de liderazgo son percibidas de forma negativa por el personal docente, causando un alto grado de insatisfacción al interior de la institución.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En coherencia con lo que se ha manifestado, las instituciones educativas a nivel local ubicadas en el distrito especial portuario de Turbo, no son ajenas a esta realidad, en especial la institución educativa el Tres, en donde se desarrollará esta investigación.

Por su parte, la institución educativa el Tres se encuentra ubicada en el corregimiento el Tres, distrito especial portuario de Turbo, en el departamento de Antioquia. Dicha institución es liderada por un rector que tiene más de 30 años de experiencia directiva y quien de acuerdo con la normatividad vigente de Colombia debe atender las cuatro áreas de gestión: directiva, administrativa- financiera, académica y comunitaria. Todo esto, es lo que se demanda de un liderazgo integrador, donde se dá la participación consecuente con los logros alcanzados por los estudiantes y con el desarrollo de la comunidad educativa.

Ahora bien, es de vital importancia resaltar que el liderazgo educativo se convierte en un factor determinante a la hora de generar acciones pertinentes para el logro de una educación de calidad en los establecimientos educativos, y que de esta manera impacte positivamente sobre el conglomerado que hace parte de él, pero sobre todo en la materia prima de la educación, los estudiantes.

La investigación educativa nos ha evidenciado que existe un liderazgo que está encaminado por el alcance de una calidad educativa, basado en el logro de los objetivos planificados, el cual busca impactar principalmente a los estudiantes de condición vulnerable menos favorecidos. (Rojas & Gaspar, 2006)

No obstante, en la institución educativa el Tres se han evidenciado algunas deficiencias de liderazgo, ya que no se determina una función directiva desde un enfoque de liderazgo educativo; lo cual impide coordinar, dirigir o movilizar acciones que involucren de manera efectiva a la comunidad educativa, afectando de esta manera la gestión pedagógica, por la pasividad en las decisiones y acciones directivas.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En consecuencia, todo este conglomerado de evidencias se convierte en un soporte por parte de los docentes para justificar la apreciación negativa que se tiene sobre el liderazgo que ejerce el rector, lo cual provoca cierto desasosiego entre ellos.

No en vano, Chamorro (2005), declara que esa actitud despreocupada que asumen los rectores de “dejar hacer” a sus subordinados, se convierte en un desamino laboral, en vista que esa conducta provoca altos niveles de insatisfacción en el personal docente.

Como posible resultado, esa insatisfacción laboral por parte del colectivo docente repercutirá de manera negativa en el desarrollo de sus funciones, afectando directamente el rendimiento académico de los estudiantes. Por ende, si esta problemática detectada no se soluciona, las consecuencias negativas producto de ella irán aumentando, afectando igualmente a las familias y a la misma sociedad, ya que el bajo rendimiento académico de los estudiantes puede generar una deserción escolar sin precedentes en la institución educativa objeto de este estudio.

Por tal motivo, la investigación se dirige al estudio del liderazgo educativo desde un análisis objetivo del estilo de liderazgo que ejerce el rector en la institución educativa el Tres, en el distrito especial portuario de Turbo - Colombia.

Ahora bien, se hace necesario analizar la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo educativo del rector a la hora de llevar a cabo la planificación, los sistemas de información y comunicación, y las relaciones con las personas en los procesos educativos en el establecimiento educativo que este preside.

Por consiguiente, la relevancia de esta investigación se evidenciará en la medida en que se pueda identificar y analizar el estilo de liderazgo educativo del rector con base a la percepción del colectivo docente. De igual forma, por el aporte que esta pueda dar a la solución de dicha

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

problemática, proponiendo estrategias de mejoramiento que contribuyan al fortalecimiento de la gestión administrativa y de liderazgo en la institución educativa el Tres.

1.2 Formulación de la Pregunta de Investigación

¿Cuál es la percepción de los docentes sobre el Liderazgo educativo que se lleva a cabo en la institución educativa el Tres, en el Distrito Especial Portuario de Turbo – Antioquia?

1.3 Hipótesis

La percepción de los docentes respecto al estilo de liderazgo educativo del rector de la institución educativa el Tres del distrito especial portuario de Turbo permite caracterizarlo como un líder laissez-faire.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Analizar la percepción de los docentes sobre el liderazgo educativo en la institución educativa el Tres en el Distrito Especial Portuario de Turbo-Antioquia.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Describir la información recolectada de los docentes mediante un instrumento

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

validado sobre la percepción del liderazgo educativo.

- Identificar el estilo de liderazgo predominante en el rector de acuerdo a la percepción del colectivo docente.
- Proponer recomendaciones con miras al mejoramiento del liderazgo educativo que se lleva a cabo en la Institución Educativa el Tres con base en la información recopilada.

1.5 Justificación e Impacto

1.5.1 Justificación

El propósito fundamental de esta investigación, es analizar la percepción de los docentes sobre el liderazgo educativo que se ejerce en la institución educativa el Tres.

Ahora bien, con relación al liderazgo educativo, Villacorta-Spinner (2015), afirma que el liderazgo en la gestión educativa es importante, porque moviliza influencias en el personal docente que labora en la institución, facilitando que estén motivados para alcanzar los objetivos y metas que se han planteado en el establecimiento educativo.

En este sentido, este estudio cuenta con una justificación teórica porque resume el aporte teórico de los autores más importantes que hacen referencia a la variable en estudio, la cual es el liderazgo educativo.

Así mismo, tiene una justificación práctica en la medida que ayuda a prevenir el problema actual que ese está presentando, el cual está enmarcado en la deficiencia de liderazgo educativo. En este orden de ideas, se plantearán estrategias de mejoramiento sobre el liderazgo

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

educativo que se lleva a cabo en la institución educativa objeto de este estudio, lo cual redundará en beneficio de todos los integrantes de la comunidad educativa.

De igual forma, tiene una justificación económica puesto que dicha investigación podrá ser utilizada por la Secretaria de Educación del distrito de Turbo, como una guía que facilitará la identificación de los aspectos específicos y prioritarios que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar programas formativos para el ejercicio del liderazgo educativo. Por consiguiente, este estudio investigativo permitirá de esta manera, un ahorro significativo de recursos económicos en estudios o diagnósticos previos.

De modo similar, presenta una justificación social en razón que se está trabajando con las personas de una institución educativa en particular, las cuales presentan una problemática que repercute directamente en el desempeño académico de los estudiantes, lo cual igualmente tendrá unas repercusiones negativas en el ámbito social y comunitario.

También este estudio cuenta con una justificación legal, en cuanto a que el tema de liderazgo de los establecimientos educativos en Colombia está mediado por leyes, decretos, etc. y de manera especial, por la ley 115 de 1994 conocida como la ley general de educación; en donde de manera específica en el título VI, capítulo 5; se habla del liderazgo educativo direccionado por los directivos docentes.

Además, esta exploración tiene una justificación investigativa pues los resultados darán pie a que se continúen los estudios en este campo y quizá, se puedan estudiar otras variables que acá no se han considerado con otros grupos de personas.

1.5.2 Impacto

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Por consiguiente, este proyecto propiciara la generación de un nuevo conocimiento en vista que, en las instituciones educativas del distrito especial portuario de Turbo, no se ha realizado este tipo de investigación que busca analizar el estilo de liderazgo educativo que asumen los rectores en los colegios, de manera particular, en la institución educativa el Tres.

De igual manera, este nuevo conocimiento impactara de manera positiva en la gestión que realiza el rector desde la perspectiva de liderazgo directivo, administrativo y en lo concerniente a la dirección y el desarrollo del personal docente; permitiendo que el colectivo docente ejerza sus funciones bajo un clima laboral favorable y a la vez motivados en el ejercicio de sus labores pedagógicas.

Además, el impacto de esta investigación sobre el liderazgo educativo, se verá reflejado también en el rendimiento académico de los estudiantes. Por consiguiente, “La realidad muestra que cuando el rector de una institución educativa enfoca sus acciones con liderazgo pedagógico, es decir, cuando direcciona su finalidad hacia los aprendizajes, su proceder tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes” (Minedu, 2014, citado en Villacorta-Spinner, 2015, p. 6).

CAPÍTULO II

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En este capítulo dos de fundamentación teórica de la investigación, se realizará una revisión exhaustiva de los elementos teóricos, investigativos, conceptuales y legales que sirven de referencia a este estudio.

En este orden de ideas, dentro de las bases teóricas se desarrollan las teorías que aplican a esta investigación y que están direccionadas a explicar el fenómeno o problema planteado. De igual manera, en lo concerniente a las bases investigativas se tomarán investigaciones nacionales e internacionales afines que permitirán conocer algunos datos relevantes, y que serán de gran apoyo para el desarrollo de la investigación.

Seguidamente, con las bases conceptuales se expondrán conceptos, argumentos e ideas que se han desarrollado con relación al tema de investigación y que explican conceptualmente la realidad del problema. Por último, se especificarán las bases legales que sustentan el desarrollo del proyecto de investigación.

2.1 Bases Teóricas

Como fundamento teórico de esta investigación se mencionan aquellas teorías relacionadas con el Liderazgo educativo. Es importante conocer como describen los teóricos la manera en que los líderes educativos ejercen su función. Con este conocimiento se puede llegar a comprender y analizar los estilos de liderazgo que ejercen los directivos docentes en las instituciones educativas. Con la idea de tener una perspectiva mucho más amplia sobre el liderazgo y su práctica en el ámbito educativo, se hará una conceptualización de estilos de liderazgos según varios autores, con una explicación breve de los enfoques de liderazgo que se han investigado a través del tiempo, puntualizando en las teorías de liderazgo autocrático, democrático, laissez faire y transformacional, ya que estas teorías son las que se estudian y sustentan esta investigación.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

2.1.1 Liderazgo.

“El 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”.
(Chiavenato, 1993 citado en Villacorta-Spinner, 2015, p. 12).

En este orden de ideas, Villacorta-Spinner (2015) indica que, en esta definición del concepto en mención, se aprecia una forma relacional del liderazgo, el cual se desarrolla de varias formas, en diferentes contextos y se explica como un proceso de influencia en las personas.

Así mismo, Leithwood, K., & Riehl, C. (2005), citados en Soto y Soto (2017), mencionan una definición funcional del liderazgo escolar donde incorporan los siguientes aspectos que se muestran en la siguiente figura:

Figura 1

Liderazgo Escolar



Fuente: Soto & Soto (2017, p. 29). Elaboración a partir de (Leithwood y Riehl, 2005).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En este sentido, Soto & Soto (2017) concluyeron que, así como se evidencia en la figura 1, el liderazgo escolar es una acción humana de interrelaciones entre el rector como líder formal y su comunidad educativa. Por ende, este proceso no puede considerarse como un acto aislado o individual, sino, como un proceso colectivo de influencia social.

Por tal motivo, los directivos docentes como líderes escolares en cabeza del rector, deben tener capacidad intelectual y técnica para definir objetivos precisos, claros y posibles que mantengan la motivación del grupo de trabajo. Por lo tanto, la ejecución de su labor debe ir más allá del mero hecho de delegar funciones, sino el de saber designar funciones a los demás miembros del grupo, permitiendo que estos se conviertan en artífices y líderes no formales que posibiliten el desarrollo de la misión y visión de la institución.

De igual forma, el desarrollo del liderazgo se da de forma eventual y en el contexto; como lo declara (Hollinger y Heck, 1996); (Leithwood y Duke, 1999), citados por (Leithwood y Riehl, 2005). Todo liderazgo se ejecuta de acuerdo al tipo de organización, su visión, los miembros del equipo, los tiempos de ejecución, otros factores involucrados, además, de las particularidades de los líderes. Todo esto da a entender que la forma de liderar exitosamente un establecimiento educativo, no garantiza que funcione en otro totalmente diferente.

Basándose en lo anteriormente expuesto, (Soto y Soto, 2017, citando a Day et al, 2000; Leithwood et al, 1999; Southworth, 1998; citados por Leithwood y Riehl, 2005), afirman que no se puede decir que exista una receta mágica para ejercer el liderazgo de manera efectiva y que sea universal, lo que si es preciso declarar que se pueden ejecutar practicas generales que pueden ser usada por los líderes. Todo esto, se ha podido evidenciar gracias a diferentes escuelas teóricas que reconocen que muchas de estas prácticas son efectivas en casi todo contexto.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Características del Liderazgo. Hablando de las características del liderazgo, podemos mencionar de acuerdo a (Sayas y Cabrera 2006, citados en Villacorta-Spinner 2015) las siguientes:

- a. Entendiendo el liderazgo como fenómeno social, es importante aclarar que las personas en su colectividad están en la libertad de elegir lo que desean, optando por el tipo de liderazgo que se ajuste a sus expectativas y, aunque se considere líder a una persona que sobresale frente a las demás por su dinámica y organización, cada grupo social sella sus especificidades en la variedad de ideales e intereses que han elegido.
- b. El liderazgo como proceso grupal permite la interrelación entre los miembros de la organización en lo concerniente a aspectos socio-culturales. Todo este andamiaje facilita la obtención de metas proyectadas, protegiendo la unidad colectiva.
- c. El líder proyecta acciones, diseña, crea, administra y supervisa a las personas que tiene a su cargo. De igual forma, es un motivador constante que resalta el desempeño eficaz de sus dirigidos y los resultados obtenidos.
- d. El líder se autoevalúa; es consciente de sus fortalezas y debilidades. Por lo tanto, sabe hasta dónde puede llegar y cuáles son sus propios recursos que le permiten proyectarse y dar lo mejor de sí para el éxito de la organización.

Elementos del liderazgo. Alvarado (2008), citado en Escandón (2012), presenta cuatro elementos fundamentales en el ejercicio del liderazgo, los cuales se mencionan a continuación,

1. El primer elemento está formado por el objetivo, el cual es lo más primordial en la acción administrativa y en la educación. Un líder para conseguir la conservación y el avance de la organización educativa debe precisar los objetivos institucionales, y de la misma manera, aquellos que hacen referencia a la complacencia de interés personales.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

2. El segundo hace referencia al poder, donde el liderazgo es tomado como un ejercicio de poder. Los seguidores se adhieren al líder fundamentados en los atributos del líder.
3. El tercer elemento reseña al estilo, que es nada menos que las distintas formas que asume el líder a la hora de su accionar para conseguir las metas y objetivos trazados.
4. Este último elemento concierne a los seguidores, los cuales consideran que lo más importante del liderazgo debe ser el afecto, sumisión, el seguimiento y la imitación de los que componen el grupo.

2.1.2 Teorías del liderazgo.

En lo referente a las teorías de liderazgo, se dice que son varios los enfoques en que se ha estudiado el liderazgo, los cuales se puntualizan a continuación (Sánchez, 2010; Gómez-Rada, 2002; citados en Acuña y Bolívar, 2019):

Con relación al enfoque personalista; Gómez-Rada (2002), igual que Sánchez (2010), afirman que las definiciones sobre el liderazgo estaban determinadas por las características personales de aquellos individuos que ostentan las cualidades de líderes. Por consiguiente, aparecen hipótesis que especifican los rasgos de personalidad del líder o lideresa, teniendo en cuenta que los a las líderes tienen una capacidad innata de influir en otros, más que otras personas.

Gómez – Rada (2002), expone que a principios del siglo XX se creía que los y las líderes tenían unos rasgos diferenciadores. Por tal motivo, se procuró la mejor composición de los rasgos durante los siguientes 40 años.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

No obstante, Gómez-Rada (2010) y Sánchez (2010), están de acuerdo en que como resultado de esta pesquisa se encontraron una serie de peculiaridades, pero muy poca correspondencia sobre características y destrezas que definen a un buen líder.

Ahora bien, se afirma que no hay un rasgo de personalidad perfecto, no se ha establecido de manera confiable la relación entre éxito en el liderazgo y un determinado rasgo. En este sentido, este enfoque ha sido sustituido poco a poco por propuestas afines a teorías situacionales o funcionales (Pascal, 1987 citado en Acuña y Bolívar, 2019).

2.1.2.1 Teoría de Mc Gregor. En su libro *El Lado humano de la Empresa* (1960), el sociólogo Douglas Mc Gregor (1906), sostiene dos teorías. La primera teoría denominada X, la cual afirma que una persona no le gusta el trabajo y por ende lo rechaza. Por lo cual, a las personas no les gusta tener responsabilidades sino tener seguridad, por lo cual prefieren ser dirigidos porque no tienen ninguna ambición de avanzar. En este sentido, las personas que asumen la responsabilidad de dirigirlos se les denomina líderes (Acuña y Bolívar, 2019).

Seguidamente, las premisas de la teoría X, según Mc Gregor son las siguientes: ¿El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda? ¿Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización? ¿El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad? (Acuña & Bolívar, 2019)

No obstante, el otro elemento según Mc Gregor es la teoría Y. Este postulado afirma que los trabajadores sienten agrado en la ejecución de sus labores, y realizan un gran esfuerzo por conseguir los resultados esperados en su organización. Por este motivo, las empresas deben procurar estimular dichas capacidades en sus empleados. Ahora bien, la teoría Y de McGregor (1979) y la teoría del hombre de autorrealización de Schein (1967), aluden a que las personas se

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

motivan cuando tienen unas necesidades que se encuentran satisfechas convirtiéndose en un factor motivacional para ellos (Acuña & Bolívar, 2019).

Por consiguiente, (Madero & Rodríguez, 2018 citados por Acuña & Bolívar, 2019), aluden a que estas teorías asumen que el ser humano por tener una necesidad de crecimiento personal y profesional, tienen dominio de sí mismos y toman responsablemente sus labores diarias buscando metas estimulantes para ellos. En este aspecto, estos individuos se vuelven creativos e innovadores asumiendo compromisos en sus lugares de trabajo.

Es importante entender que el líder que dirige este tipo de personas, lo único que tiene que hacer es canalizar la motivación intrínseca en cada uno de ellos; aunque su misión sea crear oportunidades que permitan que las personas a su cargo desarrollen su capacidad en un alto nivel (Cuadrado, 2010 citado en Acuña & Bolívar, 2019).

2.1.2.2 Teoría del Liderazgo situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard. La teoría del liderazgo situacional, nace a partir de la gestión de líderes en distintos contextos, en beneficio de los dirigentes en cada situación particular. (Cardona, 2010 citado en Acuña & Bolívar, 2019).

Esta teoría, según Barahona, Cabrera & Torres (2011), se fundamenta en dos dimensiones críticas de la conducta del líder: una de ellas tiene que ver con la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la segunda con la cantidad de sostén socioemocional (conducta de relación) que el líder debe facilitar en una situación conforme al nivel de responsabilidad de sus dirigidos.

De igual forma, es importante destacar que los líderes efectivos deben estar atentos a las demandas de sus colaboradores en lo concerniente a sus habilidades. Por ende, los líderes deben conocerlos para así dar una respuesta práctica a sus demandas. No obstante, de acuerdo a la manera de comportarse de sus trabajadores, el líder debe asumir diferentes formas de

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

comportamiento con cada uno de ellos, dependiendo del grado de madurez de sus subordinados. (Barahona, 2011 citado en Acuña & Bolívar 2019).

2.1.2.3 Teoría del comportamiento. Con relación a las teorías del comportamiento, se dice que dichas teorías surgen entre los años de 1940 a 1950 y defienden el hecho de que es posible enseñar a los administradores comportamientos de líder. De acuerdo a estos planteamientos, existen dos facetas acerca del comportamiento del líder: la consideración, y la estructuración inicial. La primera es mediada por la sensibilidad y hacia los individuos del grupo. La segunda, definida como la preocupación hacia las responsabilidades y las tareas (Peris, 1998 citado en acuña & Bolívar, 2019).

De igual forma, en relación a estas facetas antes mencionadas se puede establecer la estimación de un líder como democrático, autocrático, etc. En un sentido amplio, se puede considerar que un líder que logra mejor desempeño es porque demuestra mayor consideración con sus subordinados y responsabilidad en sus funciones. (Sánchez, 2010 citado en Acuña & Bolívar 2019).

2.1.2.4 Teorías contingenciales. Las teorías contingenciales tienen en cuenta la relación que existe entre las características de una situación específica y el tipo de líder. En este aspecto, dentro de este enfoque se encuentran las siguientes teorías; la Teoría de la contingencia de Fiedler; de acuerdo a los postulados de esta teoría los estilos de liderazgo pueden ser: el/la líder encaminada a relaciones de grupo o el/la líder orientada a tareas. De igual manera, esta teoría contempla como contingencias: la posición del líder; la estructura de las tareas y las relaciones líder-miembros. (Sánchez, 2010 citado en Acuña & Bolívar 2019).

El enfoque de contingencia nace por qué; “se llegó a la conclusión de que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla” (Watkins, 1989 citado en Murillo 2006; Soto & Soto 2017, p.34).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Ahora bien, no hay un solo tipo de liderazgo en este enfoque, sino un estilo que se acomoda a la situación específica y actúa efectivamente en el contexto. Por lo cual, investigadores como (Evans, 1970; Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969; House, 1971; Vroom y Yetton, 1973), entre otros, respaldan este enfoque. (Palomino, 2009 citado en García-Solarte, 2015; Soto y Soto, 2017).

Para una mayor comprensión del liderazgo situacional de Fiedler (1967), se sintetiza en la siguiente tabla.

Tabla 1

Fiedler (1967) y su Liderazgo Situacional

Autor	Dimensiones	Situaciones
	Relaciones Líder Miembro	Los Seguidores Confían y son Leales al Líder
Fiedler (1967)	Estructura de las Tareas	Las tareas a realizarse están claramente señaladas y descritas
	Poder del Puesto	La autoridad formal que demanda el cargo que ocupa el líder, el cual utiliza para recompensar o coaccionar para alcanzar lo trazado.

Fuente: Soto & Soto (2017, p 35)

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

2.1.3 Estilos de Liderazgo.

Villacorta-Spinner (2015) afirma que, así como hay diversas formas de pensar la educación, existen diferentes tipos de liderazgo. No obstante, muchos estilos de liderazgo han sobresalido sobre otros por su influencia e impacto en el tiempo, en vista que algunos de estos estilos han permitido cambios importantes en el sistema. De igual forma, otros estilos de liderazgo han impactado la forma del quehacer docente, ya que han generado cambios que han transformado la organización y la cultura educativa.

Hablando de estilos de liderazgo, se puede decir que:

Si el liderazgo es la influencia o el proceso de persuasión que se ejerce sobre un individuo o grupo para lograr la consecución de los objetivos planteados por el líder, entonces, el estilo de liderazgo se define como la manera en que ese proceso se realiza. (Dilts, 1996 citado en Villacorta-Spinner 2015, p. 17).

El estilo de Liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destreza, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. (Pascale, 2008 citado en Mino, 2016; Soto & soto, 2017, p. 31).

Ahora bien, se puede evidenciar que el estilo de liderazgo es la forma particular en la que un líder actúa para alcanzar sus metas u objetivos propuestos. Además, en el estilo asumido por el dirigente se evidencia que tipo de conducta adopta para afrontar los desafíos que se presentan en la organización. Por lo tanto, del estilo de liderazgo que asuma cada líder, dependerá el éxito en su gestión y su influencia, sea positiva o negativa, en la organización y en el equipo de trabajo que preside.

2.1.3.1 *Estilos de liderazgo según Lewin.* Desde el enfoque comportamental se definió una de las primeras y principales definiciones de los estilos de liderazgos. En este sentido, se alude que estos estilos surgen de la forma como cada líder maneja la autoridad que le ha sido concedida. De esta manera, se establece tres estilos de liderazgo que se desarrollan a continuación, (Lewin, 1951 citado en Soto & Soto, 2017).

- **Liderazgo autocrático:** Este estilo de liderazgo se caracteriza en el control y supervisión total que ejerce el líder en sus subalternos, es quien toma todas las decisiones y tiene un carácter dogmático e impositivo. De igual forma, tiene la capacidad de restringir, premiar o castigar. Es un líder que impone y centra la autoridad en sí mismo, dándoles poca o nula participación a sus subordinados.
- **El liderazgo democrático:** El líder es participativo, toma decisiones conjuntas con sus subordinados, es capaz de delegar funciones para el cumplimiento de metas, promueve diferentes estrategias de trabajo bajo el consenso de todos y permite la retroalimentación como una manera direccionar a su equipo de trabajo.
- **El liderazgo laissez-faire:** Este líder es todo lo contrario al líder autocrático, este tipo de líder utiliza mínimamente su poder, dándole completa libertad a sus subalternos en la toma de decisiones y la manera en la que ejercen sus funciones, establecen y alcanzan sus metas. Además, este tipo de líder piensa que su función está más encaminada a facilitar los procesos de sus subordinados, brindándoles información, actuando como medio de contacto entre ellos y la parte externa de la organización.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

2.1.3.2 *Estilos de liderazgo según Bernard Bass.* Es importante destacar que se operacionalizó los conceptos de estilos de liderazgo, los cuales fueron trabajados primeramente por McGregor Burns (1978). Estas primeras exploraciones se dieron en el campo militar, pasando por el campo de la salud y el empresarial, para finalmente ser aplicados en el contexto educativo. Los estilos de liderazgo son el Transformacional, Transaccional y el No Liderazgo (Bass, 1985 citado en Villacorta-Spinner, 2015).

En el liderazgo Transformacional, el líder debe “crear en los miembros una conciencia de organización que permita valorar los resultados y trascender las necesidades individuales” (Bycio, 1995 citado en Villacorta-Spinner, 2015, p. 17).

En este sentido, el liderazgo transformacional es un liderazgo efectivo dado que el director debe motivar a su equipo de trabajo con el fin de que estos desarrollen funciones trascendentales para alcanzar las metas de la organización. Por consiguiente, el líder transformacional debe conocer muy bien las fortalezas y debilidades de sus subordinados para generar estrategias de solución cuando se presenten dificultades en el ámbito laboral y así, mantener motivados y entusiasmados a los miembros de su equipo.

De igual forma, se puede afirmar que:

el líder transformacional tiene la capacidad de entusiasmar e inspirar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación con los objetivos y metas compartidos con todos los colaboradores. Asimismo, el líder transformacional tiene la capacidad específica para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores. En ese sentido, se dice que posee una actitud motivadora por la importancia dada a la retroalimentación, la comunicación

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

abierta y la confianza mutua. (Flores, 2014 citado en Villacorta-Spinner 2015, p. 18).

Se puede decir que las dimensiones del liderazgo transformacional son las que se exponen a continuación conforme al criterio de diversos autores (Bass et al, 2003 citados en Villacorta-Spinner 2015).

- Carisma. - Refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder.
- Consideración individual. - La cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría.
- Estimulación intelectual. - Considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema.
- Inspiración. - El seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además, se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores.
- Liderazgo hacia arriba. - Esta dimensión describe el comportamiento de los líderes orientado hacia la defensa del personal a su cargo ante las diferentes instancias administrativas.

Ahora bien, se ratifica que las actuaciones que caracterizan el liderazgo transformacional a nivel escolar se sintetizan en dimensiones, las cuales se especifican en la siguiente tabla (Leithwood, 1994 citado en Soto & Soto, 2017).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Tabla 2

Síntesis de Ejercicio de Liderazgo Transformacional según Leithwood

Dimensiones	Actuaciones
Propósitos	Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela. Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela. Tiene expectativas de una excelente actuación.
Personas	Presta apoyo individual Estimula intelectualmente al personal. Ofrece modelos de buen ejercicio profesional.
Estructura	Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo. Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones Posibilita tiempo para la planificación colegiada.
Persona	Fortalece la cultura de la escuela Favorece el trabajo en colaboración. Entabla comunicación directa y frecuente. Comparte la autoridad y la responsabilidad. Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales.

Fuente: Tomado de Soto & Soto, (2017, p. 38)

Ahora bien, del liderazgo Transaccional se puede decir que:

Las funciones del líder transaccional se pueden agrupar en dos aspectos: el primero es reconocer y clarificar el rol y las tareas requeridas para alcanzar el logro deseado. Esto da confianza al subordinado para desarrollar el esfuerzo necesario que le permita alcanzar un desempeño adecuado. En segundo lugar, reconocer que deseos y necesidades tienen los subordinados y mostrarles que, si realizan el esfuerzo necesario para alcanzar el objetivo, estas necesidades y deseos serán satisfechos. (Bass, 1985 citado en Romero 2016, p. 26).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En síntesis, este liderazgo contingente se fundamenta en recompensar las metas logradas a través de intercambios económicos y emocionales; y de castigar el no cumplimiento de las mismas. De allí, proviene su nombre transaccional. En este aspecto, el líder transaccional tiene la habilidad de conocer las necesidades que tiene su equipo de trabajo, después de analizarlas, explica como satisfacer esas necesidades; con el objetivo fundamental que estos puedan cumplir a cabalidad las metas que la organización se ha propuesto.

En el no liderazgo, Bass (2003), afirma que este tipo de líder es aquel que no motiva, que no toma la iniciativa, que evita involucrarse en la toma de decisiones que son cruciales para la institución educativa. Por lo tanto, es un líder que no supervisa el trabajo de sus subordinados, permitiendo que estos se auto gestionen por sí mismos.

De igual forma, Chamorro (2005) puntualiza que aquel líder que ejerce este estilo de liderazgo no se compromete, no se define y, por ende, se aleja de las situaciones que necesariamente requieren de su presencia. En este sentido, el conglomerado de docentes percibe un abandono directivo total, en vista de la ausencia de liderazgo en los momentos en que se necesita una dirección eficiente, por motivos de circunstancias problemáticas que se presentan.

2.1.3.3 Estilos de liderazgo según Óscar Collao. Es importante mencionar que existen tres estilos de liderazgo, que se basan en la influencia del líder sobre su grupo de autoridad (Collao, 1997 citado en Villacorta-Spinner 2015);

1. Liderazgo autocrático: Este tipo de liderazgo es utilizado cuando el líder impone políticas, órdenes, procedimientos, dirección, metas a alcanzar, sin previo aviso y sin escuchar la opinión de sus subordinados. Por lo tanto, este tipo de líderes solo quieren que sus órdenes se cumplan a cabalidad sin ningún reproche, imponiendo su autoridad sobre los demás.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En síntesis, los líderes que ejercen este estilo de liderazgo se colocan en una posición vertical de autoridad e imponen los que ellos creen conveniente para la organización no importándole la opinión de sus subordinados y marcando de manera radical quien es el que manda y da las ordenes, solo le interesa que le obedezcan sin chistar.

2. Liderazgo democrático: Este estilo de liderazgo es conocido también como liderazgo participativo en vista que el líder que lo ejerce consulta, delega autoridad, escucha a sus subordinados, motiva a la participación, emplea la retroalimentación como una estrategia para direccionar al grupo. Por lo tanto, se involucra como uno más dentro del colectivo, creando un ambiente de confianza con sus subordinados. Por ende, este estilo es el más recomendado para la dirección administrativa y pedagógica.

De igual forma, Collao (1997), afirma que este estilo de liderazgo participativo concede gran relevancia al desarrollo de los miembros del equipo, permitiendo un gran consenso entre todos para la toma de decisiones que afectan al conglomerado. De igual forma, fomenta el trabajo en equipo, las relaciones cordiales entre todos los integrantes del grupo en vista que este factor es tomado de base para el manejo del grupo y efectivo en la resolución de problemas.

3. Liderazgo liberal o permisivo: Este tipo de líder concede a sus seguidores un alto nivel de independencia en la manera en que ellos desarrollan sus labores, lo cual se refleja en el poco uso de autoridad en la toma de decisiones y al momento de aplicar acciones importantes en la organización. Por ende, este tipo de líder se preocupa muy poco por la cohesión grupal y se interesa más por la liberalidad y la buena imagen corporativa que deba tener el grupo. Todo esta permisividad conlleva a una marcada ineficiencia laboral y gracias al desinterés por el grupo, se genera desorden en las actividades laborales de sus subalternos.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

2.1.4 Estilos de liderazgo y su influencia en la educación vistos desde los estilos autocrático, democrático, laissez faire y transformacional.

El estilo de liderazgo es la forma comportamental en la que un líder direcciona a su equipo de trabajo para lograr las metas proyectadas en la organización. Por lo tanto, del liderazgo que se ejerza dependerá el estilo que se utiliza, y de la capacidad de influir en sus seguidores, dependerá la motivación, el logro de los objetivos y las metas propuestas por el colectivo.

De acuerdo a lo anterior se afirma que:

Todo rector de una Institución Educativa debe trabajar con la interacción de los siguientes elementos: Estilo, poder, seguidores, objetivos. Por su condición de líder se identifica o usa con mayor inclinación un estilo de liderazgo, y que, dependiendo de este, impone su poder o influencia a sus seguidores para integrar objetivos e intereses comunes, con la finalidad de lograr los objetivos del Proyecto Educativo Institucional. (Alvarado, 2003 citado en Soto & Soto 2017, p. 39).

En este sentido, el líder educativo de acuerdo a su estilo y manejo del poder direcciona el trabajo de sus docentes, permitiendo el desarrollo de las actividades de sus subalternos de manera eficaz o no, lo cual dependerá de las libertades, oportunidades o restricciones que le otorgue a sus dirigidos. De igual forma, de este accionar dependerá en gran medida la percepción que su equipo de trabajo tenga de él, sea negativa o sea positiva.

Ahora bien, La percepción como lo establecen (Allport 1974; Cohen, 1973; Coren y Ward, 1979; Ardila, 1980; Day, 1981; Rock, 1985, citados por Vargas, 1994), se define como:

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

El proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización. (Soto & Soto, 2017, p. 48).

Ahora bien, cuando la percepción del liderazgo educativo está influenciada por los estilos de liderazgos autocráticos, democráticos, laissez faire y transformacional, se puede dar de diversas maneras, de acuerdo a la opinión de diversos autores.

