

Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Magíster en Administración de la Educación

AUTOR:

**Alexis Isabel Acuña Monroy
Candelaria María Bolívar Hernández**

ASESOR:

Dr. Irmina Beatriz Hernández Sánchez

SECCIÓN:

Educación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

Barranquilla

2019

Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Magíster en Administración de la Educación

AUTOR:

**Alexis Isabel Acuña Monrroy.
Candelaria María Bolívar Hernández**

SECCIÓN:

Educación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

Barranquilla

2019

Acta de veredicto

Dedicatoria

Agradezco a Dios por ayudarme durante todo el camino de este proceso de investigación y por abrirme puertas, darme las fuerzas para superar todos los obstáculos y las dificultades a que se presentaron a lo largo del proceso de investigación. Con especial cariño a mi tutora Irmina Hernández Sánchez por su dedicación y su colaboración en la investigación, a mis compañeros de estudios, a todas aquellas personas que, de alguna forma, son partes de su culminación y finalmente a la universidad de la Costa la cual abrió sus puertas preparando para las nuevas exigencias del milenio.

Candelaria Bolívar

A Jehová Dios pues sin él no lo habría logrado, puso en mi camino personas tan maravillosas que moldearon y afinaron mi camino, llenando con su presencia las ganas de superación y el empuje para no darme por vencida ante las caídas, que al final se convirtieron en grandes enseñanzas y experiencias de vida.

Alexis Acuña

Agradecimiento

A la memoria de mi madre, y a mi adorable esposo y a mis hijos por haber despertado en mí el deseo de superación, me incentivaron siempre a seguir adelante en mi formación profesional. A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la salud para lograr mis metas. Finalmente, a los maestros que me acompañaron a lo largo de este proceso, a la universidad por abrirme sus puertas.

Candelaria Bolívar

A Daniel y Martin Andrés, quienes con mi ejemplo de superación vean en sus vidas una inspiración, para construir sus propios sueños y volar tan alto como los lleven sus anhelos de construir un futuro prometedor.

Alexis Acuña

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.

Palabras clave: Liderazgo, gestión educativa, calidad total

Abstract

The objective to follow was to analyze the relationship between leadership styles and management models in a Barranquilla Institution. The paradigm is positivist, the approach is quantitative and according to the control of the variables is non-experimental type and according to the study objective is to correlate in view that its objective is to identify probable relationships between variables; the research design is cross-sectional, field-based, a case study; the sample is census, the techniques to be used are the surveys; Two instruments will be used that will measure the leadership styles and management model of the teaching managers. The research was conducted in the city of Barranquilla, with the target population being teachers, educational directors, coordinators, and psychologists of the Concentra Cevillar District Educational Institution. This study allows directing the institutions to improve the process and the educational quality in the institution. In the result, it is evidenced according to the correlation coefficient product moment of Pearson that there is a direct and significant relationship between the educational quality management model and the leadership style, thus confirming the hypothesis proposed in this study.

Keywords: Leadership, educational management, total quality

Contenido

Lista de tablas y figuras	10
Introducción	11
1. Capitulo I: El problema de investigación.....	13
1.2 Formulación del Problema	19
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo General.....	20
1.3.2. Objetivos Específicos.....	20
1.4 Justificación de la Investigación.	21
1.5 Delimitación de la Investigación.....	22
2. Capitulo II: Marco teorico	23
2.1 Marco legal.....	23
2.2 Liderazgo.....	25
2.2.1 Teorías de liderazgo:.....	26
2.2.2 Estilos de liderazgo:	31
2.2.3 Liderazgo Educativo.....	35
2.3 Gestión educativa	35
2.3.1 Modelos de Gestión educativa.....	45
2.3.2 Antecedentes empíricos relacionados con estilos de liderazgo y gestión educativa:.....	59
2.3.3 Antecedentes empíricos internacionales.....	59
2.3.4 Antecedentes empíricos nacionales.....	63
2.3.5 Antecedentes Empíricos Locales.....	64

2.3.6	Hipótesis y operacionalización de las variables.....	65
3	Capítulo III: Marco metodológico	69
3.1	Metodología.....	69
3.2	Tipo de investigación	69
3.3	Diseño de investigación	70
3.4	Población y muestra	71
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
4	Capítulo IV: Análisis y resultado.....	77
4.1	Resultados.....	77
5	Capítulo V: Discusión.....	85
6	Referencias.....	90
7	Anexos.....	99