Se afirma que el rector que utiliza la fuerza y la autoridad que le otorga su cargo como método para lograr sus objetivos, es aquel directivo que se identifica con el liderazgo autoritario (Owen, 1976 citado en Soto & Soto, 2017).

Del mismo modo, diversos autores plantean lo siguiente sobre el liderazgo autoritario:

Al respecto Liendo (1995), plantea que el rector impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos, que como manifiesta Alvarado (2003), no consulta nada con ellos y espera el cumplimiento de sus órdenes, con una excesiva orientación hacia la tarea como la única finalidad del grupo, impidiendo que maduren laboral y psicológicamente, puesto que, según Fischman (2000), la participación de estos es limitada y controlada, no tienen poder de decisión y todo se centra en el líder. (Soto & Soto, 2017, p. 40).

Por lo demás, este estilo de liderazgo está centrado en el poder del líder, manifestado en la toma de decisiones unilaterales, y en el control que ejerce sobre sus seguidores, y el cumplimiento de objetivos se logra estando este presente. Este tipo de líderes, jerarquiza la

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

organización de tal manera, que se evidencia claramente quien es el que ejerce el mando y quienes son los subalternos.

Seguidamente, Soto & Soto (2017), continúan diciendo que:

El líder autocrático, según Hodgets (1992), se interesa en alcanzar las metas y el trabajo planeado, que lo logra, como lo dicen Blake y Mouton (1980), bajo la obediencia a la autoridad, buscando la eficiencia en las operaciones, con poco interés en el desarrollo y la moral de sus subordinados, y se identifica con la Teoría X de McGregor (1967), que tiene la idea de que el seguidor o subordinado es negativo, estático, poco flexible y con tendencia a no desear trabajar y evitarlo si es posible. (p. 41).

Ahora bien, el líder que se identifica con el liderazgo democrático, maneja un método que le permite negociar con su equipo de trabajo la toma de decisiones que afectan la institución, permitiendo que sus subalternos sean parte activa del proceso. En este sentido, el proceder de este tipo de líder permite que sus seguidores le muestren respeto, admiración y compromiso para el logro de objetivos de la organización. (Owens, 1976 citado en Soto & Soto, 2017).

En este sentido, otros autores señalan que:

El líder democrático posea rasgos personales innatos tales como tener mucha autoconfianza, con una visión clara y firme compromiso para cumplirla, con gran habilidad para influir, comunicar e involucrar a los miembros del grupo en dicha visión; con aceptación casi total en el grupo, donde sus seguidores tienen iniciativa, participan y cooperan de forma desinteresada, creando en la organización un ambiente que trabaja bajo el valor del respeto hacia la opinión de los demás, de resolver problemas difíciles, y, de convencer por medio de las palabras, la escucha activa y el ejemplo, convirtiéndose en un agente de cambio,

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

que busca el máximo rendimiento de su grupo. (Gibson et al., 1996 citados en Soto & Soto, 2017, pp. 42-43).

Por lo tanto, se puede concluir que este es uno de los estilos de liderazgo que favorece la interacción entre los miembros en una organización educativa, porque permite una comunicación horizontal entre el rector y sus docentes, facilitando de este modo que las acciones planeadas se logren de manera efectiva y concertada.

Por el contrario, el rector que asume el liderazgo *laissez – faire*, manifiesta una pasividad con sus seguidores permitiéndoles hacer las cosas a su manera con el fin que se logren los objetivos institucionales. (Owens, 1976 citado en Soto & Soto 2017).

No obstante, Alvarado (2003), declara que la organización puede funcionar pese a que estos líderes *laissez-faire*, no ejerzan su autoridad; siempre y cuando los subalternos desarrollen sus actividades con responsabilidad, seguridad, madurez y tengan un mayor compromiso que sus líderes.

Sin embargo, este tipo de líder que asume el liderazgo *laissez-faire*, no coordina, no orienta, no controla, y no estimula a sus seguidores para alcanzar los objetivos, la institución no tiene normas establecidas para su funcionamiento y los miembros del grupo tienen libertad para tomar decisiones individuales que incluso van en contravía de los objetivos institucionales, provocando un ambiente grupal desordenado. (Fischman, 2000 citado en soto & Soto, 2017).

En términos generales, se puede establecer que este estilo de liderazgo es inefectivo para ejercer una función directiva en las instituciones escolares, en vista que no se percibe un verdadero compromiso por parte del rector para gestionar efectivamente la organización, todo ese desinterés mostrado por el directivo, impacta negativamente en la motivación de los docentes, produciendo desaliento laboral. Por lo tanto, todo este andamiaje traerá como resultado

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

unos pobres resultados en lo concerniente a la evaluación del establecimiento educativo, a nivel externo como externo.

No en vano, diferentes autores afirman que:

Aplicando este tipo de liderazgo la escuela es de desempeño bajo, porque nadie influye en que haya mejoría, y por ende se convierte en un estilo que casi invariablemente ha demostrado ser inefectivo. Además, el estilo laissez-faire o anárquico o permisivo, se caracteriza porque los resultados de la gestión del líder muestran bajo rendimiento en términos generales. (Bass & Avolio, 1994 citados en Leithwood, 2009; Soto & Soto, 2017, p. 43).

Sin embargo, cuando un rector asume el liderazgo transformacional, ocupa su poder y autoridad para influenciar a su equipo de trabajo de manera positiva, y de esta manera se pueda lograr la visión y misión de la organización educativa, con el aporte de todos. Por ende, el directivo le da importancia a la labor educativa, convierte a sus seguidores en un todo bien sincronizado y ordenado que remen para el mismo lado, siendo autorregulados, para que sean artífices positivos, motivados y felices en la función que desempeñan. (Alvarado, 2003 citado en Soto & soto, 2017).

Por lo tanto, hablando del liderazgo transformacional, este tipo de liderazgo desarrollado a partir de sus investigaciones en las escuelas describe seis dimensiones que son: crear una visión y metas para la escuela; brindar estimulación intelectual; ofrecer apoyo individualizado; simbolizar las prácticas y los valores profesionales, demostrar expectativas de alto desempeño; y desarrollar estructuras para fomentar la participación en las decisiones de la escuela. (Leithwood, 1994 citado por Soto & Soto 2017).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En síntesis, cuando un rector asume el liderazgo transformacional en su labor directiva posee la capacidad de tomar las situaciones adversas que se presentan en la institución, como oportunidades de mejora para introducir cambios estructurales y efectivos en la gestión institucional. Es por ello, que el clima organizacional que se percibe, posibilitara la movilización de emociones en beneficio del bienestar de sus docentes, facilitando el crecimiento profesional de los mismos, motivados a aportar siempre en pro de los objetivos trazados por la organización.

2.1.5 Liderazgo Educativo Distribuido.

De acuerdo a Labrín (2014), por las diferentes investigaciones que existen sobre el tema de liderazgo distributivo (Kets de Vries, 1999; Elmore, 2000; Spillane y col. 2001, Gronn, 2002; Kennedy y col. 2004; Fullan, 2006, entre otros), se pueden encontrar variadas definiciones y significados que apuntan al concepto en mención.

El término liderazgo distribuido fue acuñado por Gibb (1969), este autor define al liderazgo como una acción que se da en un grupo de personas, con el propósito de satisfacer las necesidades individuales de cada miembro a partir de la interacción con los otros. Las principales investigaciones que han influido en la evolución del concepto de liderazgo distribuido corresponden a Spillane et al. (2001) y Elmore (2000). Este último autor define al liderazgo distribuido en términos prácticos como un conjunto de orientaciones y direcciones. Coherentes a una cultura común y objetivos compartidos. Spillane y col. (2001), explica al liderazgo distribuido como una actividad y no un puesto, en donde las acciones de varias personas y sus prácticas contribuyen al desarrollo de un fin común. (Labrín, 2014, p. 19).

Según Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013), en el liderazgo compartido la influencia pasa de unos sujetos a otros adoptando la forma de una red, constituyéndose en una práctica social, es decir, que no se trata de algo que ocurra en el individuo sino en la relación entre individuos, donde se aprovecha la aptitud y actitud de los otros miembros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles de la organización escolar. (Soto y Soto, 2017, p. 57).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Spillane, Halverson y Diamond (2001), señalan que las tareas del liderazgo se distribuyen entre varios líderes, pero éstas no son suficientes por sí solas. Estos autores enfatizan en que el liderazgo distribuido es más que la distribución de funciones, se refiere a un proceso de pensar y actuar frente a una determinada situación, empleando las habilidades y conocimientos de los sujetos idóneos para resolver los problemas de un suceso concreto y específico, con el objetivo de facilitar la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. (Labrín, 2014, pp. 19-20).

Todo esto significa, que el liderazgo en la institución educativa se debe distribuir de la mejor manera, apuntando a personas que tenga el compromiso y la formación profesional para ejecutar las funciones encomendadas y que sean personas maduras emocionalmente que aporten desde sus capacidades, a mejorar el funcionamiento desde los aspectos administrativos y académicos del establecimiento educativo.

De lo anterior se puede desprender el origen del liderazgo distribuido, tomando como referencia a lo que plantea Murillo (2006), que este tipo de “liderazgo no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según actuaciones requeridas en cada caso”(p.19), y por lo tanto este tipo de liderazgo representa más exigencia, ya que los líderes deben desempeñar un papel activo en la regulación y la concertación de todo ese poder que ha sido distribuido en los seguidores o demás autoridades formales de la organización educativa. (Soto y Soto, 2017, p. 58).

Por tal motivo, puede confundirse según Anderson, (2010), la idea del liderazgo distribuido con la distribución burocrática de funciones y tareas de la administración escolar y la gestión de instrucción. Nada más lejano de lo que es liderazgo distribuido, ya que en éste se genera una integración de atribuciones y tareas por las distintas personas que hacen parte de la organización que desde sus roles en un esfuerzo coordinado y dirigido van hacia la mejora de los

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

procesos educativos que deben comenzar y terminar en el aprendizaje de los estudiantes. (Soto y Soto, 2017, p. 58)

Para Spillane & col. (2001), en el liderazgo distribuido, los líderes escolares participan en la definición de las metas institucionales, son parte de la creación y formulación de éstas, así como también las llevan a cabo a nivel macro y micro (en la escuela y en el aula), de esta forma el liderazgo no es ejercido sólo por una sola persona, sino que es compartido entre varios. (Labrín, 2014, p. 20).

Por consiguiente, el papel del rector en una institución educativa en donde se ejerce el liderazgo distributivo es de vital importancia, ya que éste debe procurar estimular el desarrollo de la capacidad de liderazgo en los otros miembros del equipo para que estos contribuyan a liderar eficazmente la organización educativa en cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

2.1.6 El Liderazgo y la educación

Impacto del liderazgo en la escuela. “El liderazgo es un factor evidente en la gestión de la calidad de las instituciones educativas, existen factores que influyen con la eficacia de una escuela” (Castro et al., 2004 citados en Escandón, 2012, p. 15).

Por consiguiente, es importante destacar que el liderazgo del rector en la institución educativa es de vital importancia para el funcionamiento y gestión de la organización, en vista que el liderazgo de este se convierte en un factor clave para la motivación laboral de los docentes, por lo tanto, se genera un impacto positivo en la calidad de la educación, evidenciado en el buen desempeño de los estudiantes en el aula de clases.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

De acuerdo al liderazgo en la formación de los directores, se ha afirmado lo siguiente:

Se reconoce la importancia del liderazgo en la escuela; sin embargo, pocas personas son conscientes de ejercer algún tipo de liderazgo. Y este se hace evidente ante el surgimiento de algún problema por eso quien desempeña este rol debe ser capaz de compartir conocimientos, debe ser un agente de cambio, debe ser un líder que sepa asumir responsabilidades y tener capacidades de autocrítica. Con respecto a sus conocimientos y experiencias; debe manejar eficazmente los métodos de toma de decisiones; además, debe conocer el manejo integral de la escuela, especialmente de las áreas estratégicas. Con respecto a sus habilidades; debe tener una capacidad analítica e integradora, debe ser capaz de solucionar conflictos y establecer y manejar las relaciones humanas (Castro et al., 2004 citados en Escandón, 2012, p. 15).

En síntesis, el líder educativo debe ser el responsable directo de crear un ambiente de trabajo propicio de armonía entre los miembros del colectivo docente, administrativos y comunidad educativa en general, contribuyendo positivamente en la calidad de la educación, gestión y rendimiento académico de los estudiantes de la institución educativa.

Dirección y liderazgo. La dirección escolar se ha vuelto un factor súper importante en lo concerniente a estrategias políticas para la mejora de la educación. Es evidente que todo este mover sobre el liderazgo directivo, ha cruzado fronteras nacionales y se ha convertido en una preocupación internacional, ya que el liderazgo escolar influye de manera directa en la motivación de los docentes y, por ende, en el rendimiento de los estudiantes; esto al final redundara en el mejoramiento de la calidad educativa.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Por consiguiente, el líder “tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo con el cual interactúa” (Palomo, 2000 citado por Villacorta-Spinner, 2015, p.24)

Es por ello, que el líder escolar se convierte en aquella persona que dirige, organiza, planifica, supervisa y gestiona a una comunidad educativa para que esta pueda participar de manera dinámica y motivada en la consecución de la misión y visión de la institución educativa.

Competencias para el liderazgo pedagógico. “Las instituciones educativas, en su mayoría, pasan lentamente de un estilo de administración jerarquizado a un estilo donde ejercen el liderazgo e involucran a toda la comunidad educativa” (Uribe, 2005 citado por Villacorta-Spinner 2015, p.24).

Con relación a lo planteado por Uribe (2005), se puede destacar que las instituciones educativas son un ente vivo y dinámico, que se acomodan a las diferentes situaciones que se presentan, adaptándose a las mejores posibilidades. Es por ello que las organizaciones educativas, requieren de un líder con habilidades actitudinales, técnicas, sociales, administrativas, entre otras, que le permitan direccionar a su equipo de trabajo de forma participativa y concertada, en donde se genere un ambiente laboral propicio donde todos puedan aportar para el logro de objetivos y metas planificadas.

Continuando en esta misma línea de pensamiento, Robinson (2010), citado por Villacorta-Spinner (2015), declara que existen tres conjuntos básicos de competencias fundamentales exigidas para ejercer un liderazgo pedagógico efectivo, las cuales se detallan a continuación;

- Es fundamental que el rector de un establecimiento educativo tenga una gran comprensión acerca del proceso de enseñanza – aprendizaje.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

- Es de vital importancia que el líder educativo tenga habilidades para resolver situaciones adversas que se presenten en la institución, con una alta noción pedagógica y de liderazgo.
- Es prioritario que el rector tenga destreza para saber transmitir, fortalecer y fomentar lazos de confianza entre todos los integrantes de su equipo de trabajo.

En este sentido, se puede establecer que el líder pedagógico que ejerce de manera eficiente su función en una institución educativa, es aquel que posee las competencias exigidas para ejecutar el cargo. Es decir, los conocimientos, habilidades, destrezas y características personales. Por consiguiente, de acuerdo a estas competencias o características personales que ostenta el rector, se puede pronosticar cómo va a ser el desempeño del mismo, o si este impactara de manera negativa o positiva en la comunidad educativa.

Otro autor afirma que el liderazgo escolar:

ejerce una influencia indirecta en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afecta los resultados de los estudiantes, y que para poder mejorar estos tres elementos se necesita que el liderazgo escolar junto con su equipo directivo, desarrollen cuatro categorías junto con las prácticas que acarrearán, que son las que se articulan con estos tres elementos fundamentales y que son: establecer direcciones, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la instrucción. La siguiente tabla muestra las relaciones asociadas a cada categoría, junto con las prácticas que se necesitan desarrollar en cada una y su articulación con cada elemento. (Anderson, 2010 citado en Soto & Soto, 2017, p. 53).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

A continuación, se presentan a modo de resumen en la siguiente tabla, las prácticas claves para ejercer un liderazgo efectivo en la escuela, de acuerdo a las categorías planteadas por Leithwood (2005).

Tabla 3

Prácticas Claves para un Liderazgo Pedagógico Efectivo de la Escuela

	Categoría	Prácticas	
Los "líderes efectivos" - aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes - muestran un mis o repertorio de prácticas (Leithwood et al, 2007)	<u><i>Mostrar Dirección de Futuro</i></u>	Visión (Construcción de una visión compartida).	Motivaciones
	Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un "propósito moral"	Objetivos (Fomentar la aceptación de objetivos grupales). Altas expectativas.	
	<u><i>Desarrollar Personas</i></u>	Atención y apoyo individual a los docentes.	
	Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también el compromiso y resiliencia que son las disposiciones que este necesita para continuar realizándolas.	Atención y apoyo intelectual a los docentes. Modelamiento (Interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)	
	<u><i>Rediseñar la Organización</i></u>	Construir una cultura colaborativa.	Condiciones de Trabajo Docente
	Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.	Estructurar una organización que facilite el trabajo. Crear una relación productiva con familia y comunidad. Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades).	
	<u><i>Gestionar la Instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela</i></u>	Dotación de personas.	
	Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación). Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes) Evitar distracciones del staff de lo que no es el centro de su trabajo.	

Fuente: Tomado de Soto & Soto (2017, p. 53). A partir de: Leithwood y Riehl (2005).

En conclusión, como lo evidencia la tabla 3, en cada una de las categorías, se puede evidenciar acciones importantes que debe realizar el líder pedagógico para que su gestión sea efectiva.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Por lo tanto, en lo relacionado a la categoría de *Mostrar dirección de futuro*, el rector debe ejercer unas prácticas en donde se demuestre su interés por el equipo de trabajo que direcciona. Además, debe estar pendiente de la motivación de sus docentes, dándole importancia a la labor que desempeñan, construir una plataforma organizacional que incentive la confianza y que fomente una visión de futuro compartida en beneficio del alcance de los objetivos planificados en la institución educativa.

De igual forma, en lo concerniente a la categoría de *Desarrollar personas*, el rector debe brindar un apoyo, e interactuar constantemente con sus docentes, direccionando su accionar en la búsqueda de la actualización profesional e intelectual de sus docentes, ya que esto facilitará estar a la vanguardia del conocimiento de su labor, repercutiendo de manera directa en el mejoramiento de las prácticas de aula y, por ende, en el rendimiento de los estudiantes; lo cual posicionara al establecimiento educativo con altos estándares de calidad educativa.

En este sentido, se afirma que:

(...) el líder educativo debe poner en práctica la atención y el apoyo individual a cada docente, ya que son seres con capacidades, formaciones profesionales y necesidades distintas y debe promover la estimulación intelectual, que según Fullan (2005); Togneri y Anderson (2003), citado por Anderson (2010), “se destacan el aprendizaje permanente de los profesores y que sea de manera contextualizada, inserto en el lugar de trabajo, que este alineado a las metas de mejoramiento de la institución” (p.42), esto genera un aprendizaje más profundo, porque lo que aprenden, lo aplican en su lugar de trabajo, en donde las capacitaciones se vuelven pertinentes, evitándose la desmotivación docente. (Soto & Soto, 2017, p. 54).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

De igual forma, en lo que concierne a la categoría de *Rediseñar la organización*, el rector debe ser flexible a la hora de direccionar al establecimiento educativo, generar cambios donde se pueda pasar de ser una dirección vertical y autoritaria a establecer maneras de participación colectiva, donde las responsabilidades sean de todos, y permitiendo que su equipo de trabajo participe de las decisiones importantes de la institución educativa, facilitando el desarrollo oportuno de las capacidades y habilidades de sus docentes.

Es por ello, que otro autor ha afirmado que:

caracterizó a las escuelas de pobres resultados como escuelas estancadas, y a las escuelas de buenos resultados como escuelas en movimiento; la diferencia entre las escuelas de pobres y buenos resultados, radicaba principalmente en que las últimas, los miembros compartían tanto una visión como metas comunes, había alta participación de los docentes en decisiones que afectaban la vida y el trabajo escolar, los profesores trabajaban juntos en la planificación pedagógica y en la resolución de problemas de aprendizaje, participaban en procesos continuos de aprendizaje colectivo y demostraban auto-confianza profesional (Rosenholtz, 1989 citado por Anderson, 2010; Soto & Soto, 2017, pp. 54-55).

Por último, y no siendo la menos importante, en la categoría de Gestionar la instrucción, podemos evidenciar como lo afirma (Robinson, 2006, citada por Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. 2013; Soto & Soto 2017), que el supervisar las prácticas docentes, permitirán generar “el conocimiento de las condiciones que necesitan los profesores para promover el aprendizaje de sus alumnos. Los buenos líderes educativos son los que tienen las habilidades, el conocimiento y la disposición para iniciar y mantener esas condiciones” (p.56).

Por tal motivo, un buen líder educativo debe mantener un monitoreo constante de la labor que ejercen sus docentes, no de manera coercitiva, sino como una estrategia que brinde apoyo y asesoría para el mejoramiento continuo de las prácticas académicas que se desarrollan en la

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

institución. Es por ello, que su gestión directiva debe estar enfocada a supervisar el entorno escolar, lo cual permitirá mantener un ambiente laboral agradable, en donde directivos, docentes, estudiantes y padres de familia participen de manera colectiva y efectiva en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

2.2 Bases investigativas

Dentro de las bases investigativas de este estudio se mencionan los antecedentes históricos donde se hablará de la evolución del concepto de liderazgo, es decir, cómo ha sido su progreso durante la historia. De igual forma, se expondrá acerca del liderazgo educativo, su avance, las diferentes investigaciones que se han hecho al respecto, los diferentes estilos que han marcado tendencia y las aproximaciones actuales sobre el concepto de liderazgo.

Ahora bien, en lo concerniente con los antecedentes investigativos de las exploraciones anteriores realizadas que estudiaron la variable de liderazgo educativo expuestas aquí, se hace énfasis en las de índole nacional como referencias locales, y las internacionales como referencias globales; investigaciones que contribuyen con una infinidad de recursos para esta investigación; ya que tocan el tema de liderazgo educativo con una alta profundidad, desde diferentes metodologías y diversos enfoques, lo cual se vuelve un verdadero insumo base para la construcción de este estudio investigativo.

2.2.1 Antecedentes Históricos

El progreso del concepto de liderazgo se fraguó a través de la actividad laboral de grandes líderes que podemos ver en la historia, estos hombres construyeron países, indagaron y exploraron el mundo conocido, controlaron guerras, realizaron viajes impetuosos, cruzaron fronteras, entre otros. (Villacorta-Spinner, 2015).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

De Igual forma, Estrada (2007), afirma que, al examinar el progreso del liderazgo a través de la historia, se puede detallar como cada uno de estos personajes que se destacaron como los mejores, realizaron acciones específicas para lograr sus proezas.

Por ejemplo, podemos destacar el caso de Moisés que lidero la salida del pueblo de Israel de la esclavitud de Egipto, destacando su tenacidad, carácter y actitud positiva en medio de las adversidades. De igual forma, Ptah-hopet con su capacidad de liderazgo, compromiso, autodisciplina y su visión perspicaz.

Comenzando el siglo XX, los contenidos sobre liderazgo eran sobre la "Teoría del Gran Hombre": la defiende que los líderes nacen, no se hacen; en definitiva, que son los rasgos de la personalidad, y no los valores, los que catapultan a los líderes a la grandeza. Carlyle (1841), por ejemplo, escribió sobre los rasgos de héroes como Napoleón. Bowden (1926), se basó en el estudio de la personalidad del liderazgo de los estudiantes en Norteamérica a nivel universitario.

Por otro lado, como lo expresa Estrada (2007), la cual afirma que una de las cosas que permite el acontecer de la historia, es determinar de manera específica los rasgos comunes que tienen entre sí los personajes que se han destacado con su liderazgo. Por tal motivo, cada uno de estos rasgos destacables se debe tomar en cuenta por los líderes actuales que ejercen su autoridad en las diferentes esferas sociales y así, lograr que su influencia sea positiva.

Ahora bien, hablando de liderazgo, García (2010), afirma que la investigación sobre el liderazgo escolar en estos cuarenta años, nos ha dejado grandes enseñanzas que ahora nos sirven de base para aportaciones posteriores. Sin duda, todo este conocimiento ha permitido que el trabajo directivo sea cada vez más eficaz y mejor.

En este sentido, el movimiento de investigación sobre la eficacia Escolar, ha hecho muy notorio el papel fundamental que ejerce el líder educativo. Por lo tanto, Murillo (2006), afirma

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

que los estudios que se han desarrollado bajo este conglomerado de conceptos, bajo este abanico de ideas, han determinado la importancia del líder escolar en la consecución de una escuela con calidad. En consecuencia, es muy difícil imaginarse una buena institución educativa sin un buen líder que lleve sus riendas.

En síntesis, se determina que el liderazgo educativo ha ido evolucionando de manera notoria en el trasegar del tiempo, y esto ha permitido que se realicen diversos estudios para buscar mejoras en el manejo del poder que se ejerce en las instituciones educativas. Ahora bien, el liderazgo educativo se ha constituido en uno de los actores más importantes a la hora de hablar de calidad en las organizaciones encargadas de la educación, por la influencia que ejerce el líder sobre los diferentes miembros de la comunidad educativa; en especial de los educandos y del personal docente.

De acuerdo con las investigaciones acerca del liderazgo educativo, Uben (2009), afirma que el liderazgo instruccional se identifica a finales de la década de los años setenta; este liderazgo es conocido por algunos investigadores del reino unido como liderazgo educacional o liderazgo pedagógico. De igual forma, se relaciona dicho liderazgo de manera directa con la instrucción eficaz, según investigaciones que se han realizado sobre escuelas eficaces.

En este sentido, Gary (1992), asevera que lo común que tienen dichos directores, es la visión de futuro de lo que podían llegar a ser las escuelas, altas expectativas sobre el alumnado en cuando al rendimiento escolar, manejo oportuno y eficaz del tiempo. De igual forma, una retroalimentación que construye positivamente, seguimiento constante y evaluación continua para verificar el aprendizaje de los estudiantes, y uso y entrenamiento del talento humano y uso eficaz de los materiales.

Por consiguiente, Murillo (2006), menciona las características del liderazgo instructivo en el desarrollo integral de los alumnos, las cuales se mencionan a continuación;

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

- Favorecen a la instauración de la misión y las metas institucionales.
- Permiten desarrollar un ambiente ideal para el aprendizaje.
- Facilitan y motivan el desarrollo profesional y académico de sus docentes.
- Dirigen, realiza y vigilan el curriculum del establecimiento educativo.
- Incentiva siempre el trabajo en equipo de sus subalternos.
- Benefician y propicia la participación de toda la comunidad educativa.
- Comunica las altas expectativas que tiene con su personal docente.
- Cooperera generando prácticas continuas de evaluación con el objetivo de mejorar el rendimiento de los estudiantes y los profesores del centro educativo.

En contraste a esta posición, Bass (1990), y Álvarez (1998), afirman que existe el liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo. El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1990) sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así, lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual et al., 1993; Bass & Avolio, 1994). El líder transaccional se rige por valores como honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos, según Álvarez (2000), se manifiesta a nivel técnico en pactos sutiles o trueques de beneficio mutuo, siempre de carácter implícito, con sus colaboradores.

En este aspecto, es importante dar crédito a una línea de pensamiento sobre el liderazgo educativo netamente de carácter pedagógico en vista de los aportes que ha realizado el Movimiento de Investigación sobre Eficacia Escolar. Todo esto ha influido de manera positiva en el liderazgo escolar y en la consecución de escuelas de alta calidad educativa.

Del mismo modo, Perrone y Tucker (2018), cuando hablan del liderazgo educativo afirman que los líderes educativos deben brindarles a sus docentes la ayuda necesaria para que estos puedan resolver, asimilar y organizar toda la información procedente de su quehacer pedagógico.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En este orden de ideas, Jensen (2016), se refiere a tres estilos de liderazgo que se dan en el entorno educativo, destacando su relación con el desempeño educativo, a continuación, se presenta su propuesta:

Con relación al estilo autoritario, afirma que este estilo de liderazgo es considerado poco productivo. De manera específica, cuando se usa con los estudiantes; por lo que afirma que los estudiantes se desempeñan con mejor rendimiento académico cuando se les obliga a ser más disciplinados y centrados.

De acuerdo al Estilo dejar de hacer, considera que este estilo de liderazgo, tiene poca influencia en el rendimiento académico, cuando se usa en el ambiente escolar.

El estilo de liderazgo democrático tiende a tener un efecto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes y se evidencio que es predominante en la mayoría de los directores de escuelas con alumnos de alto rendimiento.

Ahora bien, con relación a las aproximaciones sobre el liderazgo educativo, García (2010), afirma que los estudios que se han realizado sobre el liderazgo pedagógico se evidencian con las referentes e iniciales investigaciones que se han desarrollado en el ámbito organizativo. Por tal motivo, desde ese contexto se ha extendido algunos liderazgos como el instructivo y el transformacional; y los tipos de liderazgos más actuales como son el facilitador, persuasivo y sostenible.

De igual forma, los antecedentes o primeras investigaciones sobre el liderazgo tienen su inicio en el ámbito organizativo desde las perspectivas positivista, conductual y contingencial con el fin de establecer los aportes de cada uno de ellos a la construcción del liderazgo educativo.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Según Adams y Yoder (1985), Los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder. Una visión individualista y restrictiva centrada en un solo individuo. En este aspecto se evidencian dos aspectos comunes:

1. La existencia de una relación entre unas personas en las cuales la influencia está distribuida de forma desigual y;
2. El hecho de que no hay liderazgo sin seguidores, es decir, los seguidores deben consentir de una forma implícita o explícita en esta relación de influencia. (Fiedler y Chemers, 1982; Yulk 2002).

Por otra parte, en la orientación conductual la ausencia de validación de la teoría de los rasgos condujo a otras investigaciones, destacándose la aproximación conductual. Desde esta, el liderazgo se define en función de la conducta. Dentro del enfoque se destacan las siguientes teorías mencionadas por García, (2009):

- Liderazgo Autocrático vs. Liderazgo Democrático: Adams y Yoder, (1985) Lewin, Lippit y White (1939).
- Estudios de Ohio: Pascual et al. (1993); Hersey-Blanchard (1977); Coronel (1995); Halpin y Wiener (1957).
- Survey Research Center de la Universidad de Michigan Pascual et al. (1993); Hersey – Blanchard (1977); Tannenbaum Schmidt (1958).
- Modelo de Likert, Likert (1961; 1967); Hersey et al. (2008).
- Teoría X - Teoría Y: McGregor (1960).
- Modelo Managerial Grid. Blake y Mouton (1964). Hersey y Blanchard (1988).

El aporte del enfoque conductual radica en que se tradujo en el ámbito escolar tal como expone Murillo (2006) dentro de las propuestas de estilos de liderazgo escolar se debe mencionar por su popularidad las propuestas de estilos de liderazgo escolar de Leithwood et al. (1990) y Sergiovanni (1984). En primer lugar, Leithwood et al. (1990) han definido cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo A. Caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales.

- Estilo B. El foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar.
- Estilo C. Está centrado en los programas.
- Estilo D. Exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro. Los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás.

Seguidamente, se pueden mencionar los cinco estilos de liderazgo de Sergiovanni (1984):

1. Líder técnico. Enfatiza en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. 2. Líder Humano. Concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. 3. Líder Educativo. Utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. 4. Líder Simbólico. Asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. 5. Líder Cultural. Caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única.

Por consiguiente, se desarrollaron algunos modelos uniendo la variable situacional con el propósito de acrecentar la eficacia del liderazgo. Se presentan, según García (2008) las Teorías de la Contingencia del Liderazgo:

- La Teoría de Tannenbaum y Schmidt: el Continuo de la Conducta del Líder: Yago (1982); Vroom y Yago (1998).
- El Modelo Contingencial de Fiedler: Beare et al, 1989. Teoría del Path – Goal. House y

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Mitchell. House y Mitchell (1973), Modelo Normativo: Vroom y Yagon (1998), Modelo Tridimensional de Liderazgo Eficaz: (Hersey y Blanchard, 1988).

En la actualidad han surgido nuevos conceptos de liderazgo. En este sentido encontramos al liderazgo facilitador. La idea céntrica que define el Liderazgo facilitador es que este ejecuta el poder a través de los demás y no sobre ellos (Lashway, 1995). Por consiguiente, es posible definirlo como los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela de adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados. Las estrategias utilizadas por el Líder Facilitador según Conley y Goldman (1994) son las siguientes:

Prever limitaciones de recursos, Construir equipos, Proporcionar feedback, Coordinar y gestionar conflictos, Crear redes de comunicación, Practicar políticas de colaboración y Definir la visión de la escuela

De igual forma, aparece el liderazgo persuasivo. La definición de Liderazgo Persuasivo (Invitational Leadership) se sustenta en dos premisas:

- 1) Confianza, dado que los seres humanos son interdependientes, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana y;
- 2) La Intencionalidad; los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente.

A partir de estas premisas, se desarrollan dos dimensiones: la auto-invitación, tanto personal como profesional, y la invitación a los otros, también personal y profesional. (Stoll y Fink, 1999).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Por último, el concepto de liderazgo sostenible se basa en siete principios (Hargreaves y Fink, 2008):

1. El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible;
2. Asegura el éxito en el tiempo;
3. Apoya el liderazgo de otros;
4. Dirige su atención a la justicia social;
5. Desarrolla, más que utiliza,
6. Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno; y
7. Tiene un compromiso activo con el entorno.

2.2.2 Antecedentes Investigativos

Dentro de estos antecedentes se hace mención de las diferentes investigaciones nacionales que sirven de soporte a esta investigación.