Lista de tablas y figuras**Tablas**

Tabla 1 Operacionalización de la variable liderazgo.....	66
Tabla 2 Operacionalización Variable Gestión.....	67
Tabla 3 Estadísticas de Fiabilidad.....	72
Tabla 4 Matriz de Componentes.....	73
Tabla 5 Estadísticos de fiabilidad.....	75
Tabla 6 Matriz de Componentes Rotados.....	76
Tabla 7 Medidas de tendencia central estilos de liderazgo.....	78
Tabla 8 Medidas de tendencia central modelo de gestión orientado a la calidad.....	79
Tabla 9 Correlación de las variables estilo de liderazgo y modelos de gestión educativa	84

Figuras

Figura 1 Planteamientos.....	34
Figura 2 Liderazgo	78
Figura 3 Gestion Educativa de Calidad Fuente: Elaboracion propia.....	80
Figura 4 Misión, Visión y Principios Institucionales	81
Figura 5 Metas Institucionales	82
Figura 6 Conocimiento y Apropiación.	82
Figura 7 Políticas de Inclusión.....	83

Introducción

La presente tesis, denominada Estilos de Liderazgo y el Modelo de Gestión Educativa en la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar Barranquilla 2019 demuestra que las entidades educativas son organizaciones diseñadas por el estado para alcanzar metas individuales y colectivas, estas afrontan en estos momentos un gran reto, ya que tienen que organizar, planificar, controlar, evaluar e implementar cambios en su representación y estructura fundamental con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias de cambio.

Sin duda lo antes referido deja de manifiesto el aporte fundamental que tendría el proponer, el caracterizar los estilos de liderazgo y los modelos de gestión de los directivos docentes, siendo unas de las competencias del siglo XXI.

Esta investigación es pertinente debido a que, permite establecer la calidad educativa de una institución de Barranquilla, por lo que se busca realizar un análisis de toda la problemática del colegio, para que logre desarrollar una gestión de éxito que debe partir del contexto social y debe ser realizada por los actores inmersos dentro de la escuela, porque ellos conocen cada una de las necesidades, que permiten optimizar recursos como tiempo y eficiencia, y por ende, la calidad en los procesos.

Asimismo, el objetivo del presente trabajo, fue el de Analizar la relación entre el estilo de Liderazgo del Directivos docentes y el modelo de Gestión Educativa en una institución del suroriente de Barranquilla.

Se selecciona el tema debido a que, hay pocas investigaciones realizadas a nivel de Latinoamérica y ésta una problemática común en las instituciones educativas que actualmente están dirigidas por los directivos docentes; quienes pareciera que no están no están capacitados para ejercer esta función; se han convertido en individuos resistentes al cambio, y se presentan

discusiones y críticas entre los mismos sobre la forma como la escuela se perfila hacia la comunidad.

El director de escuelas, como líder educativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas educativas correspondientes hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

A través de los años, los directores de escuela habían llevado a cabo todos estos procesos administrativos de la forma tradicional.

En cuanto a lo metodológico se validaron dos instrumentos: la guía 34 del ministerio de Educación Nacional de Colombia y el instrumento de estilos de liderazgo de Quispe Quispe (2011), estos instrumentos podrán ser usados para investigaciones posteriores e incluso para que las instituciones educativas puedan valorar tanto su estilo de liderazgo y el modelo de gestión.

Desde lo social, con este estudio se pretende ofrecer una visión amplia desde el liderazgo de los directivos docentes y la gestión educativa para estudiar diferentes estrategias que se pueden utilizar y que permitirán mejorar los procesos en caso de ser tenidas en cuenta para ofrecer un mejor servicio a la comunidad en general.

La investigación comprende cinco capítulos: el capítulo I; planteamiento del problema, objetivos, justificación, delimitación de la investigación. Capítulo II; marco teórico, se describen los antecedentes, posturas teóricas, sistema de hipótesis. Capítulo III; metodología de la investigación comprende: tipo y modalidad de la investigación, diseño de la investigación, población, muestra, unidades de análisis, técnicas de recolección de la información, procedimiento para cada técnica y validez de los instrumentos. Capítulo IV; aproximación a los

resultados comprende los objetivos de la investigación, teorías de sustento, variables, diseño de la investigación y factibilidad. Capítulo V; discusión de la investigación.

Capítulo I:

El problema de investigación

1.1 Planteamiento de problema:

La educación es considerada como uno de los pilares de desarrollo de todas las sociedades, en este sentido, es importantes velar y orientar los procesos de gestión hacia la calidad, es decir para obtener una educación de alta productividad, se debe realizar un proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa, materializándose en los diversos niveles del sistema educativo, la cual es la instancia donde se concretan las políticas de estado, de gobierno y sectoriales.