Soto & Soto (2017), Investigación titulada “Estilos de Liderazgo de los Rectores de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Santa Rosa de Lima – Bolívar”. Inscrito a la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias – Colombia. El objetivo principal de esta investigación fue Analizar el estilo de liderazgo de los rectores de las Instituciones Educativas oficiales del Municipio de Santa Rosa Norte – Bolívar.

Para la recolección de la información utilizaron un cuestionario que fue adaptado al contexto colombiano, tomando como referentes el cuestionario de Roberto Carlos Juárez Campos (2009), la presente investigación se enmarco en un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo – exploratorio, y la muestra se conformó por 109 docentes seleccionados por muestra estratificada.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Algunas conclusiones de esta investigación cobran relevancia para el estudio en mención dado que denotan algunos criterios planteados. Soto y Soto (2017) concluyen que, se observa en los resultados obtenidos, que los años de servicios de un rector, no determina un cambio en las prácticas del estilo de liderazgo que ejerce en su gestión, tomando como evidencia el rector de la IETANSECAR, donde sus docentes perciben que sigue aplicando un liderazgo de mediados del siglo XX.

Igualmente, la aplicación del liderazgo transformacional en la escuela, se convierte en la plataforma para un cambio cultural de los miembros de la comunidad educativa, además el rector o rectora adquiere la habilidad para fomentar el funcionamiento colegiado; donde la motivación por lograr los objetivos se convierte en la mayor recompensa, a partir de tener metas claras, compartidas, y factibles; que contribuyan al desarrollo profesional del rector o rectora y su personal.

Por otra parte, Willman, S. & Velasco, M. (2011), Estudio titulado: Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI (Colombia).

Resumen: A partir de la experiencia con practicantes, el Centro de Desarrollo Profesional de la universidad ICESI (CEDEP) en la ciudad de Cali, encontró que uno de los aspectos que intervienen en el desempeño durante la primera experiencia laboral, es el estilo de liderazgo de los jefes inmediatos.

Esta investigación de carácter exploratorio, muestra cuáles estilos de liderazgo de los jefes (basados en las dos percepciones: del jefe y el estudiante del jefe, recogidas a través de cuestionarios), se relacionan más con el desempeño de los practicantes. Se concluye que en la medida en que el estudiante perciba que su jefe tiene un estilo de liderazgo múltiple (directivo, participativo, orientado a metas y considerado), su desempeño en la práctica será mejor.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Por su parte, Acuña & Bolívar (2019), estudio sobre Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa.

Resumen: El objetivo a seguir fue analizar la relación entre estilos de liderazgo y modelos de gestión en una Institución de Barranquilla. El paradigma es positivista el enfoque es cuantitativo y de acuerdo al control de las variables es tipo no experimental y según el objetivo de estudio es correlacionar en vista que su objetivo es identificar probables relaciones entre variable; el diseño de la investigación es de corte transversal, de campo, un estudio de caso; la muestra es censal, las técnicas a utilizar son las encuestas; se utilizaran dos instrumentos que medirán el estilos de liderazgo y el modelo de gestión de los directivos docentes. La investigación se realizó en ciudad de Barranquilla, siendo la población objeto de estudio docentes, directivos docentes, coordinadores, y psicorientador de la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar. Este estudio, permite direccionar las instituciones para mejorar el proceso y la calidad educativa en la institución.

En el resultado se evidencia según el coeficiente de correlación producto momento de Pearson que existe una relación directa y significativa entre el modelo de gestión de calidad educativa y el estilo de liderazgo, confirmándose así la hipótesis planteada en este estudio.

De igual forma, Ríos, González, Prieto y Moreno (2017). Estudio titulado: Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios *oficiales de Bogotá*. Inscrito a la Universidad de la Sabana, Facultad de Educación. Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Chía, Bogotá.

Resumen: Las competencias directivas, como pilares fundamentales para el ejercicio de dirección y gestión de instituciones educativas, afrontan dinámicas transversales y diversas que constituyen un universo de posibilidades dentro de la organización escolar.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Es así como el presente proyecto de tipo cualitativo y diseño de Teoría Fundamentada presenta una indagación acerca del liderazgo directivo y los efectos percibidos por docentes, estudiantes y los propios directivos en cuatro instituciones educativas oficiales de Bogotá: Naciones Unidas, La Estancia San Isidro Labrador, La Gaitana y Aldemar Rojas Plazas. Los insumos recolectados se procesaron con el Atlas Ti, versión 7.5 y se siguió la ruta para el análisis de teoría fundamentada que pretende abstraer teoría sustantiva emergente de los datos. En este orden de ideas se tomó como referente metodológico a Glaser (1992) quien presenta una propuesta de diseño emergente en la teoría fundamentada. Es decir, para llegar a la teorización, los datos pasaron por un proceso de codificación abierta, focalización y codificación axial. Los resultados revelan que la comunidad educativa percibe una clara incidencia de los estilos y las prácticas de liderazgo directivo en el éxito escolar, lo cual puede brindar información relevante para potenciar la calidad de las instituciones educativas.

Esta mirada reflexiva posibilita cuestionamientos sobre la formación del directivo docente y constituye un aporte para comprender las competencias de liderazgo directivo que subyacen de las experiencias exitosas de cada directivo.

Finalmente, Chamorro (2005), realizó una investigación titulada: “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)”. Inscrito a la Universidad Complutense de Madrid. El objetivo fue analizar las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en el trabajo y medidas a través de instrumentos, elaborados y estudiados específicamente para esta investigación, basados en la teoría del liderazgo existente. El estudio fue no experimental correlacional. La muestra estuvo constituida por 49 directores y 809 profesores. Se concluye que: “Debido a que los resultados de diversas investigaciones, han demostrado que la eficacia de la escuela está relacionada con un fuerte liderazgo del director(a), los resultados obtenidos mediante la investigación que se ha realizado, constituye un aporte que intenta abrir la discusión con respecto al vacío teórico en el ámbito educativo, toda vez que la identificación de los factores que están asociados a la definición de los diversos estilos contribuirá a la potenciación de los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de la escuela.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Asimismo, posibilitará el diseño de programas de formación en liderazgo tanto para directores como para docentes en los departamentos del Atlántico y Magdalena (Colombia), los cuales estarán sustentados en datos empíricos y análisis fundamentados teóricamente” (Chamorro, 2005, p.501).

Algunas investigaciones afines al tema del liderazgo educativo a nivel internacional, muestran que el estilo de liderazgo de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la escuela, lo cual puede repercutir en las personas que están bajo su dirección en cuanto al sentido que le dan a su trabajo y en la disposición a la hora de ejercer compromiso para la mejora en la escuela. (Soto & Soto, 2017). Dentro de estas investigaciones se mencionan las siguientes:

Romero (2016), investigación titulada Estilos de liderazgo en directores de escuelas primarias públicas de la zona 078 de Yucatán. Inscrito en la Universidad Pedagógica Nacional, Mérida – Yucatán. Tesis para optar al grado de magister en educación. El objetivo planteado para esta investigación fue identificar el estilo de liderazgo que ejercen los directores de escuelas primarias de la zona escolar 078 de Yucatán.

La investigación está fundamentada en la Metodología cuantitativa con la intención de realizar un trabajo de tipo descriptivo. El diseño de investigación, es el diseño no experimental, ya que solo estudia la situación existente respecto al fenómeno.

Este estudio se configuro con una población compuesta por todos los directores de las escuelas primarias públicas (14) del sector 078 en la zona rural del Estado de Yucatán, de sostenimiento federal en su totalidad. A cada uno de ellos se le proporciono el cuestionario multifactorial sobre liderazgo. Todos los cuestionarios fueron recuperados.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Esta investigación concluyo que los directores de la zona escolar 078 que ejercen un estilo de liderazgo transaccional se perciben como autoritarios con sus seguidores en tanto que los que ejercen un estilo de liderazgo Transformacional se perciben como motivadores de sus seguidores. (Chicmul, 2016).

En este orden de ideas, tenemos la tesis de Villacorta-Spinner (2015). En su investigación “Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular "Santa Margarita" de Lima”. Para optar al título de Magister en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa; y en la cual plantea como propósito describir la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima.

La investigación de Villacorta-Spinner arrojo como resultado que el liderazgo Transformacional; es uno de los estilos de liderazgo que permite mayor efectividad a la hora de liderar una institución educativa, dentro de sus ventajas expone las siguientes:

- Infunde entusiasmo al profesorado (Carisma).
- Procura que el profesorado se sienta orgulloso de trabajar con él (Carisma).
- Respalda las decisiones del profesorado (Liderazgo hacia arriba).
- Respalda a los docentes ante la administración (Liderazgo hacia arriba).

En esta investigación Villacorta-Spinner (2015), expone diferentes conceptos de estilos de liderazgo, argumentando que existen tantos tipos de liderazgo educativo como formas de concebir la educación. Sin embargo, algunos estilos de investigación de liderazgo han sobresalido sobre otros por el impacto y la trascendencia que han tenido a lo largo de la historia. Algunos estilos de liderazgo han revolucionado la educación porque buscan romper paradigmas y proponer cambios importantes dentro del sistema.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

De igual manera, a través del estudio de Villacorta (2015) se logró identificar que los estilos de liderazgo que se ejercen en el mencionado centro educativo redundan no solamente en el grado de satisfacción, entusiasmo y calidad de los docentes que ahí laboran, sino también en la mejora de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes y de la eficiente gestión pedagógica que se administra.

Por otra parte, Thieme (2005), en su investigación Liderazgo y eficacia en la educación primaria. El Caso de Chile, para optar el título de doctor, inscrita en la Universidad Autónoma de Barcelona en su resumen, evalúa la eficiencia de los establecimientos de educación primaria en Chile y busca una explicación de los diferenciales de desempeño a través del liderazgo transformacional ejercido por el Director de la escuela. La eficiencia técnica es medida utilizando Análisis Envolvente de datos y el liderazgo utilizando el enfoque de liderazgo transformacional.

En cuanto a la eficiencia, presto especial atención al tratamiento de los factores no controlables. Realizo una comparación internacional de los sistemas educativos de 31 países y posteriormente una evaluación de la eficiencia de las escuelas primarias de Chile. Luego realizo una evaluación del liderazgo ejercido por los Directores de escuelas primarias de la primera región de Chile, y relaciono con los resultados de eficiencia del primer estudio.

El anterior antecedente aporta a esta investigación, porque permite evaluar el liderazgo ejercido por el rector de la institución educativa el Tres como factor determinante en la eficiencia de las escuelas, lo cual corrobora que estudiar el estilo de liderazgo educativo de los rectores en las instituciones educativas públicas puede ser el comienzo para generar un nuevo comportamiento en el rector y servir de apoyo a otras posibles investigaciones que ayuden a mejorar la gestión directiva en los colegios del distrito.

Además, Thieme estudia las características de un liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, desde las diferentes dimensiones propuestas por Bass y Avolio

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

(2000), que desarrolla un modelo de liderazgo, en el que aparecen como factores que influyen sobre el desempeño escolar; la influencia idealizada, la motivación por inspiración, la consideración individualizada, la estimulación intelectual, recompensa contingente, dirección por excepción pasivo, dirección por excepción activo, y dejar hacer o Laissez Faire; destacándose en sus conclusiones que el factor que más incide es la influencia idealizada del líder, esto es, que sea visto con respeto y confianza, asociado a altos estándares éticos y morales.

En la presente investigación se tomó como referencia a Leithwood citado por Murillo (2006), que en cuanto a esta dimensión lo describe como un liderazgo que ofrece modelos de buen ejercicio profesional, aspecto que se puede tener en cuenta a la hora de dar las recomendaciones a cada institución, según los resultados arrojados por el cuestionario en este estilo de liderazgo transformacional. (Soto & Soto, 2017).

Seguidamente, tenemos a Zevallos (2014), estudio titulado: Estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave 2013. Inscrito a la Universidad nacional del altiplano. Para optar al grado académico de DOCTORIS SCIENTIAE EN EDUCACIÓN.

Resumen: El trabajo de investigación titulado "estilos de liderazgo directivo y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave- 2013", fue realizada con el objetivo de determinar la influencia del estilo de liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave, para realizar la contrastación correspondiente se planteó la hipótesis general que el estilo de liderazgo de los directores (laissez-faire, transaccional, transformacional) influye directamente en el desempeño docente de dichas instituciones de la ciudad de Ilave-2013. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, con una población de 204 docentes y 4061 estudiantes, de esta población se consideró, a través del muestreo probabilístico aleatorio proporcional, la cantidad 351 estudiantes que evaluaron el desempeño de los 164 docentes nombrados que laboran en las 3 instituciones educativas, asimismo estos docentes valoraron el

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

tipo de liderazgo ejercido por los directores. Al final de la investigación se concluye que: el estilo de liderazgo directivo predominante en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilaya es el Laissez-faire y el desempeño docente es regular. Los resultados revelan que no existe influencia entre las variables de estudio determinándose que son independientes, tal como se demuestra con la prueba estadística, donde $(X^2_{c} < X^2_{t})$ Chi- calculada es menor que Chi- tabulada, es decir $0,7772 < 12,5916$, por lo que se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.

Finalmente, tenemos a Escandón (2012). En su estudio titulado: estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la red n° 8 – callao. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación. Inscrito a la Universidad san Ignacio de Loyola.

Resumen: La investigación tuvo el propósito de identificar los estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de la red N° 8. Su diseño es de tipo descriptiva simple, la muestra que se empleó estuvo constituido por 119 profesores de instituciones educativas que cuentan con el nivel de educación secundaria. El instrumento de evaluación fue el Cuestionario de Estilos de Liderazgo de Castro (2004). Se ha llegado a los siguientes resultados: el liderazgo predominante en las instituciones educativas es el liderazgo transaccional con un promedio de 3.22; el liderazgo laissez faire en las instituciones educativas ocupa una presencia baja con un promedio de 2.01; el liderazgo transformacional es el que ocupó menos nivel en la escala en las instituciones educativas con un promedio de 2.51, concluyéndose que los estilos de liderazgo predominantes son el transformacional y el transaccional, y algunos directivos practican el liderazgo Laissez Faire.

2.3 Bases conceptuales (Desarrollo teórico de las variables o conceptos definidores y sensibilizadores)

En este apartado de bases conceptuales se definirá la variable objeto de este estudio y los conceptos claves que tienen relación directa con ella y que son fundamentales para la comprensión conceptual de esta investigación.

2.3.1 Percepción

De acuerdo al concepto de percepción se dice que:

En las últimas décadas el estudio de la percepción ha sido objeto de creciente interés dentro del campo de la antropología, sin embargo, este interés ha dado lugar a problemas conceptuales pues el término percepción ha llegado a ser empleado indiscriminadamente para designar a otros aspectos que también tienen que ver con el ámbito de la visión del mundo de los grupos sociales, independientemente de que tales aspectos se ubiquen fuera de los límites marcados por el concepto de percepción. (Vargas, 1994, p.47).

Ahora bien, el mismo autor continúa expresando lo siguiente:

La percepción es biocultural porque, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucrados y, por otro lado, de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones. Las experiencias sensoriales se interpretan y adquieren significado moldeadas por pautas culturales e ideológicas específicas aprendidas desde la infancia. (Vargas, 1994, p.47),

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

De igual forma, afirma que:

La percepción depende de la ordenación, clasificación y elaboración de sistemas de categorías con los que se comparan los estímulos que el sujeto recibe, pues conforman los referentes perceptuales a través de los cuales se identifican las nuevas experiencias sensoriales transformándolas en eventos reconocibles y comprensibles dentro de la concepción colectiva de la realidad. Es decir que, mediante referentes aprendidos, se conforman evidencias a partir de las cuales las sensaciones adquieren significado al ser interpretadas e identificadas como las características de las cosas, de acuerdo con las sensaciones de objetos o eventos conocidos con anterioridad. (Vargas, 1994, pp. 47-48)

Se asevera que la percepción es:

(...) algo que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos. Si bien, algunos psicólogos se inclinan por asignar esta última consideración a la cognición más que a la percepción, ambos procesos se hallan tan íntimamente relacionados que casi no es factible, sobre todo desde el punto de vista de la teoría, considerarlos aisladamente uno del otro". (Allport ,1974 citado en Vargas, 1994), p. 48).

Por otro lado, (Abbagnano, 1986 citado en Vargas 1994), afirma que el proceso que se edifica de manera automática, en donde se selecciona las preferencias, gustos y prioridades del individuo; y que igual forma, se determinan las diferencias cuantitativas y cualitativas de la persona, se define como percepción. Por tal motivo, se manifiesta que la introspección y la conciencia sean componentes particulares de este proceso llamado percepción.

2.3.2 *Definiendo el Concepto de Liderazgo*

Hablando de liderazgo, diversos autores afirman que:

La discusión sobre la conceptualización de Liderazgo, la identificación de sus rasgos característicos e incluso como medir el nivel de Liderazgo existente en las personas ha sido tema de debate en el ámbito científico tanto para investigadores como para profesores. Las teorías surgidas de estos debates de igual manera no surgirían sino hasta muchos años después de las concepciones heroicas y carismáticas atribuidas al líder. El mismo Yukl (1989), señala que el concepto fue concebido por los investigadores en razón de su percepción y del aspecto que más les atraía del mismo. Esto ha llevado a que el Liderazgo sea definido como un rasgo de personalidad, como una función basada en la obediencia, como una conducta específica, como una influencia o conducta persuasiva, como una relación mediada por el poder del que manda, como una forma de alcanzar objetivos, y así numerosas combinaciones entre estas características (Bass, 1990). Sin embargo, House & Aditya (1997), afirman que aun con este gran cúmulo de estudios sobre liderazgo, han persistido vacíos en el entendimiento sobre lo que este término significa. (Romero, 2016, p. 18),

No obstante, dentro de esta diversidad de conceptos sobre liderazgo, se puede deducir que estas definiciones coinciden en que para que haya un líder, debe de haber un grupo de individuos sobre los cuales se deba ejercer el liderazgo.

En este sentido, se define el liderazgo como:

la capacidad de conducir e influenciar en otros, para sí llevarlo a cumplir unas metas con un propósito común de una organización, para generar resultado que

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los líderes y por ende sus seguidores. (Cardona & Buelvas, 2010 citados en Acuña & Bolívar, 2019, p. 25).

Del mismo modo, el liderazgo se define como un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (French & Bell, 1996 citados en Soto & Soto 2017).

2.3.3 *Qué es un Líder*

Cuando se habla de líder, se destaca abiertamente que:

La influencia es ciertamente una condición que subraya la esencia del líder. El prefijo 'in' significa "dentro de" y "fluencia" viene del verbo fluir. Es decir, advierte "lo que fluye dentro de". El siguiente paso consiste en determinar el origen, el cómo, el qué y el destino. El origen es la acción de alguien. El destino es otro alguien con quien una persona se relaciona. El cómo puede llevarse a cabo directa o indirectamente. Con referencia a la palabra, se dice que es una acción directa, dado que reclama de la presencia simultánea de dos o más personas, una de las cuales comunica y las otras escuchan. Impacta en el entendimiento, permitiendo la comprensión y aceptación de una propuesta determinada. (Cámere, 2013 citado por Villacorta-Spinner, 2015, p. 15).

En este orden de ideas, el líder se define como (...) "un individuo dentro de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe u orientador, este presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos". (Blass, 2014 citado por Romero, 2016, p. 353).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Del mismo modo se señala que, “un líder es aquél que busca y consigue la unidad, se interesa porque las personas crezcan, tiene una gran capacidad para descubrir los dones y necesidades de los demás y se orienta por el servicio”. (Del Río, 2013 citado por Villacorta-Spinner, 2015, p. 16).

2.3.4 Liderazgo Educativo

La educación entendida como proceso de formación y pilar en la construcción de principios fundamentales de la sociedad, implica la presencia activa de directivos docentes, capaces de liderar desde sus procesos de dirección y gestión, resultados que posibiliten el éxito escolar como factor de calidad en las instituciones educativas. Es así, como la incidencia del liderazgo en el contexto educativo surge como el compromiso por alcanzar las metas propuestas desde los diversos ambientes y escenarios que conforman el engranaje de la institución educativa. (Ríos et al., 2017, p. 37).

Por consiguiente, se afirma que:

Este liderazgo escolar puede conceptualizarse como el conjunto de prácticas que despliegan los líderes de las instituciones escolares, que contribuyen a generar un sentido y visión compartida, que a su vez influye y moviliza el comportamiento de sus miembros hacia el alcance de los aprendizajes de los estudiantes y hacia el desempeño óptimo de los docentes en la sala de clases. Éste se trata de un efecto, que se ejerce indirectamente a través de la influencia que desarrollan los directivos para mejorar el trabajo que realizan los docentes en el aula. (Nuraan Davids & Yusef Waghid, 2019 citados por Acuña y Bolívar, 2019, p. 37).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Al respecto, se hace referencia al liderazgo educativo como:

Un factor que potencia los procesos institucionales de calidad apoyado en una eficaz gestión institucional. Al respecto Bush destaca que se requiere un liderazgo altamente integral, que dinamice los procesos organizacionales del siglo XXI y su impacto al interior de la comunidad educativa pluralista. (Bush, 2007 citado por Ríos et al., 2017, p. 37).

En síntesis podemos decir que el liderazgo educativo es (...) “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20)

El enfoque que asume la presente investigación, está en la línea del concepto que utiliza Leithwood (2009), como ese acto de influenciar a otros para lograr los objetivos planificados en la institución educativa, apuntado también, al liderazgo educativo integral de Bush (2007), como un elemento fundamental para llevar a cabo las exigencias de liderazgo en las organizaciones escolares para el presente siglo.

Asumir este tipo de liderazgo para el siglo XXI en una organización escolar, “demanda un ejercicio del liderazgo caracterizado por su visión de futuro y su capacidad de innovación y gestión de cambios” (Cuevas et al., 2008 citado por Soto & Soto 2017, p.2).

Por consiguiente, “si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de ésta” (Murillo, 2006, p. 11).

En este sentido, se expresa que:

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Los líderes educativos deben contar con una preparación técnica adecuada, basado en su experiencia y formación académica, con una actitud comprometida con la educación, la escuela y la sociedad, que no le tengan miedo al cambio ya que éste genera oportunidades de crecimiento y aprendizaje que van a permitir la transformación de la organización educativa. (Murillo, 2006, p. 46).

2.3.5 *Estilo de Liderazgo*

Todo líder para ejercer su liderazgo debe desarrollar un estilo de liderazgo que se acomode a sus rasgos de personalidad. Por tal motivo, el estilo de liderazgo se toma desde las relaciones de los líderes con sus subalternos al interior de la organización, y su relación con otros líderes en los diferentes contextos que se desenvuelve. Es decir, el cómo se perciben así mismo y la posición que tiene como líder; en esta misma medida, si ellos son o no éxitos como dirigentes.

En este orden de ideas, se afirma que:

Si el liderazgo es la influencia o el proceso de persuasión que se ejerce sobre un individuo o grupo para lograr la consecución de los objetivos planteados por el líder, entonces, el estilo de liderazgo se define como la manera en que ese proceso se realiza. (Dilts, 1996 citado por Villacorta-Spinner, 2015, p. 17).

Igualmente, otro autor define estilo de liderazgo como:

La combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destreza, el elemento fundamental es el comportamiento,

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. (Pascale, 2008 citado por Mino, 2016; Soto & Soto, 2017, p. 31).

La presente investigación se adhiere a esta definición de Pascale (2008), sobre Estilo de liderazgo, ya que reúne los criterios que se tienen en cuenta en dicho estudio para dar respuestas a los objetivos de la investigación en mención.

2.3.6 *Gestión Educativa*

“La gestión tiene que ver directamente con los procesos que se deben llevar a cabo en torno a una función específica, que permite realizar actividades tendientes a producir o ganar algún beneficio a corto, mediano o largo plazo”. (Acuña & Bolívar, 2019, p. 43).

En este orden de ideas, Benavides (2011), certifica que la gestión se convierte en un proceso que facilita la organización, la orientación de lo planeado, el empleo de recursos, entre otros, con el fin alcanzar lo que se planifico. Por tal motivo, es importante el manejo oportuno de los tiempos, la evaluación constante de las metas propuesta y, sobre todo, el ordenamiento de todos sus elementos.

Con relación a lo anterior, la gestión educativa se define como:

el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vistas a cumplir un

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

encargo social determinado. (Caballero, 1997 citado por Acuña y Bolívar 2019, p. 43).

De igual forma, la gestión escolar se define como las tareas que realizan los directivos educativos y que están enfocadas a la consecución de metas establecidas en la organización educativa. De igual forma, el establecimiento de escenarios para asegurar el aprendizaje de los estudiantes de acuerdo a lo planteado por la educación, en cuanto a sus fines y propósitos. (Navarro Leal & Lladó Lárraga, 2014 citados por Acuña & bolívar, 2019).

2.3.7 Directivo Docente

De acuerdo al Decreto 1278 (2002, p. 2), en su artículo 2, define al directivo docente como “quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar”.

2.3.8 Docentes

Las personas que desarrollan labores académicas directa y personalmente con los alumnos de los establecimientos educativos en su proceso enseñanza aprendizaje se denominan docentes. Estos también son responsables de las actividades curriculares no lectivas complementarias de la función docente de aula, entendidas como administración del proceso educativo, preparación de su tarea académica, investigación de asuntos pedagógicos, evaluación, calificación, planeación, disciplina y formación de los alumnos, reuniones de profesores, dirección de grupo, actividades formativas, culturales y deportivas, atención a los padres de familia y acudientes, servicio de orientación estudiantil y actividades vinculadas con organismos o instituciones del sector que incidan directa o indirectamente en la educación. (Decreto 1278, 2002, art. 5, p. 1).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

De igual forma, dentro de esta gama de conceptos encontramos otras concepciones de gran importancia para esta investigación, ya que aportan elementos relevantes para una mayor comprensión de este estudio, los cuales se definen a continuación.

Planificación: “La planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones respecto de la actividad del futuro, basándose en la investigación, reflexión y pensamiento sistemático” (Dror, 1990 citado en Saavedra et al., 2001).

De igual forma, “la planificación consiste en concebir un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él” (Ackoff, 1987 citado en Saavedra et al., 2001).

Sistema de Información y Comunicación: “Un sistema de información es una combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúne, transforma y disemina información en una organización” (O’Brien, 2001).

En tal sentido, (Laudon & Laudon, 2000) considera a los sistemas de información de gran utilidad para apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control; también pueden ayudar a los administradores y al personal a analizar problemas, visualizar asuntos complejos y crear nuevos productos.

Sistema de Recompensa y Castigo: El sistema de recompensas (salarios, beneficios, promociones, etc.) y el de castigos (acciones disciplinarias, etc.) constituyen los factores básicos que inducen al individuo a trabajar en beneficio de la organización. (Chiavenato, 2007).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Sistema de Relaciones Interpersonales: (...) son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad, característica del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones interpersonales tienen un papel fundamental, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana. (Montes, 2016).

2.4 Bases legales

Las bases legales de la presente investigación están fundamentadas en la ley 115 de 1994, ley general de educación, concretamente en el título VI, capítulo 5; donde se habla de los directivos docentes para ejercer labores de dirección en los establecimientos educativos. De igual forma, se toman apartes del decreto 1075 de 2015, específicamente en el artículo 2.3.3.1.5.8 donde se extraen las funciones principales de los rectores de los establecimientos educativos.

De acuerdo a la resolución número 09317 de 06 de mayo de 2016, en su hoja número 12, el propósito principal del cargo de rector es:

Desempeñar “actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI)”, así como velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo.

Ley 115 de 1994. De conformidad a la ley general de educación se hará mención de diferentes artículos que tienen que ver con el tópico en mención.

Artículo 126. Carácter de directivo docente. Los educadores que ejerzan

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes.

Artículo 127. Autoridad nominadora de los directivos docentes. Los rectores o directores, vicerrectores, coordinadores, supervisores, directores de núcleo y demás directivos docentes de las instituciones educativas estatales a que se refiere el Estatuto Docente, serán nombrados por los gobernadores, los alcaldes de distritos o municipios que hayan asumido dicha competencia, previo concurso convocado por el departamento distrito.

Artículo 128. Requisitos de los cargos de dirección del sector educativo. Los cargos de dirección del sector educativo en las entidades territoriales, serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa. El nominador que contravenga esta disposición será sancionado disciplinariamente de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

Artículo 129. Cargos directivos docentes. Las entidades territoriales que asuman la prestación directa de los servicios educativos estatales podrán crear cargos directivos docentes, siempre y cuando las instituciones educativas lo requieran, con las siguientes denominaciones:

1. Rector o director de establecimiento educativo.
2. Vicerrector.
3. Coordinador.
4. Director de Núcleo de Desarrollo Educativo.
5. Supervisor de Educación.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Parágrafo. En las instituciones educativas del Estado, los cargos directivos docentes deben ser provistos con docentes escalonados y de reconocida trayectoria en materia educativa. Mientras ejerzan el cargo tendrán derecho a una remuneración adicional y cumplirán funciones, según la reglamentación que expida el Gobierno Nacional.

Artículo 130. Facultades sancionatorias. Los rectores o directores de las instituciones educativas del Estado tienen la facultad de sancionar disciplinariamente a los docentes de su institución de conformidad con el Estatuto Docente y la presente Ley y a los funcionarios administrativos de acuerdo con lo establecido en la carrera administrativa.

Parágrafo. Los gobernadores y los alcaldes que asuman el nombramiento de los educadores, tienen la facultad de sancionarlos cuando a ello hubiere lugar, de conformidad con el Estatuto Docente y la presente Ley.

Artículo 131. Encargo de funciones. En caso de ausencias temporales o definitivas de directivos docentes o de educadores en un establecimiento educativo estatal, el rector o director encargará de sus funciones a otra persona calificada vinculada a la institución, mientras la autoridad competente suple la ausencia o provee el cargo.

El rector o director informará inmediatamente por escrito a la autoridad competente para que dicte el acto administrativo necesario en un plazo no mayor de quince (15) días hábiles, momento a partir del cual se producen los efectos laborales correspondientes.

El funcionario que debe dictar el acto administrativo arriba señalado, incurrirá en causal de mala conducta si no lo hace oportunamente.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Artículo 132. Facultades del rector para sancionar y otorgar distinciones. El rector o director del establecimiento educativo podrá otorgar distinciones o imponer sanciones a los estudiantes según el reglamento o manual de convivencia de éste, en concordancia con lo que al respecto disponga el Ministerio de Educación Nacional.

Decreto 1075 de 2015. De acuerdo al decreto 1075 de 2015, Artículo 2.3.3.1.5.8 (p. 100); los rectores cumplirán las siguientes funciones:

- Orientar la ejecución del proyecto institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar
- Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto;
- Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento;
- Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria;
- Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa; Orientar el proceso educativo que se presta en la institución de conformidad con las orientaciones y decisiones del Consejo Académico;
- Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia;
- Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional;
- Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local;
- Aplicar y hacer cumplir las disposiciones que se expidan por parte del Estado sobre la organización y prestación del servicio público educativo, y

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

- Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional".

2.5 Definición Conceptual y Operacional de las Variables

El problema de la presente investigación contiene una sola variable.

- Liderazgo educativo: Variable independiente

2.5.1 Operacionalización de las Variables

Ver tabla:

Tabla 4

Operacionalización de Variable

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Estilo de Liderazgo	Dimensión	Número de Ítems
	El liderazgo educativo es “(...) la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20)	Esta variable se va a medir a través de un cuestionario estandarizado que se les aplicará a los docentes de la institución educativa el Tres. El cuestionario constará de 50 preguntas en escala de Likert para identificar el estilo de liderazgo educativo que ejerce el rector en dicha institución.	Autocrático: El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder. (Kurt Lewin, 1993).	Planificación.	10, 13, 16, 22, 31, 48
				Sistema de Información y Comunicación.	28,34
				Sistema de Recompensas y castigo.	7
				Relaciones Interpersonales.	

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Estilo de Liderazgo	Dimensión	Número de Ítems
					1, 4, 25,
Liderazgo Educativo			Democrático:	Planificación.	20, 29,32,40,42
			Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. (Kurt Lewin, 1993).	Sistema de Información y comunicación.	11, 17,38
				Sistema de Recompensa y Castigo.	-----
				Relaciones Interpersonales.	8, 26, 45, 50
			Laissez-faire:	Planificación.	12, 18, 27, 30, 33,36,44, 49
			El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa. (Kurt Lewin, 1993).	Sistema de Información y comunicación.	15
				Sistema de Recompensa y Castigo.	-----

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Estilo de Liderazgo	Dimensión	Número de Ítems
				Relaciones Interpersonales.	3, 6, 24
			Transformacional:	Planificación.	5,9,23,39,41,47
			El líder transforma el contexto cultural en que trabaja la gente, desde los propósitos (con una visión compartida, donde hay consenso, y expectativas), desde las personas (apoya individual a sus colaboradores, hay estímulo intelectual, ofreciendo modelos de buen ejercicio profesional), desde la Estructura (donde se descentralizan las responsabilidades y da autonomía a los profesores) y desde la Cultura (promueve una cultura propia y colaborativa). (Leithwood, 1994).	Sistema de Información y Comunicación.	14,21,46
				Sistema de Recompensa y Castigo	-----
				Relaciones Interpersonales.	2,19, 35, 37, 43

Fuente: Elaboración propia a partir de Soto y Soto (2017)

CAPÍTULO III

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Según Balestrini (2006), el Marco Metodológico es:

El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125).

Es decir, es la organización consecuente para la recolección, ordenamiento y análisis de información que posibilita la interpretación de los resultados obtenidos en el proceso investigativo en función del problema de investigación.

Por lo tanto, en este capítulo tres sobre los aspectos metodológicos de la Investigación se abordarán el enfoque de la investigación, es decir, la orientación de la misma. De igual manera, se explicará en donde se enmarca el tipo de investigación y su diseño; en este mismo orden de ideas, se evidenciará la población objeto de este estudio; de la cual tomaremos la muestra, que será el grueso total del colectivo docente de la IE el tres. Dentro de las técnicas e instrumentos de recolección de datos se dará una mirada global al cuestionario destinado para tal fin. Por último, se determinará la confiabilidad y validez de los instrumentos a través de una breve explicación sobre la utilización del mismo en otras investigaciones, las consideraciones éticas de la investigación, entre otros aspectos.

3.1 Paradigma, Método y/o Enfoque de Investigación

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo, puesto que éste es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecida previamente, y confía en “la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Hernández, Fernández & Baptista, 2003, p. 5).

Del enfoque cuantitativo se tomará el cuestionario como instrumento para medir la percepción de los docentes acerca del estilo de liderazgo educativo que ejerce el rector en la institución educativa el Tres.

3.2 Tipo de Investigación

El estudio que se presenta a continuación es descriptivo, por lo tanto, es una investigación de tipo básica.

De acuerdo a Rodríguez (2020):

La **investigación básica** o fundamental busca el conocimiento de la realidad o de los fenómenos de la naturaleza, para contribuir a una sociedad cada vez más avanzada y que responda mejor a los retos de la humanidad. Este tipo de investigación no busca la aplicación práctica de sus descubrimientos, sino el aumento del conocimiento para responder a preguntas o para que esos conocimientos puedan ser aplicados en otras investigaciones. (parr. 1)

De igual forma, Hernández & col. (2006) plantea que la investigación descriptiva puede definirse como:

Aquel tipo de investigación que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

análisis. Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del objetivo de estudio. Desde el punto de vista científico describir es medir. En este, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellos independientemente para así describir lo que se investiga. (p. 102).

3.3 Diseño de la Investigación

Los diseños que utilizarán para esta investigación serán los siguientes: Descriptivo simple, No experimental, Descriptivo y Transversal.

Este estudio tiene como propósito analizar y describir las opiniones de los docentes de la institución educativa el Tres acerca del liderazgo educativo, sin realizar ninguna intervención a la única variable de estudio. Por tal motivo, se ha optado por el diseño descriptivo simple para el desarrollo de esta tesis.

Ahora bien, Alva (s.f.) afirma sobre el diseño descriptivo simple que “en este diseño el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio), no presentándose la administración o control de un tratamiento” (p. 3).

De la misma manera, se aplicará el diseño no experimental, ya que dicha investigación se realizará en una institución educativa donde se está presentando una problemática específica, la cual se constituye en el objeto de este estudio y se efectuará un análisis del mismo.

Fernández, Hernández & Baptista (2003), afirma que la investigación no experimental “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

investigación es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos” (p. 270).

Por consiguiente, este estudio es de diseño Descriptivo porque solo detallará la realidad encontrada a través del cuestionario que se aplicará a los docentes de la institución educativa el Tres.

De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2003), “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 119). Por lo tanto, los estudios descriptivos evalúan de manera independiente las concepciones o variables que se estudian específicamente y se centran en medir con la mayor precisión posible. (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

En este orden de ideas, se pretende con este estudio analizar el liderazgo educativo que ejerce el rector en la institución educativa el Tres del distrito especial portuario de Turbo-Antioquia desde las dimensiones de planificación, sistema de información y comunicación, relaciones interpersonales y el sistema de recompensa.

Finalmente, será un estudio Transversal porque la variable en cuestión se medirá en una sola ocasión.

Hernández, Fernández & Baptista (2003), afirman que “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 270).

Ahora bien, los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en lo que se manifiestan una o más variables dentro del enfoque

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

cuantitativo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 273).

Por lo tanto, este procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y facilitar su representación (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas

Falcón & Herrera (2005, p. 12) se refieren a la técnica de recolección de datos como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (...) la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos”.

La técnica de recolección de datos que se utilizará en la presente investigación será la encuesta.

Para García (1993), una encuesta es:

Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (p. 1).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

3.4.2 *Instrumentos de recolección de datos*

Seguidamente, se puede decir que un instrumento de recolección de datos es en principio:

Cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. (Sabino, 1992, p. 88).

El instrumento que se utilizará será un cuestionario con preguntas cerradas bajo escala de Likert.

La categorización de la escala tipo Likert es un instrumento de medición o recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes de acuerdo con Brunet (2004) “consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos” (p. 34).

Ahora bien, para determinar el estilo de liderazgo educativo del rector de la institución educativa el Tres en el distrito especial portuario de Turbo-Antioquia se tomará el cuestionario aplicado por los investigadores Luis Miguel Soto Galván y Rafael Ignacio Soto Galván, en su investigación del año 2017 titulada Estilos de Liderazgo de los Rectores de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Santa Rosa de Lima – Bolívar. Inscrito a la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias – Colombia. Instrumento que fue adaptado al contexto colombiano, tomando como referentes el cuestionario de Roberto Carlos Juárez Campos del año 2009.

Dicho cuestionario está constituido por 50 ítems, de las cuales 12 hacen referencia al estilo de liderazgo autocrático, 12 al estilo de liderazgo democrático, 12 al estilo de liderazgo

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

liberal y, por último, 14 preguntas que se refieren al estilo de liderazgo transformacional. Cada ítem, administrados con una escala de medición tipo Likert con las opciones de: Siempre (5), Frecuentemente (4), Algunas veces (3), Pocas veces (2), Nunca (1).

De igual forma, los valores de cada ítem oscilan entre 1 a 5, que miden el nivel de percepción de cada docente. En este sentido, el 5 constituye el más alto nivel de percepción de los docentes encuestados que están de acuerdo con respecto a lo que el ítem afirma de la actuación de liderazgo y dirección del rector en la institución, y 1 constituye el más alto nivel de desacuerdo de los docentes encuestados con lo afirmado en el ítem.

De acuerdo a la estructura, se puede expresar que:

El cuestionario aplicado es analizado a partir de cuatro dimensiones, de manera de que el análisis de éste se realiza considerando el porcentaje obtenido en cada una de las dimensiones, que luego es utilizado para su interpretación, que se puede representar como un camino desde la teoría al texto y viceversa. (Soto & Soto, 2017, pp. 71-72).

La presente tabla que se presenta a continuación, resume la información antes mencionada.

Tabla 5

Tipos de Liderazgo y Número de Ítems

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Tipo de Liderazgo	Número de Ítems
Liderazgo Autocrático	
Planificación	10, 13, 16, 22, 31, 48
Sistema de Información y comunicación.	28,34
Sistema de recompensas y castigo	7
Relaciones Interpersonales	1, 4, 25,
Liderazgo Democrático	
Planificación	20, 29,32,40,42
Sistema de Información y comunicación.	11, 17,38
Sistema de recompensas y castigo	-----
Relaciones Interpersonales	8, 26, 45, 50
Liderazgo Laissez-Faire	
Planificación	12, 18, 27, 30, 33,36,44, 49
Sistema de Información y comunicación.	15
Sistema de recompensas y castigo	-----
Relaciones Interpersonales	3, 6, 24
Liderazgo Transformacional	
Planificación	5,9,23,39,41,47
Sistema de Información y comunicación.	14,21,46
Sistema de recompensas y castigo	-----
Relaciones Interpersonales	2,19, 35, 37, 43

Fuente: Soto y Soto (2017, p. 72).

De igual forma, cada una de las dimensiones que se plantean en el cuestionario tienen los siguientes ítems asociados como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 6

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Ítems por cada Dimensión de Estilo de Liderazgo

Tipo de Liderazgo	Dimensiones	Preguntas Asociadas
Autocrático	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica las actividades de manera personal y unilateral (10) • Evita tomar en cuenta lo que opinan sus docentes al momento de tomar una decisión (13) • Prescinde del trabajo en grupo para dar solución a los problemas (16) • Considera innecesario el apoyo de los docentes para las labores diarias (22) • Considera innecesarias las asambleas para comunicar decisiones importantes (31) • Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito (48)
	Sistema de Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Resta importancia a las recomendaciones de los docentes al momento de la toma de decisiones (28) • Rechaza el derecho a la libre expresión de los docentes (34)
	Sistema de Recompensas y Castigo	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica el reglamento con severidad (7)

Tipo de Liderazgo	Dimensiones	Preguntas Asociadas
Democrático	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Evita las buenas relaciones con su personal docente (1) • Hace sentir al personal docente que el rector es quien manda (4) • Considera vital la lealtad de la persona (25)
	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personalizada (20) • Promueve el consenso de los docentes, mediante una discusión amplia, para la elaboración de los objetivos (29) • Apoya en la solución de opiniones discordantes entre los profesores (32) • Solicita a los docentes apoyo para la elaboración de los objetivos de alguna tarea (40) • Somete a votación las decisiones cuando se presentan opiniones discordantes a la que él sostiene (42)
	Sistema de Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene al personal informado sobre cualquier decisión que le afecte (11) • Coordina en grupos pequeños para dialogar sobre problemas de trabajo (17)

Tipo de Liderazgo	Dimensiones	Preguntas Asociadas
Laissez-Faire	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ● Organiza reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes (38). ● Explica el porqué de los objetivos y de la misión y visión de la institución (8) ● Toma en cuenta las críticas y las lleva a un diálogo amplio (26) ● Es amistoso en el trato con los docentes (45) ● Logra contar con los docentes cada vez que hay trabajo extra (50)-
	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Establece los objetivos y pide que los docentes sean los que se repartan los trabajos y la forma de llevarlos a cabo (12) ● Supervisa diariamente el trabajo de los docentes (18) ● Se preocupa de obtener información de las deficiencias de cada aspecto bajo su supervisión (27) ● Considera que los docentes, por ellos mismos, se procuren adecuada información para su autocontrol (30) ● Se interesa de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplean los docentes (33)

Tipo de Liderazgo	Dimensiones	Preguntas Asociadas
Transformacional	Sistema de Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Pide ayuda para solucionar los problemas (36) ● Se interesa sobre las diferencias que se presentan entre sus docentes (44) ● Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar (49).
	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ● Promueve la comunicación con su personal docente (15). ● Mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente (3) ● Soluciona o por lo menos interviene en la solución de los problemas interpersonales (6) ● Toma en cuenta la diferencia de opinión con su personal (24).
	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la Institución (5) ● Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones (9) ● Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo (23)

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Tipo de Liderazgo	Dimensiones	Preguntas Asociadas
		<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela (39) ● Posibilita tiempo para la planificación colegiada (41) ● Tiene expectativas de una excelente actuación de sus docentes (47).
	Sistema de Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Entabla comunicación directa y frecuente con los miembros de la comunidad (14) ● Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales (21) ● Fortalece la cultura en la escuela (46).
	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ● Favorece el trabajo en colaboración (2) ● Presta apoyo individual a cada docente (19) ● Estimula intelectualmente al personal (35) ● Ofrece modelos de buen ejercicio profesional (37) ● Comparte la autoridad y la responsabilidad (43)

Fuente: Soto & Soto, (2017, págs. 76-79)

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

3.5 Población, Muestra y Muestreo

3.5.1 Población y/o Descripción del Escenario de Investigación

La población se define como “un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones” (Lewin y Rubin, 1996).

Población: Para la realización de este estudio se tomó como población a los docentes de la institución educativa el Tres, la cual está constituida por 52 docentes de los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media técnica, población que está constituida por hombres y mujeres, donde sus edades oscilan entre menores de 35 y mayores de 55 años. Se tomó la totalidad de la población que responderán el cuestionario libremente, con la intención de obtener resultados más cercanos a la realidad y así poder identificar con mayor precisión el estilo de liderazgo educativo que ejerce el rector en la institución educativa. La distribución de los docentes se encuentra detallada en la siguiente tabla:

Tabla 7

Población Docente de la Institución Educativa el Tres Año 2021

Nivel	Cantidad de Docentes
Preescolar	4
Básica Primaria	25
Básica Secundaria	16
Media Técnica	7
Total	52

Fuente: Elaboración propia.

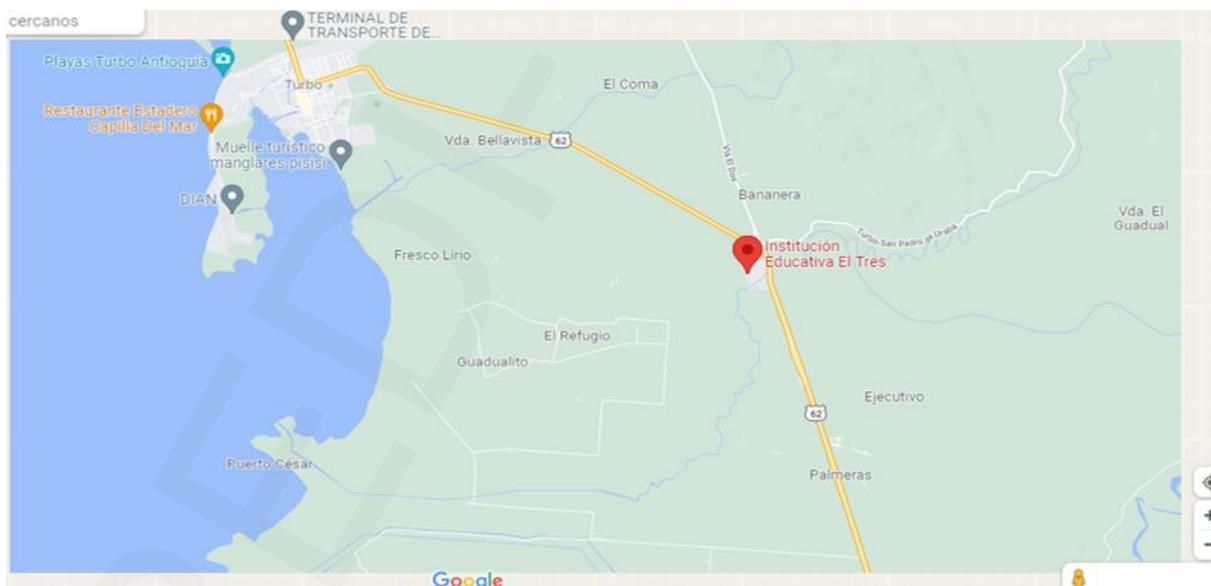
PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

El escenario de investigación: La institución educativa el Tres, es una entidad del sector oficial que está adscrita a la secretaria de educación del Distrito de Turbo en el departamento de Antioquia, calendario A y es de carácter mixto. En la sede central de la secundaria y media se tienen dos jornadas, la mañana funciona de 6:30 AM – 12:30 PM, y la tarde de 12:30 PM – 6:30 PM. Y en la primaria central, de 7:00 AM – 12:30 PM y de 12:30 PM – 6:00 PM. El resto de secciones de básica primaria trabaja con un horario de 7: 00 AM – 12: 30 PM. Dicha institución fue creada bajo la Resolución N° 16043 del 27 de noviembre 27 de 2012, y está ubicada en el área rural calle Larga corregimiento el Tres, municipio de Turbo; departamento Antioquia; República de Colombia.

En la siguiente imagen satelital se muestra la ubicación exacta de la institución educativa el Tres:

Figura 2

Ubicación Satelital Institución Educativa el Tres



Fuente: <https://www.google.com/maps/@8.0647139,-76.7036744,13z>

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

3.5.2 Muestra y/o Descripción y Criterios de Selección de los Informantes Clave

Muestra y/o Descripción. En la investigación en mención no se tomará muestra, en vista que la población es de 52 docentes, por lo tanto, se trabajaran con la totalidad de los mismos.

Criterios de selección de los informantes Clave. En la presente investigación, se incluirán para el desarrollo de este estudio la totalidad de los docentes de los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media técnica de la institución educativa el Tres, los cuales son 52 y responderá cada uno de ellos, de manera voluntaria, el cuestionario especificado para la recolección de la información.

No obstante, los docentes que expresen la negativa de participar en esta investigación, quedaran excluidos automáticamente de la misma.

3.6 Procedimiento de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Definición de la población objeto: Se seleccionó la población objeto de este estudio de investigación la cual fue también la muestra, ya que el colegio solo cuenta con la cantidad de 52 docentes que desarrollan sus labores en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media técnica, en la institución educativa el Tres.
- Explicación del proyecto al rector: Se explicó de manera detallada el proyecto al rector y se le habló de la importancia de conocer su estilo de liderazgo de acuerdo a la percepción de sus docentes, ya que esto permitirá buscar y proyectar mejores prácticas en la gestión institucional.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

- Formalización de la autorización: Se pidió formalmente la autorización al rector de la institución educativa para la aplicación del cuestionario establecido a los docentes.
- Explicación a docentes: Se explicó a los docentes de la institución la importancia de participar en la investigación y de igual forma, que se conozca el estilo de liderazgo educativo de su rector para posibilitar la mejora de la gestión y la educación de los educandos.
- Entrega del consentimiento informado: Se entregó y explicó el consentimiento informado a los docentes de la institución que participaran de la investigación al momento de diligenciar el cuestionario.
- Recepción del consentimiento informado: Cada uno de los docentes de la institución educativa diligencio el consentimiento informado y luego, se procedió a recibirlo a cada uno de ellos.
- Categorización de datos: Los datos se obtuvieron del formulario de Google que se mencionó con anterioridad. Las respuestas a cada uno de los 50 ítems, corresponden según la siguiente escala tipo Likert:

Siempre	5
Frecuentemente	4
Algunas veces	3
Pocas veces	2
Nunca	1

- Explicación del cuestionario: Se explicó detalladamente la forma de diligenciar el

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

formulario a todos los docentes del colegio, y el proceso se hizo de manera anónima, para que tuvieran libertad de responder el cuestionario sin pensar en consecuencias adversas para ellos.

- **Envío y aplicación del cuestionario:** Se utilizó los medios tecnológicos para enviar el cuestionario a los docentes como WhatsApp y el correo electrónico. De igual manera, el cuestionario se diligenció de manera virtual, el cual se accedió a través de un link que se encontraba en el correo electrónico o WhatsApp según sea el caso.
- **Tipo de encuesta aplicada:** Se aplicó un cuestionario con 50 ítems contenidos en una escala tipo Likert. Dicho instrumento nos permitió definir y estudiar los estilos de liderazgo educativo.
- **Método de análisis de datos:** Para procesar y sistematizar la información recogida a través de la encuesta, se utilizó además del formulario de Google que sirvió para generar el cuestionario sistematizado, el programa Excel 2016, a través del cual se presentó los resultados a modo de tablas y gráficos de barras, con información en porcentajes.
- **Análisis de resultados:** En primer lugar, se realizó el análisis de los hallazgos encontrados en cada uno de los estilos de liderazgo con sus respectivas dimensiones. Luego, se presentó la triangulación de los hallazgos a través de tablas y gráficos con la interpretación de los resultados de cada uno de los estilos de liderazgos y sus dimensiones, iniciando con los estilos democrático y transformacional que fueron los que obtuvieron más porcentaje de aceptación según la percepción del colectivo docente, y terminando con los estilos laissez-faire y autocrático el cual fue el de menor prevalencia. Por último, se hizo un análisis e interpretación general de los resultados que permitieron conocer los estilos de liderazgo más predominantes en la gestión del rector. Este análisis general se hizo con base al marco teórico que sustenta esta investigación.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

3.7 Validez y Confiabilidad de los instrumentos

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. En este sentido, la validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. Kerlinger (1979) “plantea la siguiente pregunta respecto de la validez: ¿está midiendo lo que cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, evidentemente carece de validez” (p. 138).

En otro sentido, la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández-Sampieri *et al.*, 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; y Ward y Street, 2009).

Ahora bien, la validez y confiabilidad de este instrumento radica en el hecho de que este cuestionario ya ha sido utilizado para otras investigaciones afines a este estudio a nivel nacional e internacional, arrojando resultados confiables y validados en la recolección de datos en campo.

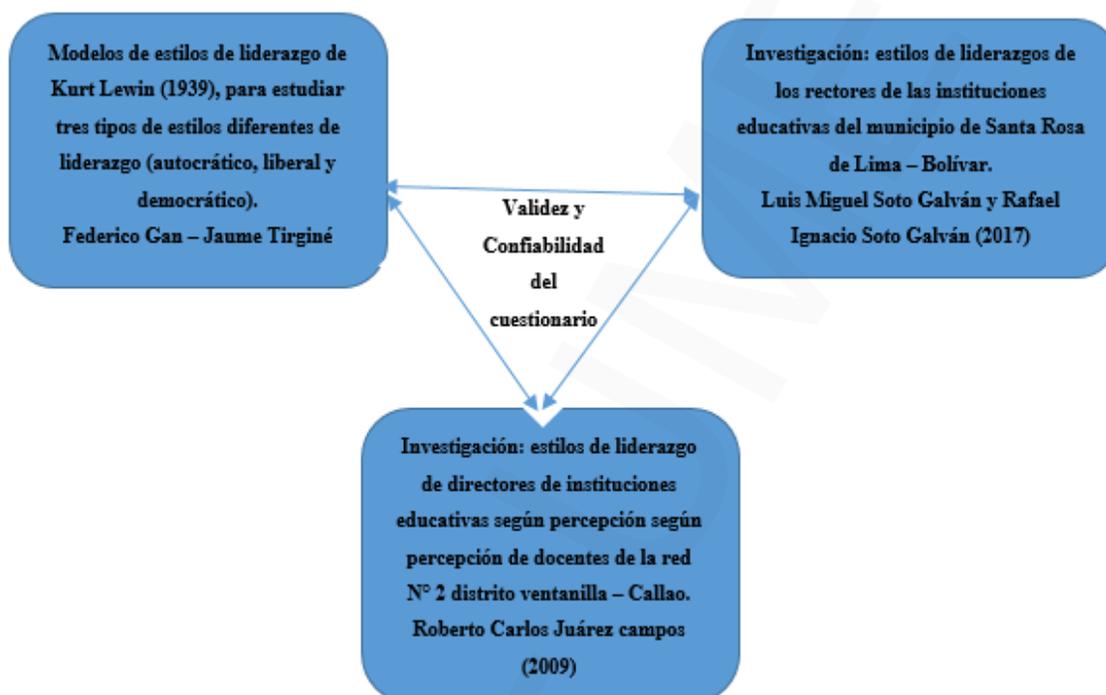
En este sentido, este cuestionario fue utilizado y adaptado por los investigadores Soto y Soto (2017), en su investigación titulada Estilos de Liderazgo de los Rectores de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Santa Rosa de Lima – Bolívar.

Por lo tanto, este cuestionario fue adaptado con elementos del contexto colombiano por los autores de esa investigación, los cuales tomaron como referente el cuestionario de Roberto Carlos Juárez Campos (2009), aplicado en su estudio: Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red n° 2 distrito ventanilla – callao, el cual hizo una adaptación del cuestionario de Federico Gan – Jaueme Tirginé, quienes se apoyaron en el modelo de estilos de liderazgo de Kurt Lewin (1939), para estudiar tres estilos diferentes de liderazgo educativo: el autocrático, liberal y democrático.

En la siguiente figura se muestra una matriz de triangulación que evidencia más claramente lo expuesto anteriormente.

Figura 3

Matriz de Triangulación Validez y Confiabilidad del Instrumento



Fuente: Elaboración propia

3.8 Consideraciones éticas

En este apartado de consideraciones éticas, se tendrá en cuenta los aspectos que esboza el comité de bioética de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología (UMECIT), en su reglamento (D-10). El objetivo del Comité de Bioética de la investigación de la UMECIT es “velar por la aplicación de normas éticas en investigación acordes con la dignidad de seres humanos, según se dispone en códigos nacionales e internacionales”. (artículo 5, p. 5).

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Por ende, se tendrá en cuenta los requerimientos establecidos para cumplir a cabalidad las exigencias éticas de la investigación, para garantizar la libre participación y confidencialidad de los sujetos participantes en este estudio.

3.8.1 Criterios de confidencialidad

Leonel Trespalacios Salazar, psicólogo de la universidad de Antioquia, docente de básica primaria, aspirante al título de magister en administración y planificación educativa de la UMECIT

Para asegurar la confidencialidad en el transcurso de este estudio, se considera los siguientes aspectos en el diseño de esta investigación:

Primeramente, se dio a conocer a cada uno de los docentes de la institución educativa el Tres que su a participación seria de manera voluntaria y que tendrán la opción de abandonar la investigación si ellos lo estiman conveniente, por lo tanto, se informó anticipadamente el objetivo del estudio a desarrollar, y se recalcó enfáticamente que habría total confidencialidad de los datos que se suministren, y que solo el investigador tendrá el manejo y el control de los datos sin alterar lo que se consignó en el cuestionario.

De igual forma, se explica el procedimiento para responder el cuestionario, el cual se hizo de manera anónima, para evitar consecuencias negativas o represarías por parte del rector de la institución. Por lo tanto, lo que se busca con esta investigación no es dañar el buen nombre del rector, sino contribuir al mejoramiento de la gestión directiva institucional.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Por ende, al momento de sustraer la información consignada en los cuestionarios y asegurar la calidad y/o validación, posiblemente no habrá ninguna razón para retener los cuestionarios.

3.8.2 Descripción de la obtención del consentimiento informado

Los sujetos participantes de esta investigación serán los docentes de la institución el Tres, y en la selección de los mismos no habrá prejuicios personales o preferencias. Los participantes serán informados acerca de esta investigación con anticipación y darán su consentimiento informado antes de participar en ella. El consentimiento informado se dará en un formato en donde se encuentra el nombre del responsable de la investigación y el objetivo principal de la misma. De igual forma, estará descrito que la forma de participación es anónima. El tratamiento de datos personales se hará de acuerdo a las disposiciones que se enmarcan en la ley 1581 de 2012 de Habeas Data y protección de datos.

3.8.3 Riesgos y beneficios conocidos y potenciales

Riesgos. Para el momento del desarrollo de la presente investigación no se conocen riesgos físicos ni psicológicos que afecten a los participantes de esta investigación o que imposibiliten el progreso de la misma. De igual forma, los docentes de la institución educativa el Tres no se encuentran en vulnerabilidad, y están en consonancia a cualquier tipo propuesta que ayude al mejoramiento de la institución educativa donde ellos laboran.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Beneficios conocidos y potenciales. La investigación que aquí se plantea, se proyecta como un aporte al proceso de gestión de liderazgo educativo en la institución educativa el Tres, por ende, este estudio aportara diversos beneficios conocidos y potenciales que se enuncian a continuación:

- Permitirá una mejor comprensión por parte del colectivo docente de los procesos de liderazgo educativo que se ejercen en la institución educativa.
- Contribuirá al mejoramiento de la gestión educativa gracias al conocimiento del estilo de liderazgo que ejerce el rector, lo cual permitirá que se generen sugerencias para su constate mejoramiento.
- Facilitará el aprendizaje escolar en vista que el líder educativo, juntamente con los docentes, es uno de los que mayor impacto tiene en el proceso educativo de los estudiantes, ya que un buen líder sabrá direccionar muy bien su institución, generando acciones para lograr un ambiente de aprendizaje efectivo.
- Favorecerá al fortalecimiento de las relaciones laborales, porque visibilizará los elementos débiles del liderazgo educativo en lo concerniente a la interacción entre docentes y rector, para así proponer acciones que permitan mejorar el ambiente laboral en la institución educativa.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS O HALLAZGOS

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En el presente capítulo se examinan, interpretan y se discuten los resultados conseguidos del procedimiento de la recolección de los datos mediante la aplicación del cuestionario a los docentes de la institución educativa el Tres, con la finalidad de analizar la percepción de los docentes sobre el liderazgo educativo en dicha institución, el cual constituye el objetivo general de la actual investigación.

Dichos datos son presentados siguiendo un orden de exposición de la variable denominada Liderazgo educativo y cada uno de los estilos de liderazgo a saber: Autocrático, Democrático, Laissez-Faire y Transformacional, con sus respectivos dimensiones e indicadores. De igual forma, la tendencia de los resultados se determinará de acuerdo a la sumatoria de las opciones de respuestas más representativas, y que estos valores adicionados estén por encima del cincuenta por ciento (+50%). De esta manera, se establecerá la preferencia de los docentes participantes con relación al objetivo general de esta investigación.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones que señalan la información o hallazgos más importantes del estudio y las recomendaciones encaminadas a suministrar propuestas a la luz de los resultados obtenidos, analizados e interpretados, con miras a mejorar el liderazgo educativo de la organización educativa.

4.1 Técnicas de Análisis de Datos o Hallazgos

Cabe destacar que para procesar y sistematizar la información recogida en el trabajo de campo a través del cuestionario diligenciado por los docentes se utilizó el formulario de Google y el programa de Excel 2016, por medio del cual se hizo la tabulación directamente en el ordenador, presentando los resultados obtenidos en gráficos de barras para una mayor comprensión, con información en porcentajes.

En consecuencia, el análisis de los resultados se interpretó y argumento de acuerdo a lo establecido en el marco teórico, a los objetivos establecidos y experiencia del investigador,

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

permitiendo que se llegara a conclusiones objetivas y bien fundamentadas, con la finalidad de proponer recomendaciones que faciliten el mejoramiento del liderazgo educativo en la institución educativa objeto de este estudio.

El cuestionario fue diligenciado por los docentes de la institución educativa el Tres en el mes de abril de 2021, a través de la plataforma de google formularios en temporada académica y laboral. Los sujetos de la investigación fueron un grupo conformado por 51 docentes de 52 que laboran en la institución.

A continuación, se presentan los resultados sociodemográficos de los encuestados, que permiten identificar y esbozar un perfil de los docentes, se presenta cuadros porcentuales de estos aspectos. Estos resultados son expresados en tablas y gráficos con porcentajes.

Tabla 8

Distribución de la Población según la Edad

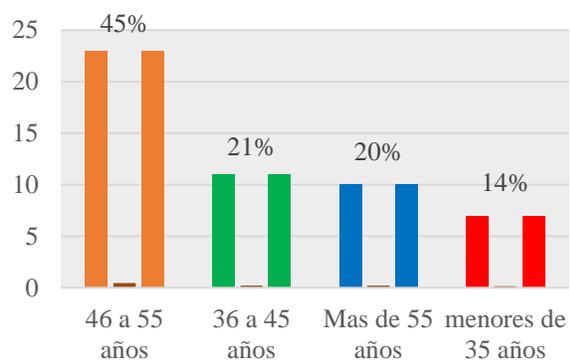
Edad	Profesores	Porcentaje
46 a 55 años	23	45%
36 a 45 años	11	21%
Mas de 55 años	10	20%
Menores de 35 años	7	14%

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021

Figura 4

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Distribución de la Población según la edad



Fuente. Elaboración Propia

Tabla 9

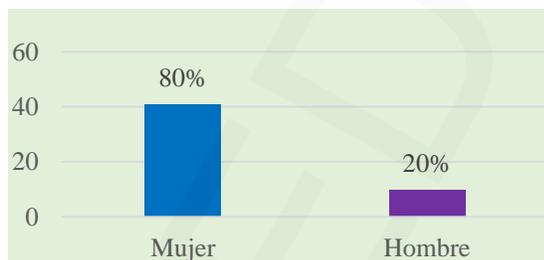
Distribución de la Población según el Género

Genero	Profesores	Porcentaje
Mujer	41	80%
Hombre	10	20%

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021

Figura

Distribución de la Población según su Género



Fuente. Elaboración Propia

Tabla 10

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

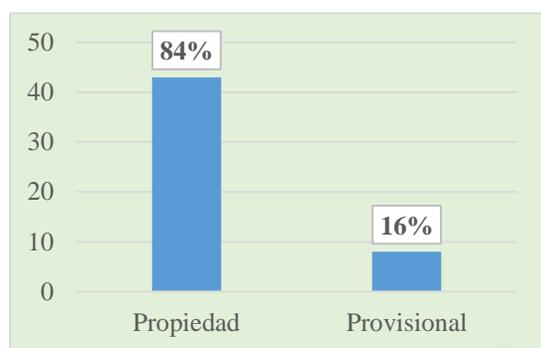
Distribución de la Población según su Condición Laboral

Condición Laboral	Profesores	Porcentaje
Propiedad	43	84%
Provisional	8	16%

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021

Figura 6

Distribución de la Población según su Condición Laboral



Fuente. Elaboración Propia

Tabla 11

Distribución de la Población según su Tiempo de Servicio

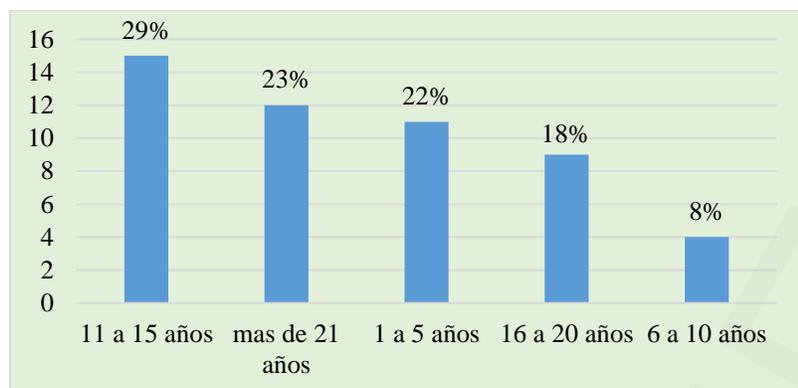
Tiempo de Servicio	Profesores	Porcentaje
11 a 15 años	15	29%
mas de 21 años	12	23%
1 a 5 años	11	22%
16 a 20 años	9	18%
6 a 10 años	4	8%

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Figura 7

Distribución de la Población según su Tiempo de Servicio



Fuente. Elaboración Propia

Tabla 12

Distribución de la Población según el Nivel de Estudio

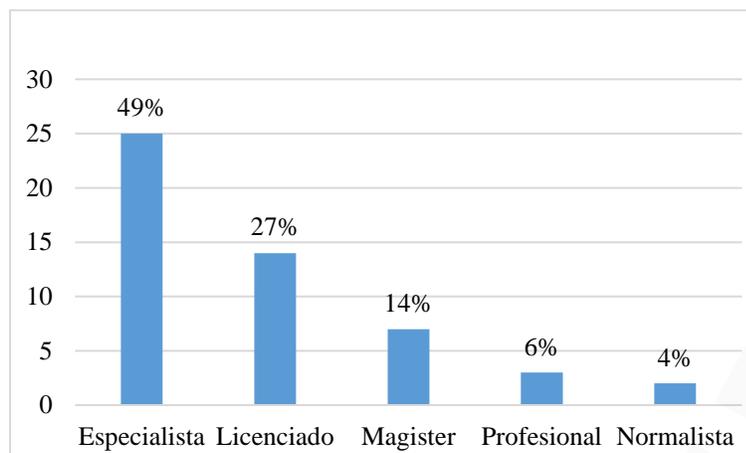
Nivel de Estudio	Profesores	Porcentaje
Especialista	25	49%
Licenciado	14	27%
Magister	7	14%
Profesional	3	6%
Normalista	2	4%

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021

Figura 8

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Distribución de la Población según el Nivel de Estudio



Fuente. Elaboración Propia

4.1.1 Hallazgos:

Se ha podido evidenciar en el análisis de los datos recopilados, que el rector de la institución educativa el Tres en el desarrollo de sus funciones como líder educativo, ejerce las prácticas para el ejercicio de su labor aspectos relevantes de los distintos estilos de liderazgo que se abordan en este estudio de acuerdo al contexto o la situación que se presenta; predominando claro está, la de tres estilos; dos que son más afines (Democrático y transformacional); aunque no hay una inclinación total o muy marcada sobre uno de ellos en particular, y uno que dista un poco de los anteriores (Laissez-faire); y alejándose de manera más significativa de un cuarto en mención (Autocrático). En este sentido, se presentan los siguientes hallazgos tomando como referente cada una de las dimensiones que complementa cada estilo.