Álvarez, Torres y Chaparro (2016) afirman que como consecuencia a los acontecimientos que han sucedido a lo largo de los últimos años de manera acelerada que de una o de otra manera afectan el quehacer humano, las instituciones educativas han tenido que irse adaptando y transformándose según las exigencias de los cambios derivados de tal dinamismo. Cambios sociales, culturales, políticos, económicos, medio ambientales, que han sucedido en el mundo han tenido impacto en América Latina; por lo que GarvanzoVargas y Orozco Delgado (2010) indica, que estos cambios implican, entre otras cosas, la rapidez con la que los conocimientos y prácticas, asumidas como válidas en los distintos ámbitos de la actividad humana, quedan obsoletas y, como consecuencia, los efectos no son otros que buscar nuevas pautas de desarrollo y competitividad para las organizaciones educativas.

Por tanto, según Murillo Torrecilla (2014), es necesario que las organizaciones educativas desarrollen un sistema central de valores compartidos que construyan la estrategia, los sistemas y la estructura sobre bases sólidas sustentadas en su filosofía institucional.

Sin embargo, son las personas quienes la hacen posible con su liderazgo, que otorga poder y autoridad, y genera más innovación, iniciativa y compromiso.

Las políticas educativas desarrolladas al hilo del estado de bienestar en la segunda mitad del siglo XX, progresivamente, se han ido mostrando incapaces y poco operativas para dar respuestas eficaces a los nuevos retos; en su lugar, se necesitan incorporar otras sensibilidades e impulsar dinámicas más compartidas y horizontales. Bolívar, Lopez y Murillo (2013)

El modelo de gestión educativa resulta una variable fundamental para que las instituciones educativas se transformen y puedan cubrir los objetivos de desarrollo sostenibles propuestos para el 2030, específicamente los relacionados con garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos, para así facilitar la construcción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, brindando acceso a la justicia para todos y creando instituciones eficaces, responsables a todos los niveles (Chacón 2014).

Rico Molano (2016) indica que Gestionar procesos en el ámbito educativo no solo es fijarse en procedimientos mecánicos y tecnificados, también tener claro que la educación tiene como fin el individuo, se educa a alguien para lograr un propósito, de esta manera, se plantea teniendo en cuenta las necesidades reales de los sujetos que pertenecen a la institución, esta planificación tiene objetivos que den cuenta de una realidad tangible y tenga presente las ideas de los actores del ámbito educativo.

Este autor sostiene que a partir de estos lineamientos es que se gestionan los procesos dentro del ámbito educativo, se empiezan a viabilizar los resultados esperados de acuerdo con los objetivos planteados, para terminar este ciclo con la evaluación del proceso de gestión y encontrar las condiciones más acertadas para retomar de nuevo el proceso, pero esta vez con ajustes que favorezcan los resultados y desde luego el impacto que tiene tanto interno como de externo (Rico Molano 2016).

Igualmente indica que optimizar los procesos dentro de la gestión es uno de los aspectos más relevantes, pues allí se determina como un ciclo en donde al finalizar una etapa se inicia otra con modificaciones que generen mejores condiciones dentro de todo proceso, tanto para la institución como para los sujetos (Rico Molano 2016).

Desde 1988 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en la conferencia sobre educación del siglo XXI indica que la crisis en la educación en América Latina se debe a gran parte por la gestión educativa de las escuelas ya que algunos factores organizacionales inciden de forma negativa en la eficiencia de estos procesos trayendo como consecuencia una dispersión de esfuerzos aplicados a todos los recursos humanos de los colegios.

Luna Gómez (2016) por su parte afirma que, ante un mundo en constante cambio, en donde se ha debilitado el puente que debe unir el binomio sociedad-escuela, la Gestión Educativa es importante en su papel de ejecutor de las políticas institucionales. Fenómenos como el crecimiento poblacional y el cambio de composición en su estructura, el efecto globalización, las nuevas tecnologías de información y comunicación, que dan pie a innovadoras formas de aprendizaje, obliga a la reorientación de las políticas educativas, que a través de la gestión escolar se concretan y se permite la conformación de equipos de trabajo que construyan, diseñen

y evalúen las estrategias y los objetivos a seguir y que promuevan el desarrollo de sociedades sanas.

De acuerdo a Pozner (2000), los nuevos esquemas contemplan una mayor autonomía de gestión educativa, académica y comunitaria en los centros de educación, lo que implica un cambio en la manera de gestionar los recursos por parte de los directivos, a quien se le exige que asuma la responsabilidad de convertir a la escuela en centro del quehacer comunitario; objetivo que amerita la aplicación de metodologías de proyectos consustanciales con la participación y el desarrollo local.