El análisis del liderazgo educativo en la institución educativa el Tres, el cómo los docentes perciben el liderazgo educativo del rector en torno a las diferentes dimensiones arroja los siguientes resultados:

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Estilo de Liderazgo Democrático.

Cuando la prevalencia de la gestión educativa del rector se direcciona hacia un liderazgo que se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo (Estilo democrático, Kurt Lewin, 1993), se ha encontrado que;

Planificación:

La planificación que se desarrolla en la institución para orientar el proceso educativo es aceptada de buena manera por los docentes, en vista que el rector supervisa las tareas de cerca, y esto da la posibilidad para un acercamiento con sus docentes, y el establecer una dirección personalizada permite la interacción constante rector-docente.

De igual manera, cuando se asume este proceso participativo en la dinámica institucional por parte del rector, se promueve el consenso entre los docentes, facilitando una discusión amplia donde cada uno se siente parte del equipo y participan de manera positiva en la elaboración de los objetivos institucionales y de la asignación de alguna tarea específica por parte del rector. Por consiguiente, el profesorado asume de manera responsable sus funciones y de antemano contribuye al buen clima organizacional de la institución.

Ahora bien, la dinámica institucional se ve nutrida en la medida que el líder educativo está presto a apoyar en la solución de problemas que se presentan por opiniones contrarias entre sus docentes. De igual forma, no asume una actitud cerrada ni autoritaria frente a la divergencia de opiniones en torno a lo que el plantea, sino más bien, somete a votación dichas diferencias, facilitando la participación de todos en un escenario democrático que fortalece las relaciones laborales.

Sistema de información y comunicación:

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Desde esta misma perspectiva democrática que hemos venido hablando, se puede evidenciar en lo concerniente al sistema de información y comunicación que asume el rector en la institución educativa, es bien visto por el personal docente porque mantiene informado a sus docentes sobre cualquier decisión que les pueda afectar.

De forma similar, el rector organiza y coordina reuniones en pequeños grupos o de manera general para solucionar problemas o desacuerdos que se presentan en el trabajo, tratando siempre de arreglar estos inconvenientes de manera mancomunada permitiendo la participación de todos los involucrados.

Relaciones Interpersonales:

En el caso de las relaciones interpersonales, desde este contexto democrático que asume el rector, se puede demostrar que los docentes avalan este precepto en el colegio en vista que el rector está atento a explicar de manera clara el porqué de los objetivos y de la misión y visión de la institución educativa, tomando en cuenta las críticas que se puedan presentar al respecto y llevándola a un dialogo amplio donde se da la participación de toda la comunidad educativa.

Una de las cosas más importantes en las relaciones interpersonales es el buen trato entre las personas, ya que esto genera confianza en el otro y permite una comunicación más fluida entre los interlocutores. En este sentido, se evidencia en la institución que el rector es amistoso en el trato con los docentes lo cual posibilita un escenario de confianza para que el maestro exponga muchas veces sus puntos de vistas en un consenso abierto, y es por ello que el rector logra en la institución contar con los docentes cada vez que hay trabajo extra y estos lo asumen de manera cordial.

Estilo de Liderazgo Transformacional.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Ahora bien, cuando el directivo docente toma el liderazgo con una visión compartida, donde se genera apoyo individual a sus colaboradores con estímulo intelectual en donde se ofrece modelos de buen ejercicio profesional y se descentraliza las responsabilidades; por ende, se da autonomía a profesores y se promueve una cultura propia y colaborativa (Estilo transformacional, Leithwood, 1994), se ha encontrado que;

Planificación:

Se ha encontrado en este estudio, que cuando el rector toma el liderazgo con una visión compartida en la institución educativa, los docentes ven con buenos ojos las acciones que el emprende en cuanto a lo planificado, evidenciado en el hecho que se establece un consenso en los objetivos y las prioridades de la institución, concediendo a los profesores, de manera individual o grupal, autonomía en sus decisiones, las cuales estarán acorde a la visión programada y establecida de manera conjunta para el direccionamiento de la organización educativa.

De igual forma, podemos notar que el directivo docente descentraliza las responsabilidades distribuyéndolas de una manera equitativa, y compartiendo la autoridad del liderazgo, lo cual le permite al rector tener un apoyo constante de parte de sus docentes en el desarrollo de la visión que es ampliamente compartida en la institución que preside.

En este sentido, dentro de esta cultura colaborativa al interior de la institución el rector posibilita tiempo para la planificación colegiada; lo cual permite a los docentes tener mayor tiempo y mayor claridad para proyectar los objetivos y las metas para sus educandos. Por consiguiente, se evidencia que el rector tiene expectativas de una excelente actuación de sus docentes, lo cual se ve reflejado en el rendimiento académico de los estudiantes de la institución educativa y en la satisfacción de los docentes, en vista de que uno de los aspectos de mayor relevancia para un docente es la autonomía en sus prácticas académicas.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Sistema de Información y Comunicación:

Uno de los aspectos más relevantes en la interacción humana son las buenas prácticas comunicativas, ya que estas posibilitan un buen funcionamiento en las diferentes organizaciones humanas. En este sentido, el rector de la institución educativa el Tres entabla comunicación directa y frecuente con los miembros de la comunidad educativa, consintiendo que el flujo de información que sale de la institución sea veraz y creíble por toda la colectividad que hace parte de la misma.

En cuanto al desarrollo cultural en la institución, que es uno de los elementos que identifica en gran medida el quehacer docente porque determina el enfoque socio-cultural de la educación; el rector utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales, permitiendo un fortalecimiento en la cultura institucional; lo cual permite que toda la comunidad educativa de manera colaborativa, participe en el sostenimiento de la cultura en el colegio.

Relaciones Interpersonales:

Las disposiciones que se toman en la institución por lo general son de manera consensuada ya que el rector favorece el trabajo en colaboración, cualquier decisión que se llega a tomar por lo regular es compartida con los docentes, lo cual conlleva a buenas prácticas en las relaciones interpersonales, de la misma forma, se ve como el rector presta apoyo individual a cada docente; permitiendo una percepción positiva por parte del personal docente hacia el rector, percibiéndolo como una persona que busca siempre el bienestar para sus colaboradores.

Por consiguiente, el rector está dispuesto a estimular intelectualmente al personal, y ofrece modelos de buen ejercicio profesional. Además, de compartir la autoridad y responsabilidad delegada. Esto permite que los docentes estén siempre a las expectativas de mejorar su condición profesional y académica, para estar actualizados en todo lo que le demanda su labor docente y así poder participar y aportar en el mejoramiento de su institución educativa.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Estilo de Liderazgo Laissez-Faire.

No obstante, se ha podido constatar que cuando el rector asume acciones de un liderazgo frágil, donde no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa (Lewin, 1939), se evidencia que:

Planificación:

En algunas ocasiones cuando se toman acciones lasas en cuanto a la planificación; aunque el rector establece los objetivos y pide que los docentes sean los que se repartan los trabajos y la forma de llevarlos a cabo; se percibe un malestar específico frente a esta situación al interior de la institución. A pesar que el rector supervisa “diariamente” el trabajo de los docentes, y se preocupa de obtener información de las deficiencias de cada aspecto bajo su supervisión, los docentes sienten la labilidad de estas acciones, que la gran mayoría del trabajo es cargado a ellos, no viendo una dirección efectiva ni compromiso institucional por parte del líder educativo.

Por otro lado, los docentes como personal subordinados al rector de la institución esperan en cierta medida la iniciativa del líder educativo para generar acciones dentro de su labor académica, para evitar ciertos desacuerdos con la parte directiva. No obstante, se encuentran a un rector que considera que los docentes, por ellos mismos, se procuren adecuada información para su autocontrol, y esto genera en ellos incertidumbre laboral. De igual forma, el docente se siente huérfano en el desarrollo de sus funciones, en vista que el rector se interesa de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplean los docentes.

En ciertas ocasiones, existen diferencias entre los docentes y el rector se interesa sobre las diferencias que se presentan entre ellos, de igual forma, pide ayuda para solucionar los problemas. En este sentido, el personal docente tiene una buena imagen del rector ya que el no espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar; y esto genera

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

en la institución cierta confianza en la forma como se intervienen y se solucionan los conflictos al interior de la institución.

Sistema de Información y Comunicación:

En cuanto a la información y comunicación que se gestiona en la institución educativa, podemos comprobar que el rector de una manera constante promueve la comunicación con su personal docente, una de los aspectos positivos que los maestros resaltan del líder educativo cuando toma acciones de acuerdo al estilo de liderazgo en mención.

Relaciones Interpersonales:

Cuando el docente encuentra apoyo y se siente escuchado por sus directivos, procura mantener unas relaciones agradables con todos los miembros de la comunidad educativa, y la percepción hacia el directivo docente por lo general es muy positiva. Este escenario antes descrito, se evidencia porque el rector de la institución mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente, y soluciona o por lo menos interviene en la solución de los problemas interpersonales; proporcionando un ambiente adecuado para las relaciones interpersonales al interior de la institución y donde los docentes en muchas ocasiones se sientan en un ambiente cordial y familiar.

De igual forma, cuando se presentan sentires discordantes por alguna situación en particular en la institución, el rector toma en cuenta las diferencias de opinión con su personal; lo cual facilita cierto consenso en la en la toma de decisiones y esto hace sentir bien al docente por verse visibilizado por el directivo.

Estilo de Liderazgo Autocrático.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En este estilo de liderazgo, el líder educativo concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder. (Lewin, 1993). Se puede evidenciar, que este estilo de liderazgo educativo es el de menos preferencia por parte del rector a la hora de generar acciones para su gestión directiva; aunque en mínimas ocasiones se refleja cierta tendencia al mismo. Por lo tanto, se evidencia que:

Planificación:

Lo que menos les interesa a los docentes es que se les imponga directrices a la hora de ejercer sus funciones académicas; lo que ellos demandan de sus directivos son consensos en la toma de decisiones y que se les tome en cuenta al momento de planificar el trabajo y las metas institucionales. En este sentido, en la institución educativa el Tres se observa que el rector no planifica las actividades de manera personal y unilateral. Por el contrario, toma en cuenta lo que opinan sus docentes al momento de tomar una decisión, y por lo general, no prescinde del trabajo en grupo para dar solución a los problemas; todo esto permite una buena coordinación de lo planificado en la institución y la participación activa de los docentes.

En cuanto a la participación de los docentes, el rector no considera innecesario el apoyo de ellos para las labores diarias, los ve como parte fundamental del equipo. Por lo tanto, a la hora de comunicar decisiones importantes a la comunidad educativa, muy a menudo apela a las asambleas generales para informales sobre los acontecimientos más actuales del sector educativo; esto es bien visto por el personal docente. Ahora bien, el rector genera un buen ambiente laboral entre sus subordinados ya que este por lo general, aumenta la motivación de los demás hacia el éxito.

Sistema de Información y Comunicación:

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Se ha podido observar en el trascurso de estos hallazgos, que en la institución educativa en mención se ha establecido un buen sistema de información y comunicación liderado por el rector, y como este es percibido de buena manera por la mayoría de los docentes. Ahora bien, todo esto se ve fortalecido por el hecho que el rector no resta importancia a las recomendaciones de los docentes al momento de la toma de decisiones; dándole una participación constante, y no rechazando el derecho a la libre expresión de los docentes.

Sistema de Recompensa y Castigo:

Uno de los muchos aspectos que caracteriza a un líder educativo es el estar apegado a la norma y a su estricto cumplimiento. Ahora bien, aunque este sea uno de los estilos menos utilizados por el rector en la institución que preside, en algunas ocasiones aplica ciertos criterios acorde a este estilo de liderazgo, más específicamente en lo concerniente a la aplicación del reglamento. Por lo tanto, según la percepción de algunos docentes el rector aplica el reglamento con severidad; dando una imagen, de acuerdo al criterio de algunos, de cierta rigidez frente a temas específicos tocantes a la normatividad institucional.

Relaciones Interpersonales:

En cuanto a las relaciones interpersonales se ha podido evidenciar que el rector de la institución educativa el Tres no evita las buenas relaciones con su personal docente, antes bien, posibilita, la mayoría de las veces, un acercamiento cordial.

En lo concerniente al manejo de la autoridad, en pocas ocasiones el rector hace sentir al personal docente que él es quien manda. Más bien, es visto por la gran mayoría de los docentes como un líder que le gusta el consenso, el cual promueve la participación por parte de sus subordinados.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Por otra parte, cualquier líder educativo desea rodearse de gente leal la cual le ofrezca alguna garantía de confianza a la hora de delegar responsabilidades. Por lo tanto, este aspecto no es ajeno al rector de la institución educativa el Tres, el cual considera vital la lealtad de la persona; el estar rodeado de personas honestas para el logro de sus acciones y propósitos institucionales. La mayoría de los docentes de la institución, observan esta característica específica en la gestión del rector.

4.2 Proceso de Triangulación de los Hallazgos

En el siguiente apartado se analizaron los resultados de la variable con cada uno de los Estilos de liderazgo desde cada dimensión estudiada, y se establecieron las conductas que tiende y predominan en la gestión del rector como líder educativo.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de las tablas y en las figuras correspondientes.

Tabla 13

Planificación: Estilo de Liderazgo Democrático

Ítem	Planificación	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
20	Supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personalizada	8%	12%	31%	33%	16%	100%
29	Promueve el consenso de los docentes, mediante una discusión amplia, para la elaboración de los objetivos	4	6	16	17	8	51
		6%	2%	20%	33%	39%	100%
		3	1	10	17	20	51

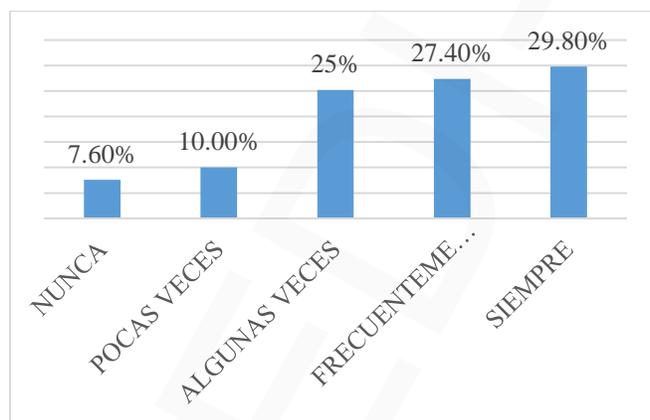
PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Ítem	Planificación	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
32	Apoya en la solución de opiniones discordantes entre los profesores	16%	8%	14%	25%	37%	100%
		8	4	7	13	19	51
40	Solicita a los docentes apoyo para la elaboración de los objetivos de alguna tarea	0%	8%	22%	29%	41%	100%
		0	4	11	15	21	51
42	Somete a votación las decisiones cuando se presentan opiniones discordantes a la que él sostiene	8%	20%	39%	17%	16%	100
		4	10	20	9	8	51
	Total	7,60	10,00	25,20	27,40	29,80	100,00
		3,80	5,00	12,80	14,20	15,20	51,00

Fuente: Elaboración propio a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

Figura 9

Planificación



Fuente: Elaboración Propia

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En la tabla 13 se hallan los resultados de cada uno de los ítems de la dimensión planificación del estilo de liderazgo democrático. Cada uno de ellos nos permite puntualizar lo siguiente:

- Para el ítem, “Supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personalizada”, el 8% manifiesta que nunca, el 12%, el 31% declara que algunas veces, el 33% dice que frecuentemente y el 16% que siempre. La disposición a este ítem dice que el rector medianamente posee esa característica ya que apenas 25 de los 51 docentes reconocen frecuentemente o siempre este distintivo en el rector.
- El 6% manifiesta que rector nunca “Promueve el consenso de los docentes, mediante una discusión amplia, para la elaboración de los objetivos”, el 2% dice que pocas veces, el 20% que algunas veces, el 33% manifiesta que frecuentemente y el 39% que siempre. La tendencia es que el rector posee esta característica en vista que 37 de los 51 docentes encuestados consideran esta condición en el rector.
- Para el ítem “Apoya en la solución de opiniones discordantes entre los profesores”, el 16% considera que nunca, el 8% que pocas veces, el 14% que algunas veces, el 25% frecuentemente y el 37% siempre. De manera similar, la tendencia muestra que el rector posee esta característica ya que 32 de los 51 docentes están de acuerdo con este rasgo en el rector.
- De acuerdo al ítem “Solicita a los docentes apoyo para la elaboración de los objetivos de alguna tarea”, el 8% de los docentes considera que pocas veces, el 22% que algunas veces, el 29% frecuentemente y el 31% que siempre. Esto nos muestra que 36 docentes dan voto afirmativo a favor de esta característica en el rector.
- Para este último ítem “Somete a votación las decisiones cuando se presentan opiniones

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

discordantes a la que él sostiene”, podemos observar que los docentes en un 8% dicen que nunca, un 20% que pocas veces, un 39% algunas veces, 17% frecuentemente y 16% siempre. Se puede determinar que esta no es una característica tan notoria en el rector, ya que solo 17 de los 51 docentes le otorgaron valor positivo a esta característica.

En la figura 9 se evidencian los resultados globalizados de los cinco ítems que permite establecer el nivel de dominio de la dimensión Planificación. En este sentido, se puede observar gracias a los porcentajes que arroja este gráfico, que la dimensión Planificación es un rasgo característico en la gestión del rector y en su gran mayoría, los docentes, la valoran de forma positiva: el 29,80% siempre está de acuerdo, mientras que el 27,40% esta frecuentemente de acuerdo, el 25% esta algunas veces de acuerdo. Por su parte, solo el 10% esta pocas veces de acuerdo y el 7,60% nunca de acuerdo.

En este sentido, se evidencia que la mayoría de los docentes (29), comparte la manera como el rector asume el proceso de planificación en la institución educativa, como ese proceso de conducción continuo, y de toma de decisiones, y aprovechamiento de oportunidades para alcanzar los fines propuestos.

Tabla 14

Sistema de Información: Estilo de Liderazgo Democrático

Ítem	Sistema de Información	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	Total
11	Mantiene al personal informado sobre cualquier decisión que le afecte	0%	4%	16%	29%	51%	100%
		0	2	8	15	26	51
17	Coordina en grupos pequeños para dialogar	4%	8%	29%	33%	26%	100%

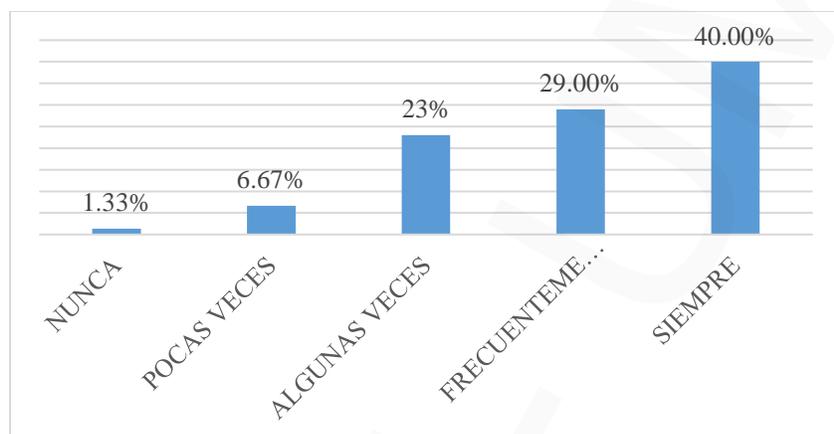
PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

	sobre problemas de trabajo	2	4	15	17	13	51
38	Organiza reuniones para resolver desacuerdos	0%	8%	24%	25%	43%	100%
	sobre problemas	0	4	12	13	22	51
TOTAL		1,33	6,67	23,00	29,00	40,00	100,00
		0,67	3,33	11,67	15,00	20,33	51,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

Figura 10

Sistema de Información



Fuente: Elaboración Propio

En la tabla 14 se hallan los resultados de cada uno de los ítems de la dimensión Sistema de información del estilo de liderazgo democrático. Cada uno de ellos nos permite puntualizar lo siguiente:

- De acuerdo al ítem “Mantiene al personal informado sobre cualquier decisión que le afecte”, se puede evidenciar que el 51% de los docentes dicen que siempre, el 29% expresan que frecuentemente, el 16% algunas veces, y el 4% que pocas veces. Conforme

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

a la evidencia presentada, se puede certificar que esta es una característica predominante en el rector ya que 41 de los 51 de los docentes tienen una opinión favorable.

- Para el ítem “Coordina en grupos pequeños para dialogar sobre problemas de trabajo”, 13 docentes (26%) dicen que siempre, 17 docentes (33%) expresan que frecuentemente, el 29% comentan que algunas veces, 8% pocas veces y un 4% dicen que nunca. Nuevamente la mayoría de los docentes (30) perciben como una cualidad a favor del rector en la gestión que realiza en la institución educativa.
- Respecto al ítem “Organiza reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas”, el 43% de los docentes manifiesta que siempre, un 25% que frecuentemente, 24% algunas veces y solo el 8% dice que pocas veces. Esta sería otra cualidad a favor del rector de acuerdo a la percepción de 35 docentes.

En la figura 10 se encuentran los resultados globales de los tres ítems los cuales nos permiten establecer el nivel de dominio de la dimensión Sistema de información. Se puede observar en la gráfica, que la mayoría de los docentes, un 69% comparten la manera como el rector maneja la información al interior de la institución, este porcentaje está distribuido de la siguiente manera: un 40% (20 docentes) manifiesta que siempre la comparten y 29% (15 docentes) dicen que frecuentemente. El porcentaje restante manifiesta con un 23% que algunas veces, el 6,67% pocas veces y el 1,33% que nunca.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Tabla 15

Relaciones Interpersonales: Estilo de Liderazgo Democrático

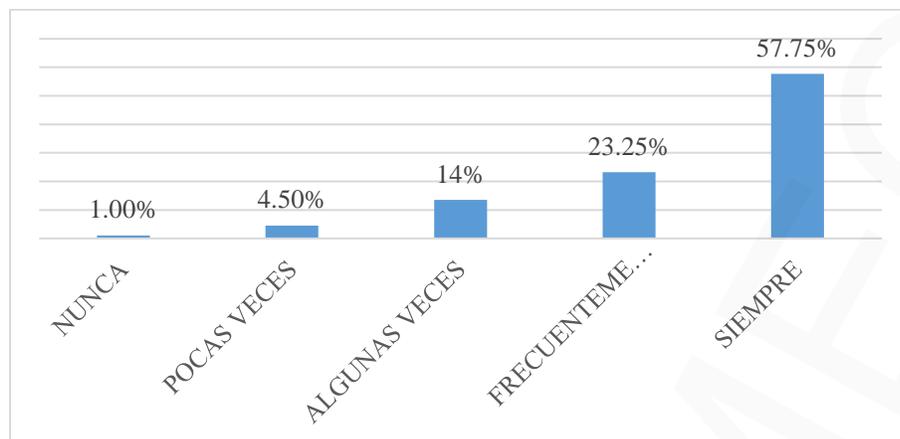
Ítem	Relaciones Interpersonales	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
8	Explica el porqué de los objetivos y de la misión y visión de la institución	4%	6%	8%	25%	57%	100%
		2	3	4	13	29	51
26	Toma en cuenta las críticas y las lleva a un diálogo amplio	0%	12%	26%	29%	33%	100%
		0	6	13	15	17	51
45	Es amistoso en el trato con los docentes	0%	0%	8%	12%	80%	100%
		0	0	4	6	41	51
50	Logra contar con los docentes cada vez que hay trabajo extra.	0%	0%	12%	27%	61%	100%
		0	0	6	14	31	51
	Total	1,00	4,50	13,50	23,25	57,75	100,00
		0,50	2,25	6,75	12,00	29,50	51,00

Fuente: elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Figura 11

Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 15 se encuentran los resultados de cada uno de los ítems de la dimensión relaciones interpersonales del estilo democrático. Cada uno de ellos nos permite determinar lo siguiente:

- El 57% de los docentes señala que siempre el rector “Explica el porqué de los objetivos y de la misión y visión de la institución”, el 25% expresa que frecuentemente, el 8% que algunas veces, 6% que pocas veces, y el 4% que nunca. La evidencia expuesta permite determinar que esta es una característica evidente en la gestión del rector, porque 42 de los docentes encuetados estuvo a favor de este ítem.
- Para el ítem “Toma en cuenta las críticas y las lleva a un diálogo amplio” se puede mirar que el 33% de los docentes dicen que siempre, un 29% frecuentemente, 26% algunas veces, y 12% pocas veces. Es importante destacar que un líder educativo debe estar abierto a escuchar a su personal docente, pese a que muchas veces estos tengan opiniones diferentes a las de él, lo cual permite abrir mayores posibilidades de dialogo. Según la

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

percepción de la mayoría de los docentes (32) esta cualidad la tiene el rector en su gestión institucional.

- Para el rasgo “Es amistoso en el trato con los docentes”, el 80% de los docentes dicen que siempre, el 12% que frecuentemente, y solo el 8% expresa que algunas veces. Nuevamente la tendencia nos evidencia que esta es una característica muy notoria en la gestión del rector en vista que 47 de los 51 docentes participantes lo piensan así.
- De acuerdo al ítem “Logra contar con los docentes cada vez que hay trabajo extra”, el 61% dice que siempre, el 27% expresan que frecuentemente, y solo el 12% opinan que algunas veces; lo que sigue demostrando que esta es una condición fuerte en la gestión del rector.

En la figura 11 se evidencian los resultados generales de los cuatro ítems que permite establecer el nivel de dominio de la dimensión Relaciones Interpersonales. Cuando observamos y analizamos los resultados obtenidos, se puede establecer que la dimensión de relaciones interpersonales es uno de los criterios en los que más destaca el rector de la institución educativa el Tres, en el estilo Democrático y esto se evidencia en que la mayoría de los docentes, es decir, un 81% (41 docentes), cuando sumamos las escala siempre y frecuentemente estén a favor de este aspecto en la gestión del rector, lo cual evidencia una gran aceptación de su gestión por parte del personal docente; catalogándola como la dimensión más importante dentro del estilo Democrático.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Tabla 16

Planificación: Estilo de Liderazgo Transformacional

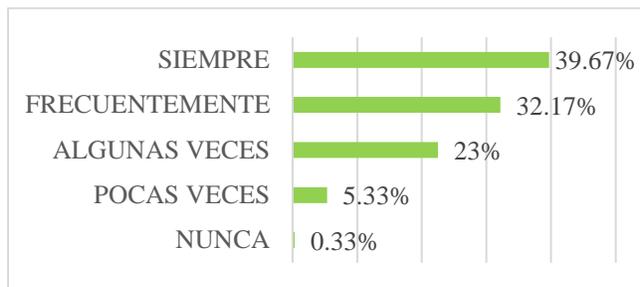
Ítem	Planificación	Nunca	Pocas Vece s	Algun as Veces	Frecuenteme nte	Siemp re	Total
5	Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la institución.	0%	8%	18%	39%	35%	100%
		0	4	9	20	18	51
9	Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones.	0%	2%	30%	35%	33%	100%
			1	15	18	17	51
23	Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo.	2%	10%	24%	37%	27%	100%
		1	5	12	19	14	51
39	Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela.	0%	12%	20%	31%	37%	100%
		0	6	10	16	19	51
41	Posibilita tiempo para la planificación colegiada.	0%	0%	27%	22%	51%	100%
		0	0	14	11	26	51
47	Tiene expectativas de una excelente actuación de sus docentes	0%	0%	16%	29%	55%	100%
		0	0	8	15	28	51
	Total	0,33	5,33	22,50	32,17	39,67	100,00
		0,17	2,67	11,33	16,50	20,33	51,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

Figura 12

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Planificación



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 16 se hallan los resultados de cada uno de los ítems de la dimensión Planificación del estilo de liderazgo Transformacional. Cada uno de ellos nos permite puntualizar lo siguiente:

- Dentro del ítem “Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la Institución”, se puede observar que el 35% expresan que siempre, el 39% frecuentemente, el 18% algunas veces, y el 8% dice que pocas veces. De acuerdo a los resultados, este es un rasgo característico en la gestión del rector en vista que al sumar el número de docentes que respondieron siempre y frecuentemente, da una cantidad de 38 dentro de los 51 encuestados.
- Para el ítem “Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones”, se observa que el 33% de los docentes dice que siempre, mientras que el 35% expresan que frecuentemente, el 30% indican que algunas veces, y solo el 2% señalan que pocas veces. Podemos observar que la tendencia para este ítem, según los docentes es muy aceptable ya que la gran mayoría (38) están de acuerdo que el rector les concede autonomía en sus decisiones.
- El 27% de los docentes expresan que el rector siempre “Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo”, mientras que el 37% dice que frecuentemente, el 24% manifiestan que algunas veces, el 10% dice que pocas veces, mientras que solo el

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

2% declara que nunca. Este ítem es importante en la gestión del rector ya que la sumar los dos primeros porcentajes dan 61% lo cual caracterizan al rector, en gran medida, como un líder que distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo.

- Para el ítem “Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela”, el 37% indica que siempre, el 31% dice que frecuentemente, el 20% expresa que pocas veces, por último, el 12% restante expresa que pocas veces. Convirtiendo este ítem en una característica evidente en la gestión del rector ya que la mayoría de los encuestados (35 docentes que contestaron siempre y frecuentemente), perciben al rector como un líder que desarrolla una visión ampliamente compartida.
- En cuanto al ítem “Posibilita tiempo para la planificación colegiada”, se puede observar ampliamente que el rector, según la percepción de los docentes con un 51% Siempre posibilita el tiempo para la planificación, de igual forma, un 22% expresan que frecuentemente, y un 27% dice que algunas veces. La tendencia nuevamente determina que la mayoría de los docentes (37) ve esta cualidad en la gestión institucional que realiza el rector.
- Con este último ítem “Tiene expectativas de una excelente actuación de sus docentes” el 55% dice que siempre, el 29% expresa que frecuentemente, y el 16% restante comenta que solo algunas veces el rector tiene expectativas de una excelente actuación de sus docentes. Nuevamente la tendencia es certificar esta condición como evidente en la gestión del rector.

En la figura 12 se evidencian los resultados globales de los seis ítems que permite establecer el nivel de dominio de la dimensión Planificación. En este sentido, se puede observar gracias a los porcentajes que arroja este gráfico, que la dimensión Planificación es un rasgo característico en la gestión del rector en el estilo Transformacional, en vista que la gran mayoría de los docentes encuestados perciben al rector como un líder que gestiona bien este aspecto con

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

un 71, 85% de aceptación al sumar las dos escalas siempre y frecuentemente, que de igual forma arroja la cantidad de 36,83 docentes de 51 encuestados; evidenciando que esta es la dimensión más importante en el estilo Transformacional en la gestión del rector. De igual forma, el 23% de los encuestados avala algunas veces la gestión en planificación del rector, el 5,33% pocas veces y un 0,33% restante dice que nunca.

Tabla 17

Sistema de Información: Estilo de Liderazgo Transformacional

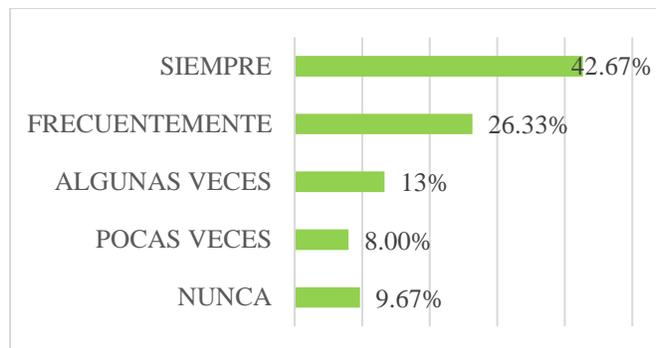
Ítem	Sistema de Información	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
14	Entabla comunicación directa y frecuente con los miembros de la comunidad.	0%	6%	10%	31%	53%	100%
		0	3	5	16	27	51
21	Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales	29%	14%	18%	23%	16%	100%
		15	7	9	12	8	51
46	Fortalece la cultura en la escuela	0%	4%	12%	25%	59%	100%
		0	2	6	13	30	51
	Total	9,67	8,00	13,33	26,33	42,67	100,00
		5,00	4,00	6,67	13,67	21,67	51,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Figura 13

Sistema de Información



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 17 se hallan los resultados de cada uno de los ítems de la dimensión Sistema de Información del estilo de liderazgo Transformacional. Cada uno de ellos nos permite puntualizar lo siguiente:

- Según los resultados obtenidos en el ítem “Entabla comunicación directa y frecuente con los miembros de la comunidad”, el 53% de los docentes manifiestan que siempre, el 31% dicen que frecuentemente, el 10% declaran que algunas veces y, por último, el 6% que pocas veces. De acuerdo a estos resultados, se puede observar que la tendencia determina que el rector evidencia esta cualidad con un alto porcentaje de aceptación por los docentes encuestados (84%), sumatoria de siempre y frecuentemente.
- Para el ítem “Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales”, el 16% que equivalen a 8 docentes dicen que siempre, el 23% que equivalen a 12 docentes expresan que frecuentemente, el 18%, manifiestan que algunas veces, el 14% declara que pocas veces y el 29% expresan que nunca. Se puede evidenciar que este rasgo no es una característica notoria en la gestión del rector, en vista que la mayoría de los docentes expresa que nunca, pocas o algunas veces (31) utiliza este rasgo.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

- De acuerdo al ítem “Fortalece la cultura en la escuela”, se puede observar que el 59% dice que siempre, el 25% expresa que frecuentemente, el 12% algunas veces, y el 4% dice que pocas veces. Nuevamente se puede notar que la predominancia casi total de docentes (43) otorga un valor positivo a la presencia de este rasgo en la gestión del rector.

En la figura 13 se evidencian los resultados globales de los tres ítems que permite establecer el nivel de dominio de la dimensión Sistema de Información. En este sentido, se puede observar gracias a los porcentajes que arroja este gráfico cuando se suman, específicamente, las escalas siempre y frecuentemente (69%) que el Sistema de Información que ejerce el rector en la institución se presenta como un rasgo distintivo que predomina en su capacidad de gestión según la percepción de la mayoría de los docentes (35).

Tabla 18

Relaciones Interpersonales: Estilo de Liderazgo Transformacional

Ítem	Relaciones Interpersonales	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
2	Favorece el trabajo en colaboración.	0%	2%	14%	21%	63%	100%
		0	1	7	11	32	51
19	Presta apoyo individual a cada docente.	6%	10%	27%	23%	34%	100%
		3	5	14	12	17	51
35	Estimula intelectualmente al personal.	4%	6%	20%	29%	41%	100%
		2	3	10	15	21	51
37	Ofrece modelos de buen ejercicio profesional	4%	6%	16%	39%	35%	100%
		2	3	8	20	18	51

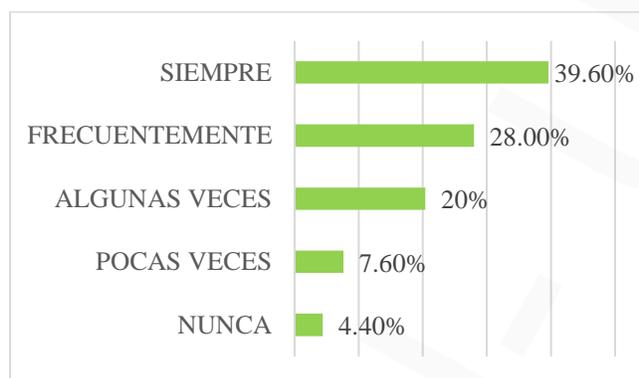
PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Ítem	Relaciones Interpersonales	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
43	Comparte la autoridad y la responsabilidad	8%	14%	25%	28%	25%	100%
		4	7	13	14	13	51
	Total	4,40	7,60	20,40	28,00	39,60	100,00
		2,20	3,80	10,40	14,40	20,20	51,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

Figura 14

Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18 se hallan los resultados de cada uno de los ítems de la dimensión Relaciones Interpersonales del estilo de liderazgo Transformacional. Cada uno de ellos nos permite puntualizar lo siguiente:

- Para el ítem “Favorece el trabajo en colaboración”, el 63% de los docentes encuestados dicen que siempre, el 21% expresan que frecuentemente, el 14% algunas veces, y el 2%

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

restante manifiesta que pocas veces. La tendencia es positiva para determinar este rasgo como presente en la gestión del rector. Es imperativo destacar, que para un líder educativo es importante que sus docentes lo perciban como un rector que promueve el trabajo en colaboración, lo cual permite generar espacios favorables para que sus subordinados puedan expresar de manera libre y fluida sus ideas.

- De acuerdo al siguiente ítem “Presta apoyo individual a cada docente”, el 34% de los docentes dicen que siempre, el 23% expresan que frecuentemente, el 27% declaran que algunas veces, el 10% pocas veces y el 6% restante dicen que nunca. Este es un rasgo que está presente en la gestión del rector, pero según la percepción de los docentes no están distintivo.
- Para el ítem “Estimula intelectualmente al personal”, el 41% de los docentes (21) dicen que siempre, el 29% (15 docentes) expresan que frecuentemente, el 20% manifiestan que algunas veces, el 6% dicen que pocas veces y el 4% declaran que nunca. La tendencia es positiva para determinar la presencia de esta característica como un factor distintivo en la gestión del rector.
- Conforme al ítem “Ofrece modelos de buen ejercicio profesional” el 35% de los docentes dicen que siempre, el 39% expresan que frecuentemente, el 16% enuncian que algunas veces, el 6% declaran que pocas veces, y el 4% dicen que nunca el rector ofrece este tipo de modelos. Nuevamente la predominancia favorece este rasgo como fortaleza en la gestión del rector.
- De acuerdo al ítem “Comparte la autoridad y la responsabilidad”, el 25% de los docentes dicen que siempre, el 28% frecuentemente, el 25% expresan que algunas veces, el 14% pocas veces, y el 8% restante manifiestan que nunca.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En la figura 14 se evidencian los resultados globalizados de los cinco ítems que establece el nivel de dominio de la dimensión Relaciones interpersonales. En este sentido, con los porcentajes que evidencia esta gráfica, se muestra que la dimensión Relaciones Interpersonales se puede concebir como un rasgo distintivo dentro del estilo Transformacional, no el más importante, con un 67,67% resultado de la suma de las escalas siempre y frecuentemente.

Tabla 19

Planificación: Estilo de Liderazgo Laissez-Faire

Ítem	Planificación	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
12	Establece los objetivos y pide que los docentes sean los que se repartan los trabajos y la forma de llevarlos a cabo.	12%	8%	27%	33%	20%	100%
18	Supervisa diariamente el trabajo de los docentes	2%	18%	27%	35%	18%	100%
27	Se preocupa de obtener información de las deficiencias de cada aspecto bajo su supervisión	6%	6%	20%	33%	35%	100%
30	Considera que los docentes, por ellos mismos, se procuren adecuada información para su autocontrol	14%	16%	29%	23%	18%	100%
33	Se interesa de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplean los docentes	10%	10%	20%	47%	13%	100%
36	Pide ayuda para solucionar los problemas	6%	6%	39%	16%	33%	100%

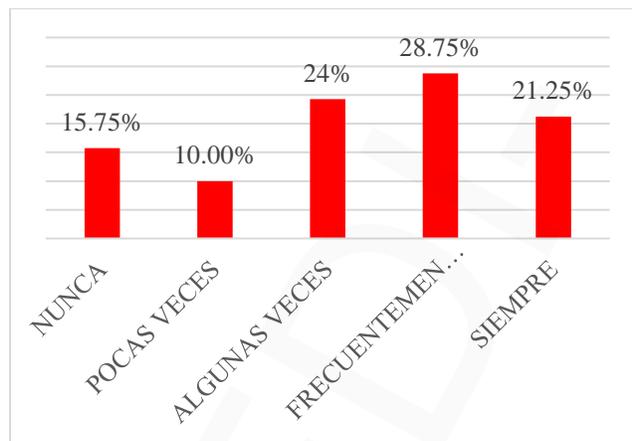
PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Ítem	Planificación	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
44	Se interesa sobre las diferencias que se presentan entre sus docentes	4%	2%	22%	39%	33%	100%
		2	1	11	20	17	51
49	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	72%	14%	10%	4%	0%	100%
		37	7	5	2	0	51
	Total	15,75	10,00	24,25	28,75	21,25	100,00
		8,00	5,00	12,38	14,75	10,88	51,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

Figura 15

Planificación



Fuente: Elaboración propia

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En la tabla 19 se hallan los resultados de cada uno de los ítems de la dimensión Planificación del estilo de liderazgo Laissez-faire. Cada uno de ellos nos permite puntualizar lo siguiente:

- De acuerdo al ítem “Establece los objetivos y pide que los docentes sean los que se repartan los trabajos y la forma de llevarlos a cabo” se observa que el 20% de los docentes dicen que siempre, 33% expresan que frecuentemente, el 27% manifiestan que algunas veces, el 8% pocas veces, y el 12% restante nunca. La suma de los dos primeros porcentajes da como resultado un 53% de docentes con lo cual la tendencia es aceptable con relación a este ítem.
- Para el ítem “Supervisa diariamente el trabajo de los docentes” el 18% de los docentes encuestados dicen que siempre, el 35% manifiesta que frecuentemente, el 27% expresan que algunas veces, el 18% pocas veces, y el 2% dicen que nunca. Nuevamente se observa que la tendencia con relación a este ítem es aceptable como un rasgo presente en la gestión del rector.
- Con relación al ítem “Se preocupa de obtener información de las deficiencias de cada aspecto bajo su supervisión” el 35% de los docentes expresan que siempre, el 33% dicen que frecuentemente, el 20% manifiestan que algunas veces, el 6% pocas veces, y el 6% restante dicen que nunca. Al sumar las dos escalas siempre y frecuentemente dan como resultado 68% de docentes lo que determina una tendencia positiva y se evidencia esta cualidad en la gestión del rector.
- Respecto al ítem “Considera que los docentes, por ellos mismos, se procuren adecuada información para su autocontrol” el 18% de los docentes expresan que siempre, el 23% dicen que frecuentemente, el 29% manifiestan que algunas veces, un 16% declaran que pocas veces, y un 14% restante expresan que nunca. Se observa que la tendencia es negativa con relación a este ítem ya que al sumar los dos primeros porcentajes dan como resultado 41% de docentes, lo cual no se evidencia de manera notoria esta cualidad en la

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

gestión del rector.

- Para el ítem “Se interesa de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplean los docentes” el 13% de los docentes dicen que siempre, el 47% manifiestan que frecuentemente, un 20% declara que algunas veces, el 10% pocas veces, y el otro 10% restante dicen que nunca. Nuevamente la tendencia por la mayoría de docentes (31) otorga un valor positivo a la presencia de esta cualidad en la gestión del rector.
- Con base al ítem “Pide ayuda para solucionar los problemas” el 33% de los docentes dicen que siempre, el 16% expresan que frecuentemente, el 39% algunas veces, el 6% pocas veces y el otro 6% restante manifiestan que nunca. La tendencia a este ítem es negativa ya que solo 25 docentes de los 51 encuestados ven este rasgo como distintivo en el rector, lo cual se constituye en un aspecto de mejora para la gestión del rector.
- Acorde al ítem “Se interesa sobre las diferencias que se presentan entre sus docentes” el 33% de los docentes manifiesta que siempre, el 39% dice que frecuentemente, un 22% declaran que algunas veces, el 2% dice que pocas veces, y el 4% restante manifiesta que nunca. Nuevamente la predominancia al sumar las dos escalas siempre y frecuentemente dan como resultado el 72% docente, lo que favorece este rasgo como fortaleza distintiva en la gestión del rector.
- De conformidad con el ítem “Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar”, el 4% manifiesta que frecuentemente, el 10% dice que algunas veces, el 14% declara que pocas veces y la gran mayoría, el 72% (37 docentes) manifiestan que nunca. Al contrario de los otros ítems, este aspecto denota una condición negativa en el actuar del líder. Según la tendencia, al observar la escala nunca con un 72% establece que este rasgo no está presente como una cualidad en la gestión del rector, por tal motivo, los docentes ven al rector como un líder que actúa a tiempo frente a

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

situaciones difíciles que se presentan en la institución para resolverlas.

En la figura 15 se evidencian los resultados generales de los ocho ítems que permite establecer el nivel de dominio de la dimensión Planificación en el estilo Laissez-faire. En este sentido, en los resultados de los porcentajes que se presentan en este gráfico, se observa que la dimensión Planificación no es un rasgo distintivo en la gestión del rector, en vista que del total de docentes encuestados (51), solo 25,63 docentes ven como positiva esta dimensión en la gestión del rector. Por consiguiente, al sumar las escalas siempre y frecuentemente dan como resultado el 50% de los docentes, lo cual no constituyen una muestra representativa por encima de más de la mitad de los participantes, para determinar cómo fortaleza esta dimensión de Planificación en lo que concierne a este estilo de liderazgo.

Tabla 20

Sistema de Información: Estilo de Liderazgo Laissez-Faire

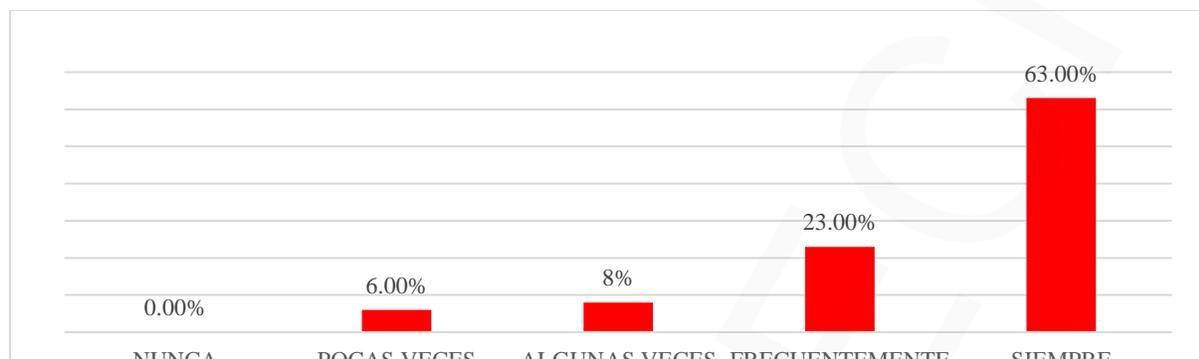
Ítem	Sistema de información	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
15	Promueve la comunicación con su personal docente	0%	6%	8%	23%	63%	100%
		0	3	4	12	32	51
	Total	0,00	6,00	8,00	23,00	63,00	100,00
		0,00	3,00	4,00	12,00	32,00	51,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Figura 16

Sistema de Información



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20 se hallan los resultados de cada uno de los ítems de la dimensión sistema de Información del estilo de liderazgo Laissez-faire. Cada uno de ellos nos permite puntualizar lo siguiente:

- De acuerdo al ítem “Promueve la comunicación con su personal docente”, el 63% del docente dicen que siempre, el 23% expresan que frecuentemente, el 8% algunas veces y el 6% restante manifiesta que pocas veces el rector promueve la comunicación docente. La tendencia ratifica este aspecto como uno de los más fuertes en la gestión del rector con un 86% de aceptación por parte de los docentes (44) al sumar las escalas siempre y frecuentemente.

En la figura 16 se evidencian los resultados globales del ítem que permite establecer el nivel de dominio de la dimensión Sistema de Información. Se puede evidenciar que este rasgo es el más significativo en la gestión del rector con relación al estilo de liderazgo Laissez-faire. Por consiguiente, de los 51 docentes encuestados, 44 de ellos, es decir el 86% que resulta de la suma de los porcentajes de las dos escalas siempre y frecuentemente, apoyan esta distinción dándole un valor bastante significativo.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Tabla 21

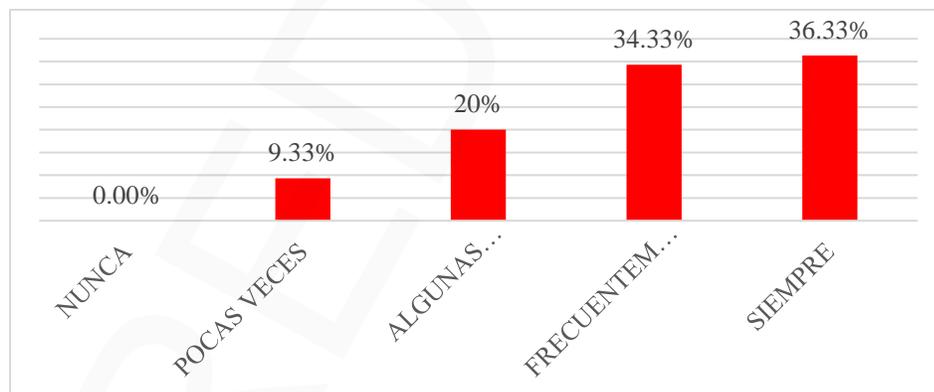
Relaciones Interpersonales: Estilo de Liderazgo Laissez-Faire

Ítem	Relaciones Interpersonales	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
3	Mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente ok	0%	4%	14%	29%	53%	100%
6	Soluciona o por lo menos interviene en la solución de los problemas interpersonales	0%	14%	22%	39%	25%	100%
24	Toma en cuenta las diferencias de opinión con su personal	0%	10%	24%	35%	31%	100%
		0	5	12	18	16	51
	Total	0,00	9,33	20,00	34,33	36,33	100,00
		0,00	4,67	10,00	11,07	18,67	44,40

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

Figura 17

Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración Propia

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En la tabla 21 se hallan los resultados de cada uno de los ítems de la dimensión Relaciones Interpersonales del estilo de liderazgo Laissez-faire. Cada uno de ellos nos permite puntualizar lo siguiente:

- Con relación al ítem “Mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente” el 53% expresan que siempre, el 29% dice que frecuentemente, el 14% algunas veces y el 4% final manifiesta que pocas veces. Este ítem presenta altos resultados al sumar los porcentajes de las escalas siempre y frecuentemente los cuales dan 82%, destacando como una fortaleza en la gestión del rector de acuerdo a la percepción docente.
- Para el ítem “Soluciona o por lo menos interviene en la solución de los problemas interpersonales” el 25% de los docentes dice que siempre, el 39% declara que frecuentemente, el 22% manifiesta que algunas veces, y el 14% restante expresa que pocas veces. Nuevamente la tendencia nos muestra que este es un rasgo distintivo en la gestión del rector, manifestado en el buen porcentaje obtenido al sumar las escalas siempre y frecuentemente los cuales dan como resultado 64%, es decir 33 de los 51 docentes encuestados.
- De acuerdo al ítem “Toma en cuenta las diferencias de opinión con su personal”, el 31% de los docentes dicen que siempre, el 35% declara que frecuentemente, el 24% que algunas veces, y el 10% restante manifiesta que pocas veces. La tendencia indica que la percepción para este ítem es positiva, dado que al sumar las escalas siempre y frecuentemente la cantidad de docentes que resulta es de 34 los cuales ven este aspecto como distintivo en la gestión del rector.

En la figura 17 se evidencian los resultados generales de los tres ítems que permite establecer el nivel de dominio de la dimensión Relaciones interpersonales. Ahora bien, el grafico muestra que la dimensión Relaciones Interpersonales destaca en este aspecto dentro del estilo de liderazgo Laissez-faire con un 70, 66% resultado de la suma de las escalas siempre y

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

frecuentemente; porcentaje que equivale a 29 docentes que ven como positivo la manera como el rector gestiona las relaciones interpersonales en la institución. No obstante, un 20% expresa que algunas veces, y el 9,33% dicen que pocas veces.

Tabla 22

Planificación: Estilo de Liderazgo Autocrático

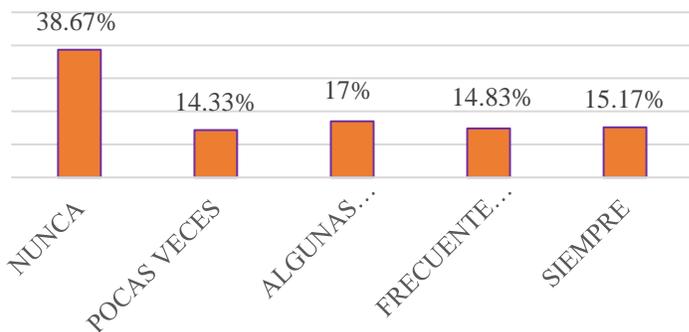
Ítem	Planificación	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
10	Planifica las actividades de manera personal y unilateral	27%	20%	31%	16%	6%	100%
		14	10	16	8	3	51
13	Evita tomar en cuenta lo que opinan sus docentes al momento de tomar una decisión	49%	17%	20%	12%	2%	100%
		25	9	10	6	1	51
16	Prescinde del trabajo en grupo para dar solución a los problemas	35%	14%	19%	14%	18%	100%
		18	7	10	7	9	51
22	Considera innecesario el apoyo de los docentes para las labores diarias	68%	14%	6%	10%	2%	100%
		35	7	3	5	1	51
31	Considera innecesarias las asambleas para comunicar decisiones importantes	49%	21%	10%	10%	10%	100
		25	11	5	5	5	51
48	Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito.	4%	0%	16%	27%	53%	100
		2	0	8	14	27	51
	Total	38,67	14,33	17,00	14,83	15,17	100,00
		19,83	7,33	8,67	7,50	7,67	51,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

Figura 18

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Planificación



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 22 se hallan los resultados de cada uno de los ítems de la dimensión Planificación del estilo de liderazgo Autocrático. Cada uno de ellos nos permite puntualizar lo siguiente:

- De acuerdo al ítem “Planifica las actividades de manera personal y unilateral”, el 6% de los docentes dicen que siempre, 16% declara que frecuentemente, el 31% algunas veces, 20% expresa que pocas veces, y el 27% dicen que nunca. Este ítem presenta un porcentaje muy bajo según la percepción de los docentes, sumando las escalas siempre y frecuentemente (22%), evidenciando que esta no es una cualidad que caracteriza la gestión del rector.
- Para el ítem “Evita tomar en cuenta lo que opinan sus docentes al momento de tomar una decisión”, el 2% de los docentes expresan que siempre, el 12% dicen que frecuentemente, un 20% declara que algunas veces, el 17% pocas veces, y el 27% expresa que nunca. La suma de las dos primeras escalas, siempre y frecuentemente, da como resultado 14% de los docentes (7), con lo cual la tendencia para este ítem es mínimamente aceptable.
- Conforme al ítem “Prescinde del trabajo en grupo para dar solución a los problemas”, el 18% dicen que siempre, el 14% declara que frecuentemente, el 19% expresa que algunas

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

veces, el 14% pocas veces, y el 35% que es la mayoría de docentes dicen que nunca. Nuevamente la tendencia para este ítem es negativa, evidenciando que no es una cualidad distintiva en la gestión del rector.

- Para al ítem “Considera innecesario el apoyo de los docentes para las labores diarias”, el 2% expresa que siempre, el 10% dice que frecuentemente, el 6% algunas veces, el 14% declara que pocas veces, y el 68% dicen que nunca. Este ítem muestra que la mayoría de los docentes perciben al rector como un líder que busca apoyo en sus docentes, por lo tanto, este ítem es poco aceptado como un rasgo distintivo en la gestión del rector, evidenciado en el bajo porcentaje de respuesta positivas en las escalas siempre y frecuentemente (12%).
- De acuerdo al ítem “Considera innecesarias las asambleas para comunicar decisiones importantes”, un 10% de los docentes dicen siempre, otro 10% declara que frecuentemente, de igual forma 10% más expresan que algunas veces, 21% pocas veces, y el 49% declaran que nunca. La suma de las escalas siempre y frecuentemente da como resultado 20%, es decir 10 docentes, con lo cual se evidencia que la tendencia para este ítem es mínimamente aceptable como un rasgo distintivo en la gestión del rector.
- Acorde al ítem “Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito”, el 53% de docentes dicen que siempre, el 27% declara que frecuentemente, el 16% algunas veces, y el 4% restante expresan que nunca. La tendencia indica que la percepción para este ítem es positiva, dado que al sumar las escalas siempre y frecuentemente dan como resultado 41 docentes (80%) los cuales ven este aspecto como distintivo en la gestión del rector.

En la figura 18 se evidencian los resultados globalizados de los seis ítems que permiten establecer el nivel de dominio de la dimensión Planificación. En este sentido, se puede observar gracias a los porcentajes que arroja este gráfico, que la dimensión Planificación, desde el contexto del Liderazgo autocrático no es un rasgo característico en

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

la gestión del rector, en vista que la suma de las escalas siempre y frecuentemente dan como resultado 30% de docentes (15); por lo cual la tendencia para esta dimensión, según la percepción de los docentes, es mínimamente aceptable.

Tabla 23

Sistema de Información: Estilo de Liderazgo Autocrático

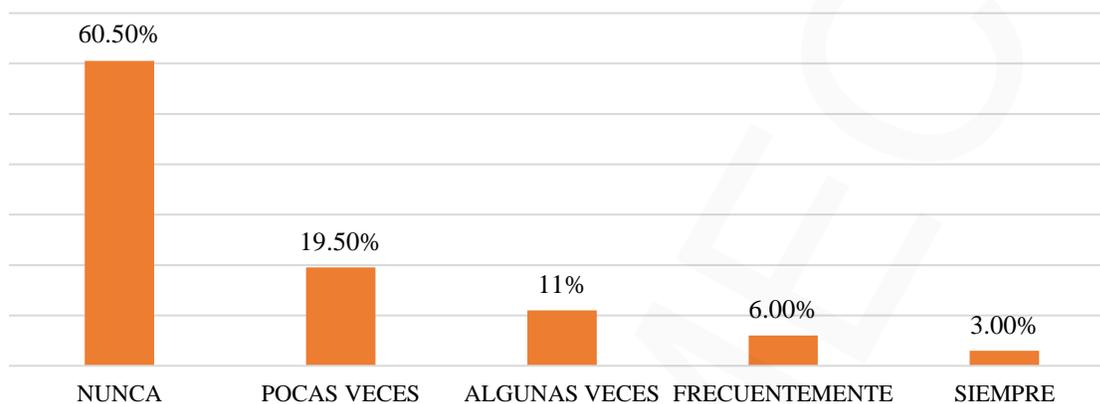
Ítem	Sistema de Información	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
28	Resta importancia a las recomendaciones de los docentes al momento de la toma de decisiones.	49%	27%	14%	6%	4%	100%
		25	14	7	3	2	51
34	Rechaza el derecho a la libre expresión de los docentes	72%	12%	8%	6%	2%	100%
		37	6	4	3	1	51
		60,50	19,50	11,00	6,00	3,00	100,00
	Total	31,00	10,00	5,50	3,00	1,50	51,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Figura 19

Sistema de Información



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 23 se hallan los resultados de cada uno de los ítems de la dimensión Sistema de Información del estilo de liderazgo Autocritico. Cada uno de ellos nos permite puntualizar lo siguiente:

- De acuerdo al ítem “Resta importancia a las recomendaciones de los docentes al momento de la toma de decisiones”, el 4% dice que siempre, el 6% expresa que frecuentemente, el 14% algunas veces, el 27% declara que pocas veces, y el 49% dicen que nunca. La tendencia es negativa puesto que solo 5 docente otorga un valor positivo a la presencia de este rasgo en la gestión del rector; lo cual equivale al 10% de docentes que es el resultado de la suma de las escalas siempre y frecuentemente. En contraste, al sumar las escalas de nunca y pocas veces dan como resultado 76%, es decir, 39 docentes que están en contra de esta afirmación.
- Para el ítem “Rechaza el derecho a la libre expresión de los docentes”, el 2% dice que siempre, el 6% declara que frecuentemente, el 8% algunas veces, el 12% pocas veces, y la mayoría de docentes, es decir, 72% (37) expresan que nunca. Nuevamente la tendencia

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

es negativa frente a este ítem ya que solo 4, sumando las escalas siempre y frecuentemente, de los 51 docentes le dan un valor positivo a la presencia de este rasgo en la gestión del rector.

En la figura 19 se evidencian los resultados globales de los dos ítems que permiten establecer el nivel de dominio de la dimensión Sistema de información. Se observa en este grafico los porcentajes que arroja, y podemos evidenciar que la dimensión Sistema de Información no es un rasgo característico en la gestión del rector ya que solo 9% de los docentes le da un valor positivo a este ítem. Por el contrario, el 80% le da un valor negativo a la presencia de este rasgo en la gestión del rector desde el contexto del liderazgo autocrático; porcentaje que resulta al sumar las escalas nunca y pocas veces.

Tabla 24

Sistema de Recompensa y Castigo: Estilo de Liderazgo Autocrático

Ítem	Sistema de Recompensa y Castigo	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
7	Aplica el reglamento con severidad.	8%	6%	37%	18%	31%	100%
		4	3	19	9	16	51
	Total	8,00	6,00	37,00	18,00	31,00	100,00
		4,00	3,00	19,00	9,00	16,00	51,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Figura 20

Sistema de Recompensa y Castigo



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 24 se hallan los resultados del ítem de la dimensión Sistema de Recompensa y Castigo del estilo de liderazgo Autocrático. El cual nos permite puntualizar lo siguiente:

- De acuerdo al ítem “Aplica el reglamento con severidad”, el 31% de los docentes dice que siempre, el 18% expresa que frecuentemente, el 37% algunas veces, el 6% pocas veces, y el 8% restante manifiestan que nunca. La suma de estos dos porcentajes de las escalas siempre y frecuentemente, da como resultado un 49% de docentes (25) con lo cual la tendencia para esta dimensión es medianamente aceptada como un rasgo distintivo en la gestión del rector; convirtiéndose en la dimensión de mayor aceptación para los docentes entre las dimensiones que componen el estilo de liderazgo Autocrítico.

En la figura 20 se evidencian los resultados globales del ítem que permiten establecer el nivel de dominio de la dimensión Sistema de recompensa y castigo. Siendo esta dimensión exclusiva del estilo de liderazgo Autocrático, se puede observar que es la de mayor aceptación por parte de los docentes al darle un valor positivo del 49%, valor que resulta de sumar los

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

porcentajes de las escalas siempre y frecuentemente. No obstante, no logra superar la barrera para catalogarla como una dimensión distintiva en la gestión del rector, pero que se posiciona como la más fuerte en el accionar del rector cuando asume una posición de líder autocrático en la gestión de su labor.

Tabla 25

Relaciones Interpersonales: Estilo de Liderazgo Autocrático

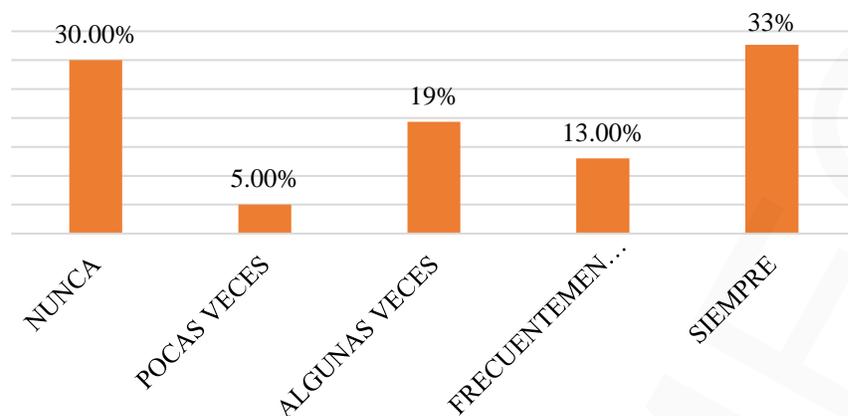
Ítem	Relaciones Interpersonales	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
1	Evita las buenas relaciones con su personal docente	76%	4%	12%	0%	8%	100%
		39	2	6	0	4	51
4	Hace sentir al personal docente que el rector es quien manda.	14%	11%	40%	16%	19%	100%
		7	6	20	8	10	51
25	Considera vital la lealtad de la persona	0%	0%	6%	23%	71%	100%
		0	0	3	12	36	51
	Total	30,00	5,00	19,33	13,00	32,67	100,00
		15,33	2,67	9,67	6,67	16,67	51,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Figura 21

Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 25 se hallan los resultados de cada uno de los ítems de la dimensión Relaciones Interpersonales del estilo de liderazgo Transformacional. Cada uno de ellos nos permite puntualizar lo siguiente:

- Para el ítem “Evita las buenas relaciones con su personal docente”, el 8% dice que siempre, el 12% algunas veces, el 4% manifiesta que pocas veces, y el 76% expresan que nunca. Este ítem presenta una tendencia baja de aceptación según el criterio de algunos docentes, evidenciado en el 8%, es decir, 4 docentes que le dieron un valor positivo en la escala siempre, infiriendo con esto, que esta característica no es considerada como un rasgo distintivo en la gestión del rector.
- De acuerdo al ítem “Hace sentir al personal docente que el rector es quien manda”, el 19% manifiestan que siempre, el 16% declaran que frecuentemente, el 40% dice que algunas veces, el 11% pocas veces, y el 14% señala que nunca. Al sumar las escalas siempre y frecuentemente dan como resultado 35%, es decir que 18 de los 51 docentes dan un valor positivo a este ítem, pero que no logra ser considerado como una cualidad

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

específica y altamente aceptada en la gestión del rector.

- Para el ítem “Considera vital la lealtad de la persona”, el 71% dice que siempre, el 23% declara que frecuentemente, y el 6% restante, manifiesta que algunas veces. Al sumar las escalas siempre y frecuentemente dan como resultado 94%, es decir, 48 docentes determinan un valor positivo a este aspecto. Por lo cual, la tendencia para este ítem es de una gran aceptación y se establece como una característica distintiva, altamente marcada en la gestión del rector.

En la figura 21 se evidencian los resultados globales del ítem que permiten establecer el nivel de dominio de la dimensión relaciones Interpersonales. El 33% manifiesta la opción siempre en cuanto al nivel de dominio de esta dimensión, mientras que el 13% dice que frecuentemente, el 19% algunas veces, el 5% pocas veces, y el 30% declaran que nunca. Al sumar las escalas siempre y frecuentemente, que son las que delimitan la mayor aceptación a favor, y que da como resultado 46%, que equivalen a 23 docentes que otorgan un valor positivo a esta dimensión, podemos concluir que la tendencia para esta dimensión es medianamente aceptable.

Estilos de liderazgos y sus dimensiones

Seguidamente, se muestran las tablas y gráficos que se han diseñado para identificar de manera general los resultados que se obtuvieron en cada uno de los estilos de liderazgos con sus dimensiones que se tuvieron en cuenta en este estudio para estudiar la variable Liderazgo Educativo. Los Estilos tenidos en cuenta son los siguientes:

- Estilo autocrático.
- Estilo democrático.
- Estilo Laissez-Faire.
- Estilo Transformacional.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

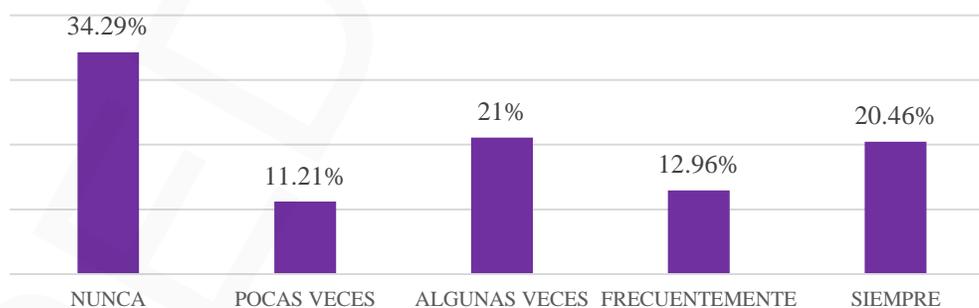
Tabla 26

Estilo de Liderazgo Autocrático

Liderazgo Autocrático	Nunca	Pocas	Algunas	Frecuentemente	Siempre	Total
		Veces	Veces			
Planificación	39%	14%	17%	15%	15%	100%
	19,83	7,33	8,67	7,5	7,67	51
Sistema de Información	61%	20%	11%	6%	3%	100%
	31	10	5,5	3	1,5	51
Sistema de Recompensa y Castigo	8%	6%	37%	18%	31%	100%
	4	3	19	9	16	51
Relaciones Interpersonales	30%	5%	19%	13%	33%	100%
	15,33	2,67	9,67	6,67	16,67	51
Total	34,29	11,21	21,08	12,96	20,46	100%
	17,54	5,75	10,71	6,54	10,46	51

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

Figura 22

Estilo de Liderazgo Autocrático

Fuente: Elaboración Propia

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En la tabla 26, se encuentran los resultados de cada una de las cuatro dimensiones del estilo de Liderazgo Autocrático. Se puede evidenciar al realizar la sumatoria de las escalas “Siempre” y “Frecuentemente” en cada una de las dimensiones, que ninguna de ellas está por encima del 50%; siendo la de mayor porcentaje, sistema de recompensa y castigo con un 49% y la menor de menor porcentaje, sistema de información con un 9%.

En la figura 22, se encuentra los resultados globales de los doce ítems del cuestionario que permiten determinar si el rector de la institución educativa el Tres ejerce un Estilo de Liderazgo Autocrático, el cual NO se confirma teniendo en cuenta que, en porcentaje, las respuestas correspondientes a las escalas “Siempre” y “Frecuentemente” no superen el 50% al realizar la sumatoria de ambas. Así pues, en el análisis realizado se obtiene que un 20,46% responden que “Siempre” y un 12,96%, “Frecuentemente”; resultados que, al ser sumados arrojan un % 33,42% frente a un 65,5% de los resultados que se hallan entre las escalas “Algunas veces”, “Pocas veces” y “Nunca”. Según estos resultados, se deduce que, en efecto, el rector de la institución educativa el Tres NO EJECUTA un liderazgo que permite caracterizarlo como un líder Autocrático.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

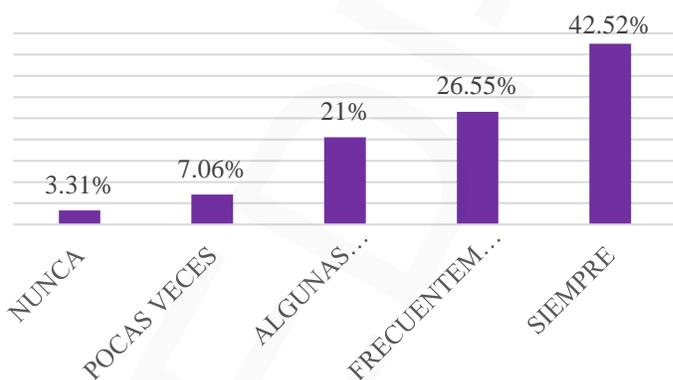
Tabla 27

Liderazgo Democrático

Dimensión	Liderazgo Democrático	Nunca	Pocas	Algunas	Frecuentemente	Siempre	Total
			Veces	Veces			
Planificación		8%	10%	25%	27%	30%	100%
		3,8	5	12,8	14,2	15,2	51
Sistema de Información		1%	7%	23%	29%	40%	100%
		0,67	3,33	11,67	15	20,33	51
Relaciones Interpersonales		1%	5%	14%	23%	58%	100%
		0,5	2,25	6,75	12	29,5	51
Total		3,31	7,06	20,57	26,55	42,52	100%
		1,66	3,53	10,41	13,73	21,68	51

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

Figura 23

Estilo de Liderazgo Democrático

Fuente: Elaboración Propia

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En la tabla 27, se encuentran los resultados de cada una de las tres Dimensiones del Estilo de Liderazgo Democrático. Se puede observar que al realizar la sumatoria de las escalas “Siempre” y “Frecuentemente” de cada una de las dimensiones que lo componen, todas superan el 50%; siendo la menor, Planificación con 57% y la de mayor porcentaje, relaciones interpersonales con un 81%.

En la figura 23, se encuentra los resultados globales de los doce ítems del cuestionario que permiten determinar si el rector de la institución educativa el Tres ejerce un Estilo de Liderazgo Democrático, el cual se confirma teniendo en cuenta que, en porcentaje, las respuestas correspondientes a las escalas “Siempre” y “Frecuentemente” superen el 50% al realizar la sumatoria de ambas. Así pues, en el análisis realizado se obtiene que un 42,52%% responden que “Siempre” y un 26,55%, “Frecuentemente”; resultados que, al ser sumados arrojan un 69,07% frente a un 31,37% de los resultados que se hallan entre las escalas “Algunas veces”, “Pocas veces” y “Nunca”. Según estos resultados, se deduce que, en efecto, el rector de la institución educativa el Tres EJECUTA un liderazgo que permite caracterizarlo como un líder Democrático.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

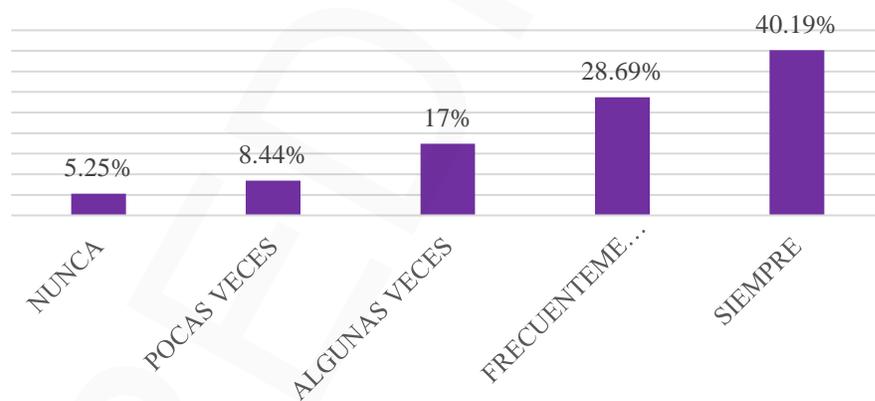
Tabla 28

Estilo de Liderazgo Laissez-Faire

Dimensión	Liderazgo Laissez - Faire	Nunca	Pocas	Algunas	Frecuentemente	Siempre	Total
			Veces	Veces			
Planificación		16%	10%	24%	29%	21%	100%
		8	5	12,38	14,75	10,88	51
Sistema de Información		0%	6%	8%	23%	63%	100%
		0	3	4	12	32	51
Relaciones Interpersonales		0%	9%	20%	34%	36%	100%
		0	4,67	10	17,67	18,67	51
Total		5,25	8,44	17,42	28,69	40,19	100%
		2,67	4,22	8,79	14,81	20,52	51

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

Figura 24

Estilo de Liderazgo Laissez-Faire

Fuente: Elaboración Propia

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En la tabla 28, se encuentran los resultados de cada una de las tres dimensiones del Estilo Laissez-Faire. Se puede evidenciar al realizar la sumatoria de las escalas “Siempre” y “frecuentemente” de cada una, dos de ellas superan el 50%; la dimensión que no logró alcanzar este porcentaje requerido fue Planificación con un 50% exactamente.

En la figura 24, se observan los resultados totales de los doce ítems del cuestionario que se han analizado para determinar si el rector de la institución educativa el Tes ejerce un Estilo de Liderazgo Laissez-Faire. Los resultados son los siguientes: Un 68,88% proveniente de la suma de los porcentajes de las escalas “Siempre” y “Frecuentemente” establecen que el rector sí lo posee; frente a un 30,69% resultantes de la sumatoria de las otras escalas que opina que no. Según estos resultados, se afirma que, en efecto, el rector de la institución educativa el Tres de Turbo – Colombia MUESTRA RASGOS que también permiten caracterizarlo como un líder Laissez-Faire.

Tabla 28

Estilo de Liderazgo Transformacional

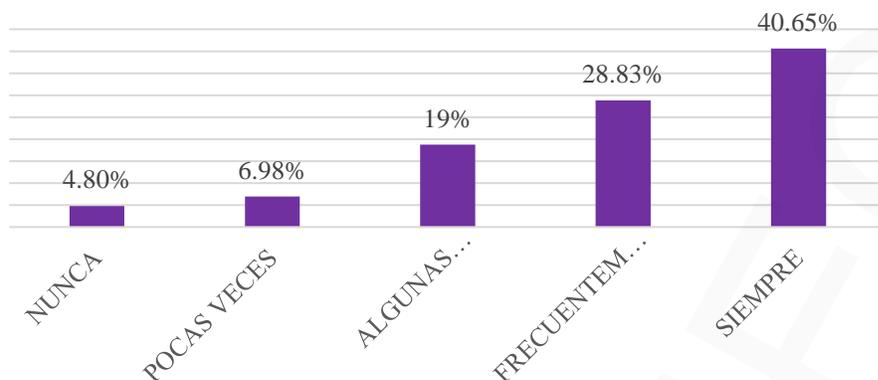
Dimensión	Liderazgo Transformacional	Nunca	Pocas	Algunas	Frecuentemente	Siempre	Total
			Veces	Veces			
Planificación		0%	5%	23%	32%	40%	100%
		0,17	2,67	11,33	16,5	20,33	51
Sistema de Información		10%	8%	13%	26%	43%	100%
		5	4	6,67	13,67	21,67	51
Relaciones Interpersonales		4%	8%	20%	28%	40%	100%
		2,2	3,8	10,4	14,4	20,2	51
Total		4,80	6,98	18,74	28,83	40,65	100%
		2,46	3,49	9,47	14,86	20,73	51

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Figura 25

Estilo de Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 29, se encuentran los resultados de cada una de las tres Dimensiones del Estilo de Liderazgo Democrático. Se puede observar al realizar la sumatoria de las escalas “Siempre” y “Frecuentemente” de cada una de las dimensiones, que todas superan el 50%; siendo la menor, Relaciones interpersonales con 68% y la de mayor porcentaje, Planificación con un 72%.

En la figura 25, se observan los resultados globales de los catorce ítems del cuestionario que se han analizado para establecer si el rector de la institución educativa el Tes ejerce un Estilo de Liderazgo Transformacional. Los resultados son los siguientes: Un 69,48% resultante de la suma de los porcentajes de las escalas “Siempre” y “Frecuentemente” determinan que el rector sí lo ostenta; frente a un 30,78% proveniente de la sumatoria de las otras escalas que opina que no. Según estos resultados, se afirma que, en efecto, el rector de la institución educativa el Tres de Turbo – Colombia TIENE RASGOS que también permiten caracterizarlo como un líder Transformacional.

Predominancia de los Estilos de Liderazgo.

Dado que los resultados que se han presentado anteriormente especifican los resultados

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

de los diferentes estilos de liderazgos con sus dimensiones e ítems de manera precisa y detallada, pero no nos muestra de manera resumida cual o cuales son los estilos de liderazgo de mayor predominancia. Es por ello, que presentaremos en una sola tabla y grafico de manera simplificada, cual o cuales son los estilos de liderazgo más sobresalientes en la gestión del rector de la institución educativa el Tres, de acuerdo a la percepción docente.

Es importante recordar, como se estableció en el marco teórico que un estilo de liderazgo es un conjunto de particularidades del comportamiento que presenta un líder de manera constante en el accionar de su gestión, por lo regular no siempre el líder presenta un único y exclusivo estilo de liderazgo, ya que esto depende de las diferentes situaciones particulares y de los contextos en los que se deba manejar dicha situación específica.

Ahora bien, según los resultados obtenidos, el rector de la institución educativa el Tres, ejerce prácticas de todos los Estilos, pero con mayor predominancia el Estilo de Liderazgo Democrático (43%), aunque existen importantes resultados en el Estilo Transformacional (41%) y en el estilo Laissez-faire (40%) en su orden, siendo estos tres estilos los que obtuvieron mayor porcentaje de acuerdo a la escala “Siempre”.

Los resultados por Estilos de liderazgo se presentan a continuación en la tabla 30 y en la figura 26.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Tabla 29

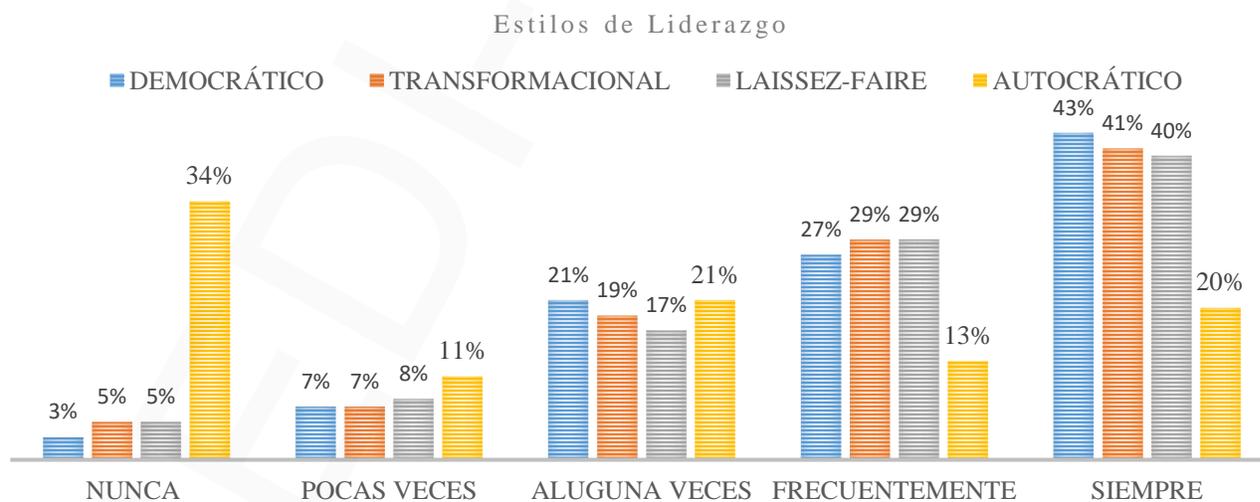
Resumen por Estilo de Liderazgo

Estilo	Estilo de Liderazgo	Nunca	Pocas	Algunas	Frecuentemente	Siempre	Total
			Veces	Veces			
Liderazgo Democrático		3%	7%	21%	27%	43%	100%
		1,66	3,53	10,41	13,73	21,68	51
	Liderazgo Transformacional	5%	7%	19%	29%	41%	100%
		2,46	3,49	9,47	14,86	20,73	51
Liderazgo Laissez - Faire		5%	8%	17%	29%	40%	100%
		2,67	4,22	8,79	14,81	20,52	51
Liderazgo Autocrático		34%	11%	21%	13%	20%	100%
		17,54	5,75	10,71	6,54	10,46	51

Fuente: Elaboración propia a partir de Villacorta-Spinner (2015), cuestionario aplicado a los docentes en abril de 2021.

Figura 26

Resultados de Resultado por Estilos de Liderazgos



Fuente: Elaboración propia

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

En la tabla 30 y en la figura 26 se encuentran el resumen de los resultados de cada uno de los Estilos de liderazgo de acuerdo a las escalas “Siempre”, “Frecuentemente”, “Algunas Veces”, “Pocas Veces” y “Nunca”; las cuales nos permiten evidenciar cual es el porcentaje de predominancia de estos Estilos estudiados y nos facilitan identificar el de mayor predominancia según la percepción docente. Esto nos permite determinar lo siguiente:

- De acuerdo a los resultados de la escala “Siempre”, el 43% es decir 21,68 docentes están de acuerdo que Siempre el rector utiliza el Estilo de liderazgo Democrático para ejercer su gestión en la institución educativa el Tres. De igual forma, el 41%, es decir 20,73 docentes están Siempre de acuerdo con el hecho que el rector utiliza el estilo de liderazgo Transformacional. El 40% es decir 20,52 docentes están Siempre a favor del estilo de liderazgo Laissez-faire, y el 20% restante, es decir 10,46 docentes optan por el estilo de liderazgo Autocrático. Esta tendencia en la escala Siempre evidencia que el Estilo de Liderazgo que está en el primer nivel de aceptación por el personal docente es el Democrático, seguido del Transformacional en un segundo lugar, el Laissez-faire como tercero, y en último lugar el estilo Autocrático.
- Para los resultados de la escala “Frecuentemente”, podemos observar que el 27% es decir 13,73 docentes determinan que Frecuentemente el rector utiliza el Estilo de Liderazgo Democrático en su gestión. El 29% que equivale a 14,86 docentes avalan las acciones del Estilo de Liderazgo Transformacional. Otro 29% equivalente a 14,81 docentes manifiestan su tendencia hacia el estilo de liderazgo Laissez-faire y, por último, el 13% es decir, 6,54 docente responde que el rector utiliza en su gestión frecuentemente los ítems del Estilo de Liderazgo Autocrático.
- Conforme a los resultados de la escala “Algunas veces”, podemos evidenciar que la percepción de los docentes en un 21%, es decir, 10,41 docentes apuntan hacia el Estilo de Liderazgo Democrático. Unos 19% equivalentes a 9,47 docentes se inclinan hacia el Estilo de Liderazgo Transformacional. Para un 17%, es decir 8,79 docentes toman la

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

opción del Estilo de Liderazgo Laissez-faire. Finalmente, un 21% correspondientes a 10,71 docentes perciben al rector como un líder que se inclina al Estilo de Liderazgo Autocrático para ejercer su función de Líder educativo.

- Con base a los resultados de la escala “Pocas veces” se comprueba que el 7% equivalente a 3,53 docentes responden que el rector pocas veces utiliza el Estilo de Liderazgo Democrático para su gestión. Otro 7% es decir, 3,49 docentes se inclinan hacia el estilo de Liderazgo Transformacional. Por otro lado, la percepción de un 8% equivalente a 4,22 docentes manifiestan el Estilo de Liderazgo laissez-faire. En último lugar, un 11% es decir 5,75 docentes están de acuerdo que el rector utiliza al estilo de Liderazgo Autocrático.
- De acuerdo a los resultados de la escala “Nunca”, se puede observar que el 3% que equivale a 1,66 docentes que el rector para el ejercicio de su función nunca opta por el Estilo de Liderazgo Democrático. Un 5% es decir 2,46 docentes indican al estilo de Liderazgo Transformacional. De igual forma, otro 5% el cual equivale a 2,67 docentes se inclinan al estilo de Liderazgo Laissez-faire. Por último, un 34% es decir 17, 54 docentes manifiestan que el rector para el ejercicio de su gestión Nunca prefiere el Estilo de Liderazgo Autocrático. La tendencia nos demuestra claramente que el Estilo de Liderazgo menor preferencia por el rector para ejercer sus funciones de líder educativo conforme a la percepción de los docentes es el Autocrático.

4.3 Discusión de los Resultados

A continuación, se presenta el análisis de los referentes teóricos y antecedentes investigativos con los resultados obtenidos en la encuesta efectuada a los docentes de la institución educativa el Tres. En este sentido, las necesidades teóricas e investigativas serán analizadas desde dos importantes ejes:

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

- **Contribuciones teóricas:** En este aspecto se han de tener en cuenta los proponentes teóricos que esbozan la actualidad de los escenarios educativos y las características que se enmarcan en esos contextos. Por lo tanto, se pretende definir el rol del líder educativo, y su gestión en las instituciones educativas.
- **Referencias investigativas:** Se considera los diferentes antecedentes investigativos que sirvieron de referentes a esta investigación. En este sentido, se pretende establecer la coincidencia o no de los resultados de estas investigaciones con los hallazgos encontrados en el presente estudio investigativo.

Ahora, de acuerdo a los resultados de la percepción de los docentes, se puntualizaron desde cada estilo de liderazgo y la dimensión estudiada, las relaciones entre esos resultados y las teorías y referencias investigativas, para poder realizar un análisis más detallado de la realidad del liderazgo educativo que ejerce el rector de la institución educativa el Tres.

Para comenzar, establezcamos de manera general que los resultados de la investigación muestran que en la institución educativa el Tres del Distrito Especial Portuario de Turbo - Colombia, el rector ejerce de manera notoria prácticas de tres de los cuatros estilos de liderazgos estudiados según la percepción del colectivos de docentes, teniendo mayor aceptación de acuerdo a la escala *Siempre*, el estilo de liderazgo Democrático con un 43%, seguido del estilo de liderazgo Transformacional con un 41% de aprobación, y el estilo Laissez-faire con un 40% de aceptación según la escala “siempre” (Grafico N°). Denotando todo esto, que un líder educativo no siempre utiliza exclusivamente un solo estilo de liderazgo, sino que, de acuerdo al contexto, puede ejercer el que mejor le favorezca para resolver la situación específica que se presenta e influir de manera positiva en sus dirigidos, ofreciendo modelos de buen ejercicio profesional (37).

Ahora bien, los hallazgos encontrados coinciden con los resultados de la investigación de (Willman, S. Velasco, M., 2011), en su estudio titulado “Relación en las percepciones del estilo

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI”. Esta investigación de carácter exploratorio, muestra cuáles estilos de liderazgo de los jefes (basados en las dos percepciones: del jefe y el estudiante del jefe, recogidas a través de cuestionarios), se relacionan más con el desempeño de los practicantes. Se concluye que en la medida en que el estudiante perciba que su jefe tiene un estilo de liderazgo múltiple (directivo, participativo, orientado a metas y considerado), su desempeño en la práctica será mejor.

De igual forma, el hallazgo del uso de los diferentes estilos de liderazgos por parte del rector de la institución educativa el Tres, coinciden también con los resultados de la investigación que realizaron Soto y Soto (2017), en su investigación titulada “Estilos de Liderazgo de los Rectores de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Santa Rosa de Lima – Bolívar”. Inscrito a la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias – Colombia. En donde el objetivo principal de esta investigación fue analizar el estilo de liderazgo de los rectores de las Instituciones Educativas oficiales del Municipio de Santa Rosa Norte – Bolívar. Arrojaron los siguientes resultados: Desde la percepción de los docentes, se pudo evidenciar que al igual que la auto-percepción de los rectores, no hay un único estilo de liderazgo que predomine en la gestión del rector en cada una de las instituciones educativas, sino que, hacen uso de todos ellos en determinadas situaciones. Esto se demuestra, según los autores de la investigación; en los resultados obtenidos en cada una de las instituciones.

De acuerdo a cada *dimensión* estudiada y su relación con la teoría y las referencias investigativas se determina lo siguiente:

En la dimensión *Planificación*, se halló que el rector de la institución educativa el Tres, es percibido por sus docentes como un líder que tiene comportamientos donde predomina el estilo de Transformacional y Democrático, en vista que establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la Institución, ítem que es característico del líder Transformacional. De igual forma, promueve el consenso de los docentes, mediante una discusión amplia, para la

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

elaboración de los objetivos. El rector de la institución educativa el Tres desde el estilo de liderazgo Transformacional y Democrático puede distribuir la responsabilidad y compartir la autoridad del liderazgo, solicitar a los docentes apoyo para la elaboración de los objetivos de alguna tarea, desarrollar una visión que sea ampliamente compartida por la escuela.

De acuerdo a las teorías actuales, el rector de la institución educativa el Tres está en sintonía con ellas, según la percepción de sus docentes, ya que promueve el consenso de los docentes, mediante una discusión amplia, para la elaboración de los objetivos; y establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la Institución; según Leithwood (2007, p.15), “estas prácticas de liderazgo transformacional son las fuentes más poderosas de influencia de los líderes sobre las emociones de los profesores”; este aspecto se encuentra íntimamente relacionado con algunas de las características que Bass (1985) asigna a los líderes transformacionales (liderazgo compartido, consideración individual, estimulación intelectual, fomento del trabajo en equipo, etc.). (Soto & Soto, p. 115)

Siguiendo con la participación de los docentes en la elaboración de objetivos y toma de decisiones, Soto y Soto (2017, p. 117) declaran que, en los escritos de 1994, Leithwood manifiesta que uno de los trabajos que debe asumir el rector, es animar a los profesores, como parte del establecimiento de objetivos, establecer y revisar los objetivos de desarrollo profesional. Por otra parte, Bolívar (2000) citado por Murillo (2003, p.19) manifiestan que, para la creación de una escuela para el aprendizaje, deben establecerse estrategias escolares que sean sistemática para fijar los objetivos de la escuela, implicando a alumnos, padres y profesorado.

De acuerdo a Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008), citado por Soto & Soto (2017):

La planificación se convierte en unas de las funciones claves de un liderazgo eficaz, debido a que se establecen metas coherentes y compartidas, y que esta

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

capacidad de liderar las tareas de planificación es la que en gran medida va a permitir que el centro avance hacia la excelencia. (p. 114)

No obstante, el colectivo docente de la institución educativa el Tres perciben también al rector como un líder que tiene rasgos del estilo de liderazgo *laissez-faire* al momento de la planificación institucional, cuando determinan que el rector establece los objetivos y pide que los docentes sean los que se repartan los trabajos y la forma de llevarlos a cabo, se interesa de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplean los docentes.

Según Bass y Avolio (1994), citado por Leithwood (2009, 86), aplicando este tipo de liderazgo, la escuela es de desempeño bajo, porque nadie influye en que haya mejoría, y por ende se convierte en un estilo que casi invariablemente ha demostrado ser inefectivo. Además, el estilo *laissez-faire* o anárquico o permisivo, se caracteriza porque los resultados de la gestión del líder muestran bajo rendimiento en términos generales; aunque la escuela podría funcionar si sus seguidores actúan independientemente en sus labores con responsabilidad y tienen un alto grado de madurez laboral y psicológica, o si tienen más habilidades y seguridad que sus líderes, situación poco probable. (Soto y Soto, 2017, pp. 113-114).

Por consiguiente, la labor del rector en una institución educativa se debe enfocar en que sus dirigidos tenga una comprensión colaborativa en cuanto a la dinámica institucional para alcanzar metas comunes que se conviertan en el visón de la organización; que permitan evaluar, rediseñar, implementar ajustes de los objetivos y metas institucionales que sean esenciales para alcanzar la calidad educativa en la organización.

En síntesis, de acuerdo a Soto y Soto (2017):

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Una escuela moderna, debe posibilitar tiempo para la planificación colegiada, donde se facilite espacios de participación y concertación de toda la comunidad educativa, símbolo de un rector que busca crear cultura institucional para el mejoramiento continuo; que según Leithwood (1994), “demuestra, mediante los procesos de toma de decisiones en la escuela, la importancia de examinar los problemas desde múltiples perspectivas” (p.59), ejerciendo como lo dice Murillo et al (1999) una dirección participativa, en la que el rector o director rural debe fomentar la participación, la implicación y el compromiso de los profesores y del resto de la comunidad educativa en la gestión de la institución educativa (p. 118).

Por otra parte, en lo concerniente a la dimensión de sistema de información y Comunicación, se halló que el colectivo de docentes de la institución educativa el Tres perciben al rector como un líder con rasgos que tienden al estilo de liderazgo *laissez-faire*, transformacional y democrático en su orden respectivo, cuando estos escogen los ítems promueve la comunicación con su personal docente, entabla comunicación directa y frecuente con los miembros de la comunidad, mantiene al personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.

Uno de los elementos cruciales para un líder es propiciar canales de comunicación que permitan informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar; esta es una de las funciones que debe cumplir un rector de acuerdo al decreto 1075 de 2015, Artículo 2.3.3.1.5.8 en su inciso *e* en el cual dice que se deben establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa (p. 100).

Con relación a esto, algunos autores establecen:

Como parte de las prácticas del liderazgo, el potenciar la creación de comunidades profesionales de aprendizaje, que busca incentivar conversaciones críticas, donde el dialogo es el instrumento fundamental para comunicarse e

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

intercambien opiniones en contextos de confianza y respeto. También Leithwood (1994), menciona que, en la estructura de la escuela, un propósito es que el rector tome en consideración la opinión del personal a la hora de tomar decisiones. (Bolívar et al., 2013 citado por Soto & soto, 2017, p. 119).

Finalmente, cuando el rector logra establecer un sistema de información y comunicación organizado dentro de la institución, donde se combina de manera efectiva a las personas y todos los recursos tecnológicos al unísono de la organización, esto ayuda a la toma de decisiones concertadas entre el rector y su personal docente en pro del mejoramiento de la calidad educativa y la gestión institucional.

En lo concerniente a la dimensión de *relaciones interpersonales*, se encontró que el rector tiene comportamientos con tendencia y predominio de los estilos democrático y *laissez-faire*. Esto lo determina el colectivo docente quienes perciben a su rector como un líder con características predominantes democráticas, de igual forma, con tendencias de liderazgo *laissez-faire*. Esto se evidencia cuando escogen los ítems explica el porqué de los objetivos y de la misión y visión de la institución, es amistoso en el trato con los docentes, logra contar con los docentes cada vez que hay trabajo extra, mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente. De igual forma, sus docentes ven una predominancia también en el estilo Transformacional cuando escogen el ítem favorece el trabajo en colaboración; características del liderazgo transformacional. Así mismo, considera vital la lealtad de la persona, la cual es una característica importante del estilo de liderazgo autocrático.

Lo anterior demuestra que el rector de la institución educativa el Tres ejerce características de los diferentes estilos de liderazgo en conformidad con las relaciones interpersonales que lo posicionan como un líder que sabe manejar como estrategia de gestión las relaciones interpersonales para alcanzar los fines de la organización, influir en su personal docente y mantener una correcta armonía al interior de la misma. Añadiendo a ello, la capacidad de explicar los principios que se encuentran establecidos en el Proyecto Educativo Institucional

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

(PEI) en lo concerniente a la visión y misión, lo cual posibilita la aceptación del personal docente y su participación constante para el logro de las metas establecidas en la institución educativa, lo cual incluye el mejoramiento de la calidad educativa.

Por lo tanto, se puede decir que el líder “tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo con el cual interactúa” (Palomo, 2000 citado por Villacorta-Spinner, 2015, p. 24).

De igual forma, “el liderazgo es un factor evidente en la gestión de la calidad de las instituciones educativas, existen factores que influyen con la eficacia de una escuela” (Castro et al., 2004 citados en Escandón, 2012, p.15).

Finalmente, es imprescindible que el rector de la institución educativa el Tres mantenga unas excelentes relaciones interpersonales con sus docentes ya que esto ayuda a propiciar un compromiso mayúsculo en la labor docente, incrementar el sentido de pertenencia permite que los docentes participen de manera activa en cada una de las actividades programadas en la institución sin ninguna presión.

Ahora bien, los docentes de la institución el Tres deben entender lo importante que es para un líder la lealtad de sus colaboradores. En vista que esta es una de las características del rector de la institución educativa el Tres, rasgo que hace parte del estilo de liderazgo autocrático, pero que, de ninguna manera de acuerdo a los resultados de los otros estilos, esta cualidad determina al rector como un líder autocrático, sino como un líder que le interesa las buenas relaciones con sus colaboradores basados en la lealtad del grupo, y esto es corroborado por los mismos docentes los cuales perciben al rector como un líder participativo que abre la posibilidad del dialogo, generando el consenso con todos sus docentes y fomentando un ambiente de confianza y buena relación entre el líder y colaboradores.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Por consiguiente, de acuerdo a la teoría, argumentamos con Collao (1997), quien afirma, que este estilo de liderazgo participativo concede gran relevancia al desarrollo de los miembros del equipo, permitiendo un gran consenso entre todos para la toma de decisiones que afectan al conglomerado. De igual forma, fomenta el trabajo en equipo, las relaciones cordiales entre todos los integrantes del grupo en vista que este factor es tomado de base para el manejo del grupo y efectivo en la resolución de problemas.

Para finalizar, en la dimensión de recompensa y castigo, se halló que el rector de la institución educativa el Tres determina que Algunas veces utiliza el reglamento con severidad, esto es aprobado desde la percepción de los docentes con un porcentaje del 37%. Con relación al resultado de este ítem, lo que se puede evidenciar es que el rector si cumple con sus funciones de control dentro del establecimiento educativo, pero que en muchas circunstancias no hay necesidad de llevar el reglamento hasta el límite ya que sus docentes están de acuerdo con la manera direccionar la institución educativa por parte de rector, evidenciando un compromiso de los docentes con la mejora continua de la organización educativa, siendo coherente estos resultados con los obtenidos en la otras dimensiones estudiadas con anterioridad.

Ahora bien, los resultados finales nos muestran el estilo de liderazgo que según la percepción del colectivo docente tiene mayor predominancia en la gestión del rector. Por consiguiente, al realizarse el análisis de los resultados se encontró que el rector tiene mayor tendencia a utilizar el estilo de liderazgo *Democrático*, estilo que se caracteriza porque el líder es participativo en sus decisiones con el personal que preside, tiene la capacidad de delegar funciones, promueve el trabajo en equipo y genera estrategias que facilitan el consenso de todos los integrantes del equipo.

En este sentido, se evidencia que el rector de la institución educativa el Tres tiene estos rasgos bien marcados permitiendo que sus miembros se sientan a gusto en sus labores y de igual forma, permite el progreso de los miembros de su equipo. Collao (1997), afirma que este estilo de liderazgo participativo concede gran relevancia al desarrollo de los miembros del equipo,

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

permitiendo un gran consenso entre todos para la toma de decisiones que afectan al conglomerado.

Por consiguiente, los resultados que hemos obtenidos respecto a la hipótesis general, donde se demuestra que el rector de la institución educativa el Tres ejerce un liderazgo Democrático, *no concuerda* con el estudio que realizó Villacorta-Spinner (2015), acerca de la percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular "Santa Margarita" de Lima, quien en sus conclusiones finales determina que su investigación comprueba y acepta la hipótesis planteada inicialmente en torno a la percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular "Santa Margarita" de Lima. En vista que, los docentes opinan en un 86% que el subdirector ejerce un Liderazgo Transformacional. Se concluye que, en efecto, el subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular "Santa Margarita" de Lima, ejerce un liderazgo que permite caracterizarlo como un Líder Transformacional.

De igual forma, la percepción de los docentes de la institución educativa el Tres, determina que el segundo estilo de liderazgo más utilizado por el rector para gestionar a la institución es el estilo Transformacional. De acuerdo a Flórez (2014), el líder transformacional tiene la capacidad de entusiasmar e inspirar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación con los objetivos y metas compartidos con todos los colaboradores. Asimismo, el líder transformacional tiene la capacidad específica para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores.

Al observar los resultados, se evidencia que el rector de la institución educativa el Tres posee grandes rasgos por los cuales una gran parte de los docentes manifestaron que este posee estas características que definen a un líder transformacional; ya que lo ven como un líder que respalda a sus docentes dándoles autonomía, siempre tiene buenas expectativas hacia ellos,

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

favorece el trabajo en equipo, etc. facilitando un compromiso evidente en el profesorado por alcanzar las metas y objetivos planeados en la institución.

Estos resultados que se han presentado en torno a los estilos de liderazgos (Democrático – Transformacional), los cuales tienen mayor fuerza en la gestión que ejerce el rector de la institución educativa el Tres, según la percepción de los docentes, coinciden en gran medida con los resultados encontrados por Soto y Soto (2017), en su estudio titulado “Estilos de Liderazgo de los Rectores de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Santa Rosa de Lima – Bolívar”. Estudio en el cual estos autores concluyeron que, en torno a la percepción de los docentes, estos señalan que solo 66% de los rectores, equivalentes a dos rectores (CECHI, INEDUSARLI), tienen tendencia y predominancia en comportamientos de los estilos transformacional y democrático en todas las dimensiones, coincidiendo con la autopercepción de los rectores.

Seguidamente, encontramos que el rector posee rasgos específicos del estilo Laissez-faire. De acuerdo a la percepción de los docentes, es el tercero en importancia, ya que el rector asume en diversas ocasiones, decisiones o acciones que lo ubican en este estilo particular de liderazgo.

De acuerdo a Bass (2003), este tipo de líder es aquel que no motiva, que no toma la iniciativa, que evita involucrarse en la toma de decisiones que son cruciales para la institución educativa. Por lo tanto, es un líder que no supervisa el trabajo de sus subordinados, permitiendo que estos se auto gestionen por sí mismos. Según los resultados, vemos que este no es el caso particular del rector de la institución educativa el Tres, ya que, en cada uno de los aspectos mencionados por Bass, el rector es visto positivamente por la gran mayoría de los docentes de la institución.

Por consiguiente, estos hallazgos están acorde con los otros resultados mencionados en relación a los estilos de liderazgo Democrático y Transformacional. En vista que el rector no es

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

percibido como un líder que no se interesa por el buen funcionamiento de su institución y el desarrollo de su equipo de trabajo sino más bien todo lo contrario. Ahora bien, según la percepción de los docentes, el rector toma lo más positivo de este estilo de liderazgo, y lo asume a su favor; en vista que uno de los rasgos más notorios y confirmado por sus docentes es el hecho que el rector promueve la comunicación, mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente; rasgos que están acorde con los resultados de los otros estilos que complementan las particularidades bien marcadas en la gestión del rector, fortaleciendo las características que lo describen como un líder que asume muy bien las relaciones interpersonales para alcanzar logros y objetivos y así procurar la misión y visión de la institución educativa.

Para finalizar, encontramos que el estilo de liderazgo con menor aceptación según la percepción de los docentes, es el estilo Autocrático. Resultado que está acorde con los hallazgos que se han descrito en líneas anteriores. Aun más, se puede confirmar que el rector de la institución educativa el Tres no es un líder autocrático, sino un líder participativo que permite el consenso en sus decisiones y facilita en su accionar unas relaciones cordiales para alcanzar las metas planificadas, procurando siempre el desarrollo de sus docentes. Argumento que se ve consolidado al analizar uno de los pocos ítems de este estilo de liderazgo que fue aceptado en su gran mayoría por los docentes; aspecto que tiene que ver con la idea que *el rector aumenta la motivación de los demás hacia el éxito (48)*; aspecto que resalta el compromiso del rector con el progreso de sus docentes.

Un líder autocrático solo busca su propio beneficio a expensas de los demás, impone su voluntad por encima de cualquiera, controla la conducta de todos, no consulta nada con sus subalternos y limita su participación, este tipo de líder siempre desea ser el centro de todo.

El líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas. (Warrick, 1981 citado en Hurtado, 2016; Colina, 2017, p. 12).

De acuerdo a la opinión de la gran mayoría de los docentes que participaron en esta investigación, estos rasgos que caracterizan a un líder autocrático, están ausentes en el rector de la institución educativa e l Tres.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

El análisis de los resultados obtenidos y la interpretación de los mismos, permite concluir que:

- Nuestra investigación rechaza la hipótesis planteada inicialmente en torno a la percepción de los docentes sobre el liderazgo educativo que ejerce el rector en la institución educativa el Tres en el distrito especial portuario de Turbo-Colombia; ya que el análisis de los resultados no permite caracterizarlo en su gestión institucional con un único estilo de liderazgo.
- En la investigación realizada con los docentes de la institución educativa el Tres del distrito especial portuario de Turbo-Colombia, se llegó a la conclusión general según la percepción de los mismos, que el rector de dicho establecimiento, para ejercer sus funciones de Liderazgo educativo no solo utiliza un estilo de liderazgo en particular, sino que ejerce prácticas de todos los estilos estudiados para liderar la gestión en la organización educativa, habiendo predominancia del estilo Democrático y Transformacional sobre los otros estilos. Es decir, el rector conforme a cada situación específica; resolver un conflicto interno en la institución, o, tomar una decisión, etc. ejecuta acciones pertinentes para la solución de la situación, poniendo en práctica los rasgos propios de uno u otro estilo de liderazgo que determinan su proceder.
- En la dimensión planificación, los docentes perciben al rector de la institución educativa el Tres, como un líder con prácticas predominantes del estilo transformacional. De igual forma, es percibido como un director con tendencias a comportamientos del estilo democrático, dando gran relevancia en que el rector solicita a los docentes apoyo para la elaboración de los objetivos de alguna tarea.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

- En la dimensión sistema de información y comunicación, los docentes perciben al rector como un líder que ejerce prácticas predominantes del estilo laissez-faire. De igual manera, el rector es percibido como un líder que tiende a comportamientos de los estilos democrático y transformacional, enmarcados en aspectos importantes tales como que el rector mantiene al personal informado sobre cualquier decisión que le afecte, entabla comunicación directa y frecuente con los miembros de la comunidad, y, de igual forma, fortalece la cultura en la escuela.
- En la dimensión relaciones interpersonales, los docentes perciben al rector como un líder en donde predominan comportamientos del estilo democrático, donde uno de sus principales rasgos es el ser amistoso en el trato con los docentes. De igual forma, es visto como un líder con tendencia a conductas del estilo laissez-faire, ya que mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente.
- En lo concerniente a la dimensión sistema de recompensa y castigo, permitió establecer gracias a la percepción de los docentes, que el rector de la institución educativa el Tres, no tiende a aplicar el reglamento con severidad para hostigar o lograr la participación de sus docentes en las acciones institucionales. Ahora bien, lo que se pudo comprobar fue que los docentes están comprometidos, que tienen sentido de pertenencia por su institución, y están motivados para desarrollar sus funciones pedagógicas y participar del mejoramiento continuo de su institución, estando siempre dispuesto a asistir a las diferentes convocatorias de trabajo que programa el rector, aseveración que se puede sostener al observar los resultados de las anteriores dimensiones que se han analizado.
- En la población estudiada se encontró predominancia del Estilo Democrático y Transformacional en comparación con los otros estilos presentados; con un bajo nivel porcentual de diferencia con el estilo laissez-faire.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

- Los docentes de acuerdo a su percepción opinan en un 70% al sumar las escalas Siempre y frecuentemente, que el rector ejerce un Liderazgo democrático en la institución educativa que preside. Se concluye entonces que, en efecto, el rector de la institución educativa el Tres, ejecuta un liderazgo que permite caracterizarlo como un líder Democrático. En este sentido, se puede notar que el rector posee rasgos que lo identifican con este estilo; lo cual se sintetiza en el hecho del buen manejo de la dimensión de relaciones interpersonales como estrategia efectiva en la gestión institucional, evidenciado en el 81% de aceptación según la percepción docente, cuando sumamos las escalas siempre y frecuentemente.
- Con relación al estilo Transformacional, los docentes opinan en un 70% coincidiendo con el porcentaje del estilo democrático, al sumar las escalas Siempre y frecuentemente, que el rector de la institución educativa el Tres posee rasgos que lo identifican con este estilo, que se traduce en una alta incidencia de la dimensión Planificación con un 71,84% de aceptación según la percepción de los docentes y se evidencia en el hecho de que el rector tiene expectativas de una excelente actuación de sus docentes (84%), aspecto que indica la confianza que el rector proyecta hacia su equipo de trabajo.
- El estilo de liderazgo que se encuentra con una aceptación del 69% según la percepción de los docentes es el estilo Laissez-faire. De acuerdo a ello, se concluye que el rector tiene ciertos rasgos específicos del estilo Laissez-faire. Algunos de los ítems que el rector utiliza con mayor frecuencia, y que refuerzan su gestión institucional, tiene que ver con la dimensión sistema de información, en lo relacionado a que el rector promueve la comunicación con su personal docente (86%), y con la dimensión relaciones interpersonales, en lo relativo a que el rector mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente (82%), rasgos que están acorde y armonizan con la esencia de los estilos democráticos y transformacional, que son los más fuertes en predominancia en la gestión del rector.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

- No obstante, aunque la mayoría de los ítems del estilo laissez-faire están muy relacionados con la toma de distancia del líder evitando implicarse, hace referencia al líder que evita tomar decisiones que son cruciales para la escuela, y que los docentes, por ellos mismos, se procuren adecuada información para su autocontrol. Los docentes encuestados se mostraron en desacuerdo al momento de responder de manera positiva a estos ítems que establecían esos rasgos negativos en la gestión del rector.
- En cuanto al estilo Autocrático, solo el 33% de los docentes de la institución educativa el Tres determinan que el rector posee tal liderazgo educativo. Uno de los aspectos más relevantes, según la percepción docente, que se encuentran en este estilo de liderazgo se evidencia en la dimensión planificación, el ítem que más aceptación obtuvo por parte de los docentes fue que el rector aumenta la motivación de los demás hacia el éxito (80%). Por lo tanto, se determina que los docentes perciben esta característica crucial en la gestión del rector que se encuentra en este estilo de liderazgo; pero que en ningún momento ven al rector como un líder Autocrático. Antes bien, ese rasgo dice mucho de la forma de como el rector procura el desarrollo de su personal docente.
- Los docentes de la institución educativa el Tres, perciben que el rector considera vital la lealtad de la persona (94%), comportamiento del estilo autocrático. Significando esto, que el rector se orienta al fortalecimiento y desarrollo de una cultura de las relaciones interpersonales basado en la confianza entre los miembros del equipo, lo cual permitirá que se establezcan lazos de compromiso mutuos, determinados por la lealtad de las personas y garantizando un buen clima organizacional al interior de la institución, que conlleve, de manera confiable, a la participación del personal docente y de toda la comunidad educativa en el desarrollo de la misión y visión de la organización.
- Es importante resaltar, que el rector de la institución educativa el Tres, tiene la posibilidad de perfeccionar un aspecto que según Leithwood citado por Murillo (2006), Soto & Soto (2017), es un distintivo clave en un dirigente transformacional, describiendo

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

que es necesario un liderazgo que ofrezca modelos de buen ejercicio profesional, asociado a altos estándares éticos y morales. Es decir, evidenciar su motivación y compromiso para lograr la visión y misión de la escuela, y ser por lógica organizacional, el referente a seguir de los docentes.

- Finalmente, uno de los propósitos del análisis de los resultados de esta investigación, es poner a disposición del rector de la institución educativa el tres, objeto de este estudio, una información consolidada que sirva de referencia para que este pueda establecer oportunidades de mejoramiento continuo en su gestión institucional, como líder educativo que procura constantemente la calidad educativa en su organización. De igual forma, es importante resaltar que el rector tome conciencia de su labor, asuma el liderazgo directivo más allá de sus responsabilidades profesionales y tengan abierta la mente para generar cambios a través de un liderazgo efectivo acorde a las exigencias del siglo xxi, sus decisiones deben ir siempre encaminadas en pro de las personas y del mejoramiento continuo de la institución, generar un ambiente de trabajo sano y participativo, el cual permita alcanzar las metas y objetivos institucionales programados, con la participación de todos los miembros del equipo, en función del cumplimiento de la visión y misión de la organización educativa que preside.

Recomendaciones

Considerando la importancia que tiene esta investigación y en función de los resultados obtenidos, se formulan algunas sugerencias para el rector de la institución educativa el Tres, esto con la finalidad de lograr un liderazgo educativo exitoso dentro de la organización. Para ello, y en cumplimiento del tercer objetivo de la presente investigación se hacen algunas recomendaciones pertinentes.

Al corroborarse que el liderazgo educativo que ejerce el rector en la institución educativa el Tres tiene que ver con los estilos democrático y transformacional de manera conjunta, se

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

establece como recomendación general la siguiente:

- Se sugiere que el rector continúe fortaleciendo las dimensiones estudiadas en la presente investigación, como estrategia para alcanzar un liderazgo efectivo que permita la toma de decisiones acertadas en pro de la gestión directiva que ejerce en la organización.

De esta manera, las recomendaciones específicas que se proponen para el rector, con base a la información recolectada, analizada e interpretadas son las siguientes:

- **Planificación:** seguir dando autonomía y responsabilidades a los docentes que les permita tomar decisiones, y que sientan que tienen autoridad delegada para el alcance de metas institucionales que se logran con la participación y aporte de todos los miembros de la comunidad educativa; lo que evidencia una visión compartida al interior de la institución. De igual forma, el rector debe continuar teniendo las mejores expectativas de una excelente actuación de sus docentes, motivándolos siempre hacia el éxito, estableciendo consensos en los objetivos y prioridades de la institución, solicitando a sus docentes el apoyo oportuno para la elaboración de los objetivos de alguna tarea y posibilitando los espacios institucionales para la planeación colegiala como una estrategia de mejoramiento de la calidad educativa en la institución.
- **Sistema de información y comunicación:** seguir promoviendo la comunicación con su personal docente y disponer de una comunicación directa y frecuente con los miembros de la comunidad que permita la utilización de símbolos y rituales que faciliten la expresión de los valores culturales en mayor proporción y fortalezcan la cultura institucional. Ahora bien, esto se puede alcanzar si el rector continúa manteniendo informado a su personal docente sobre cualquier decisión que afecte la dinámica institucional, y del mismo modo, facilitando espacios que permitan el derecho a la libre expresión de sus docentes para la solución de conflictos que se presentan en el trabajo y los desacuerdos entre ellos, y así mantener un buen clima organizacional en la institución.

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

- Relaciones interpersonales: continuar mostrándose leal con sus docentes y así enseñar con el ejemplo el valor de la lealtad que él considera de suma importancia en las relaciones interpersonales. De igual forma, continuar con la estrategia de mantener el trabajo en colaboración, lo cual permite el intercambio de saberes entre colegas y enriquece la convivencia institucional. Es importante también sugerir al rector de la institución educativa el Tres, que continúe con la estrategia de explicar el porqué de los objetivos y de la misión y visión de la institución, en espacios donde él pueda mantener un contacto y comunicación fluida con su personal docente, en donde se tome en cuenta las críticas de sus docentes, y en donde prime el respeto, el trato amistoso por el otro, a pesar de las diferencias de opinión; todo esto dará como resultado que el personal docente esté siempre motivado para trabajar, incluso cuando haya trabajo extra, con un sentido de pertenencia inquebrantable por su institución.
- Se sugiere al rector de la institución educativa el Tres, a no incidir mucho en las prácticas del estilo de liderazgo laissez-faire, salvo en ciertas excepciones, ya que puede hacer de la institución educativa una organización que va sin rumbo definido, sin una orientación liderada, y puede contribuir de manera negativa en la gestión directiva que este ejerce en la institución, de igual forma, provocar malestar laboral en el personal docente.
- Desde el aspecto legal, también se le sugiere al rector que se debe orientar al mejoramiento de su gestión educativa, teniendo en cuenta las funciones principales de su cargo y las competencias que establece el Ministerio de Educación Nacional (MEN), a través de sus lineamientos y decretos normativos, con el objetivo de alcanzar una excelente gestión institucional, fortalecer los procesos administrativos y pedagógicos.
- Se recomienda que, para estudios posteriores y similares a esta investigación, se pueda complementar los resultados de la percepción de los docentes con una autoevaluación del sujeto de investigación, por lo que una comparación de las diferentes puntuaciones

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

enriquecería mucho más el análisis, la interpretación, conclusiones y recomendaciones del estudio.

- Finalmente, recomendamos tomar como punto de partida la presente investigación, la cual puede servir como elemento principal para la secretaria de educación del distrito de Turbo, para la formación de los actuales y futuros directivos de las instituciones educativas de nuestra localidad, con el fin de asegurar las cualidades de liderazgo en la gestión directiva; a través de la elaboración de un perfil de las características requeridas para el liderazgo educativo de los rectores, en base a las particularidades de los estilos de liderazgo Democrático y Transformacional.

Bibliografía

Acuña Monroy, A. I. y Bolívar, C. M. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa* [Trabajo de fin de grado, Universidad de la Costa]. Repositorio Universidad de la Costa.

<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5172>

Acuña Monroy, A. I. y Bolívar, C. M. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa* [Trabajo de fin de grado, Universidad de la Costa]. repositorio Universidad de la Costa.

<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5172>

Alba, A. (s.f.). *Diseño Metodológico*. Recuperado el 14 de noviembre de 2021, de

http://www.cvrecursosdidacticos.com/web/repository/1344888551_diseno-1.pdf

Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34- 52. Recuperado el 25 de agosto de 2021, de <https://www.psicoperspectivas.cl/>

Balestrini Acuña, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación: (para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles*. 7ma. ed. Pie Imprenta.

https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve

Bass, B., Avolio, B. J, Jung, D. I & Berson, Y. (2003). *La predicción de rendimiento de la unidad mediante la evaluación de liderazgo transformacional y transaccional*. *Diario de psicología aplicada*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

- Benavides, Gaibor, L. H. (2011). *Liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa “San Juan de Bucay” del Canton general Antonio Elizalde (Bucay). durante periodo 2010 -2011* [Trabajo fin de grado, Centro Universitario Guayaquil].
http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.
<https://corganizaciona1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Bustamante Guerrero, G. I. y Escandón, A. (2012). *Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red N° 8 – Callao* [Trabajo de fin de grado, Universidad san Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional de la Universidad San Ignacio de Layola.
<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1153>
- Chamorro Miranda, D. J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a* [Tesis doctoral, Universidad de Complutense de Madrid].
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/7143/1/T28589.pdf>
- Clavel, M., Cornejo, E. (s.f.) *Sistemas de información en las organizaciones*. Consultado el 06 de septiembre de 2021. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n5/e9.html>.
- Colina Cuevas, J. E. (2017). *Influencia del liderazgo autocrático y el liderazgo democrático en el clima laboral en las empresas colombianas del sector público*. [Trabajo fin de grado, Universidad militar Nueva Granada, Bogotá].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16280/ColinaCuevasJavier2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa.

Recuperado de Portal educativo de las américas

Educoas.orghttp://mcginn/cap1_9.aspx?culture=es

Decreto 1075/2015, de 26 de mayo, por medio del cual se expide el Decreto Único

Reglamentario del Sector Educación. <https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-351080.html? noredirect=1>

Decreto 1278/2002, de 19 de junio, Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización

Docente. https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf

Douglas, M. G. (1960). *El Lado humano de las Organizaciones*. D' Vinni Editorial.

<https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/El-Lado-Humano-de-las-Organizaciones.pdf>

Estrada, Mejía, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. vol. XIII, núm. 34, pp.343-348.

<https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>

Falcón, J. C, & Herrera, R. (2005). *Análisis del dato Estadístico (Guía didáctica)*, Universidad Bolivariana de Venezuela, Caracas, 2005. [http://files.pnfa-iuty-](http://files.pnfa-iuty-yaracuy.webnode.com.ve/200000046-c8762c96c2/Analisis%20del%20Dato%20Estadistico.pdf)

[yaracuy.webnode.com.ve/200000046-c8762c96c2/Analisis%20del%20Dato%20Estadistico.pdf](http://files.pnfa-iuty-yaracuy.webnode.com.ve/200000046-c8762c96c2/Analisis%20del%20Dato%20Estadistico.pdf)

Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*.

[Trabajo fin de grado, Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú]. Repositorio institucional PIRHUA. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1868>

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

- García Carreño, I. (2010). *Perspectiva teórica del liderazgo educativo hacia nuevas formas de liderazgo: liderazgo distribuido*. Researchgate.net.
https://www.researchgate.net/publication/276202633_Perspectiva_teorica_del_liderazgo_educativo_hacia_nuevas_formas_de_liderazgo_liderazgo_distribuido
- García Ferrando, M. (s.f.) *¿Qué es una encuesta?* Recuperado el 07 de septiembre de 2021, de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/quesunaencuesta.pdf>
- Gaspar, A. R. (2006). *Bases de liderazgo en la educación*. UNESCO, biblioteca digital. Consultado el 05 de febrero de 2021, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147055>
- Google, Maps. (2021). *Ubicación institución educativa el Tres*. [Imagen].
<https://www.google.com/maps/@8.0647139,-76.7036744,13z>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernández & col. (2006). *Tipo de investigación*. Recuperado el 19 de octubre de 2021, de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0095948/cap03.pdf>
- Kerlinger, F. N. (1979). *Conceptos de la lectura Metodología de la investigación*. Recuperado el 07 de septiembre de 2021, de <https://www.coursehero.com/file/48048107/Tarea-4-CONCEPTOS-DE-LA-LECTURA-METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACIONdocx/>

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Labrín Bórquez, K. Y. (2014). *Prácticas que Configuran un Liderazgo Distribuido en un Liceo Politécnico de la Comuna de San Miguel* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131386/Tesis%20terminada%20Labr%C3%ADn.pdf?sequence=1>

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5428/C%c3%b3mo%20liderar%20nuestras%20escuelas%20Aportes%20desde%20la%20investigaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lewin, Kurt (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*, Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. De Filosofía de la UBA, 1958.

Lewin, R. & Rubin, D. S. (1996). *Conceptos básicos estadísticos*. Recuperado el 07 de septiembre de 2021.

<https://matematicasintermedias.files.wordpress.com/2012/02/conceptos-basicos-de-la-estadistica-para-el-examen.pdf>

Ley 115/1994, de 8 de febrero, por la cual se expide la Ley General de Educación.

https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Ley estatutaria 1581/2012, de 17 de octubre, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html

Montes, P. (2016). *Relaciones interpersonales en el trabajo*. Consultado el 06 de septiembre de 2021. <https://visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones->

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

[interpersonales-en-el-trabajo](#)

Murillo Torrecilla, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. vol. 4. núm. 4, pp.11-24.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>

Resolución 09317/2016, 06 de mayo, por la cual se adopta e incorpora el manual de funciones, requisitos y competencias para los cargos directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras disposiciones.

https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-357013_recurso_1.pdf

Ríos, M. E., González, I. C., Prieto, O. E., & Moreno, J. A., (2017). *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá* [Trabajo para fin de grado, Universidad de la Sabana]. Repositorio de la Universidad de la Sabana.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/34630>

Rodríguez, Daniela. (2020). *Investigación básica: características, definición, ejemplos*. Lifeder. Recuperado el 21 septiembre de 2021, de <https://www.lifeder.com/investigacion-basica/>

Romero Chicmul, F. J. (2016). *Estilos de Liderazgos en directores de Escuelas Primarias Públicas de la Zona 078 de Yucatán* [Trabajo de fin de grado, Universidad Nacional Pedagógica Nacional, Mérida - Yucatán]. <http://200.23.113.51/pdf/31965.pdf>

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Saavedra, R., Castro, L. E., Restrepo, O., & Rojas, A., (2001). *Planificación del desarrollo*.

Géminis Ltda. https://books.google.com/cu/books?id=rhq8X-M1_10C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Editorial Panapo.

http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf

Soto Galván, L. M. y Soto, R. I. (2017). *Estilos de Liderazgo de los Rectores de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Santa Rosa de Lima – Bolívar* [Trabajo de fin de grado, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias – Colombia]. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073228.pdf>

The greatest WordPress.com site in all the land! (2013). *Administracion de Recursos Humanos*. Consultado el 06 de septiembre de 2021.

<https://arecursoshumanos.wordpress.com/2013/11/05/recompensas-y-castigos/>

Thieme Jara, C. P. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria, el caso de Chile* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona].

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf>

UNESCO. (2015). *Liderazgo de escuelas*. Learning portal. Consultado el 05 de febrero de 2021.

<https://learningportal.iiep.unesco.org/>

Universidad metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología – UMECIT – (2019).

Reglamento de bioética de la investigación. Recuperado el 07 de septiembre de 2021, de

<https://umecit.edu.pa/wp-content/uploads/2020/05/D-10-reglamento-de-bio%C3%A9tica.pdf>

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Vargas, Melgarejo, L.M. (1994). *Sobre el concepto de percepción. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. vol. 4, núm. 8, pp. 47-53.

<https://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>

Villacorta Spinner, C. A. (2015). *Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular "Santa Margarita" de Lima* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional de la Universidad de PIRHUA. <https://pirhua.udp.edu.pe/handle/11042/3190>

Willman Carvajal, S. y Velasco, M. I. (2011). *Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad icesi* [Trabajo de fi de grado, Universidad ICESI – Colombia].

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232011000100004

Zevallos Cusi, L. A. (2013). *Estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave – 2013* [Tesis doctoral, Universidad nacional del altiplano]. Repositorio Universidad Nacional del Altiplano.

<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/267>

Anexos**Estilos de Liderazgo de su Rector**

Estimado docente, el siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que tiene la finalidad de obtener información relevante acerca del estilo de liderazgo educativo que ejerce su rector en la institución donde usted labora. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos.

La información suministrada por usted será utilizada única y exclusivamente para el trabajo de investigación *“Percepción sobre el Estilo de Liderazgo Educativo en la Institución Educativa El Tres en el Distrito Especial Portuario de Turbo Antioquia”*.

Le pedimos por favor responda todos los ítems y con sinceridad, marcando con una (x) en un solo recuadro.

1. Datos Personales

A. Género: (M) – (F)

B. Edad: _____

C. I.E en la que labora: _____

D. Condición laboral: contratado () nombrado () E. Tiempo de servicio en la I.E 1 a 5 años () 6 a 10 años () 11 a 15 años () 16 a 20 años () más de 21 años ()

F. Nivel de estudios. Indique el último título obtenido Licenciado () Especialista () Magister () bachiller pedagógico ()

La escala de valoración es la siguiente:

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Criterios	Puntaje
Nunca	1
Pocas Veces	2
Algunas Veces	3
Frecuentemente	4
Siempre	

Cuestionario de
Recolección

Anexo 1*Cuestionario Estilos de Liderazgo de su Rector*

Mi Rector.....	Nunca 1	Pocas Veces 2	Algunas Veces 3	Frecuentemente 4	Siempre 5
----------------	------------	------------------	--------------------	---------------------	--------------

1. Evita las buenas relaciones con su personal docente.

2. Favorece el trabajo en colaboración.

3. Mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente

4. Hace sentir al personal docente que el rector es quien manda

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Mi Rector.....	Nunca 1	Pocas Veces 2	Algunas Veces 3	Frecuentemente 4	Siempre 5
5. Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la Institución.					
6. Soluciona o por lo menos interviene en la solución de los problemas interpersonales					
7. Aplica el reglamento con severidad					
8. Explica el porqué de los objetivos y de la misión y visión de la institución					
9. Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones.					
10. Planifica las actividades de manera personal y unilateral					
11. Mantiene al personal informado sobre cualquier decisión que le afecte					
12. Establece los objetivos y pide que los docentes sean los que se repartan los trabajos y la forma de llevarlos a cabo.					
13. Evita tomar en cuenta lo que opinan sus docentes al momento de tomar una decisión					
14. Establece comunicación directa y frecuente con los miembros de la comunidad.					
15. Promueve la comunicación con su personal docente					

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Mi Rector.....	Nunca 1	Pocas Veces 2	Algunas Veces 3	Frecuentemente 4	Siempre 5
16. Prescinde del trabajo en grupo para dar solución a los problemas					
17. Coordina en grupos pequeños para dialogar sobre problemas de trabajo					
18. Supervisa diariamente el trabajo de los docentes					
19. Presta apoyo individual a cada docente.					
20. Supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personalizada					
21. Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales					
22. Considera innecesario el apoyo de los docentes para las labores diarias					
23. Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo.					
24. Toma en cuenta la diferencias de opinión con su personal					
25. Considera vital la lealtad de la persona					
26. Toma en cuenta las críticas y las lleva a un diálogo amplio					
27. Se preocupa de obtener información de las deficiencias					

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Mi Rector.....	Nunca 1	Pocas Veces 2	Algunas Veces 3	Frecuentemente 4	Siempre 5
----------------	------------	------------------	--------------------	---------------------	--------------

de cada aspecto bajo su supervisión

28. Resta importancia a las recomendaciones de los docentes al momento de la toma de decisiones

29. Promueve el consenso de los docentes, mediante una discusión amplia, para la elaboración de los objetivos

30. Considera que los docentes, por ellos mismos, se procuren adecuada información para su autocontrol

31. Considera innecesarias las asambleas para comunicar decisiones importantes

32. Apoya en la solución de opiniones discordantes entre los profesores

33. Se interesa de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplean los docentes

34. Rechaza el derecho a la libre expresión de los docentes

35. Estimula intelectualmente al personal.

36. Pide ayuda para solucionar los problemas

37. Ofrece modelos de buen ejercicio profesional

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Mi Rector.....	Nunca 1	Pocas Veces 2	Algunas Veces 3	Frecuentemente 4	Siempre 5
38. Organiza reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes					
39. Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela.					
40. Solicita a los docentes apoyo para la elaboración de los objetivos de alguna tarea					
41. Posibilita tiempo para la planificación colegiada.					
42. Somete a votación las decisiones cuando se presentan opiniones discordantes a la que él sostiene					
43. Comparte la autoridad y la responsabilidad					
44. Se interesa sobre las diferencias que se presentan entre sus docentes					
45. Es amistoso en el trato con los docentes					
46. Fortalece la cultura en la escuela					
47. Tiene expectativas de una excelente actuación de sus docentes					
48. Aumenta la motivación de los demás hacia el éxito.					

PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Mi Rector.....	Nunca 1	Pocas Veces 2	Algunas Veces 3	Frecuentemente 4	Siempre 5
----------------	------------	------------------	--------------------	---------------------	--------------

49. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.

50. Logra contar con los docentes cada vez que hay trabajo extra.

REDI-UMECIT

REDI-UMECIT

REDI-UMECIT