Tomando en cuenta lo expresado anteriormente la gestión educativa es un elemento necesario en la calidad de desempeño de las escuelas, debido a que se requieren directivos docentes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizajes y sean movilizados del cambio para así optimizar los logros en la gestión educativa, es por ello que gestionar significa tener en cuenta la realidad del contexto donde se encuentra el colegio y cuáles son las diferentes opciones que se pueden utilizar para alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, según Murillo y Torrecilla (2014) el liderazgo educativo se sitúa en la preocupación común en los sistemas educativos sobre qué se puede hacer, aquí y ahora, para mover y dinamizar las escuelas, de modo que se logren buenos aprendizajes para todos los alumnos. Por tanto, va vinculada a la mejora educativa. Según el autor, hablar de liderazgo es hablar de cambio, dinamismo, competitividad, calidad, sociedad, país, desarrollo y crecimiento; en la actualidad ya no es válido hablar de directores escolares, ahora el concepto ha cambiado por gestores, ya que éstos son los encargados de coadyuvar al crecimiento educativo de un país y

hablar de gestión educativa no es hablar de herramientas u objetos, es mirar el recurso humano y los procesos de fondo.

En este contexto, se está tomando al liderazgo como un medio para establecer las mejoras requeridas; desempeñando así una posición estratégica por su capacidad para articular un conjunto de fenómenos que, de modo aislado, tendrían poco impacto en los aprendizajes, pero integradas producen sinergias que incrementan notablemente dicho impacto. Como las escuelas garantizan a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles, la dirección de la escuela ejercerá el liderazgo, incluso desde lo pedagógico, sin dejarla a la acción individual o arbitraria de cada docente. (Bolívar, et al. 2013).

De lo anterior se deduce que para garantizar la efectividad de los aprendizajes de los estudiantes no depende exclusivamente del carácter transformador del director y de su visión sobre las instituciones, si no que se refiere al uso de estrategias que mejoren la formación de los estudiantes en cuanto al liderazgo y la organización escolar para mejorar la calidad educativa.

Autores como Chiavenato (2009), consideran que el liderazgo es fundamental en la administración, dado que el gestor está al tanto de cómo motivar y conducir las personas que integran la organización educativa, él ejerce una influencia interpersonal en un momento determinado, siempre orientado a la consecución de los objetivos propuestos, es un fenómeno social que tiene gran importancia en las interacciones humanas y en los fines y objetivos propuestos por las organizaciones, en este caso las educativas.

De lo anterior queda claro que, la influencia del liderazgo en el quehacer de los directivos docentes permite que en la práctica se puedan lograr cambios significativos en los

procesos educativos a nivel local y nacional, favoreciendo con esto nuevas dinámicas que produzcan efectos positivos en la calidad educativa de las instituciones.

Importante destacar que desde la normativa en el campo educativo como es la Ley 115 General de Educación, no se muestra la manera como los directivos docentes deben ejercer el liderazgo para generar cambios significativos en su organización.

La revisión en bases de datos SCIMAGO de artículos investigativos asociados al campo educativo publicados desde 2010 a 2016, muestran cómo la investigación educativa a nivel mundial crece a razón de un 5% promedio anual.

La producción de investigación varía en función del territorio, por ejemplo, en los últimos cinco años, el 44% de toda la investigación educativa se realiza en Norte América, y sólo el 3,5% es de América Latina. En los últimos 3 años se han publicado 48 artículos sobre Liderazgo y Organización escolar elaborados por autores latinoamericanos en revistas de impacto de la Región. Bolívar y Murillo (2018).

Ello significa un 4,41% total de los 1.086 artículos publicados sobre investigación educativa en esas fechas. Si se atiende al lugar de trabajo del primer firmante de los artículos se observa que sólo en siete de los 16 países latinoamericanos se investiga sobre Liderazgo y Organización escolar: Chile, Brasil, México, Colombia, Venezuela, Costa Rica y Uruguay; en estos países, la investigación sobre Liderazgo y Organización escolar es prioritaria, en todos los casos supone más del 50% del total de publicaciones realizadas.

Bolívar y Murillo (2018) Destacan especialmente Chile y Venezuela donde la cantidad de publicaciones sobre Liderazgo y Organización escolar supera en más del doble al resto de publicaciones sobre otra temática prácticamente la mitad de los artículos sobre esta temática, la

primera persona que firma el artículo trabaja en Chile (el 47,9%). Le siguen Brasil, con el 25,0% y México, con el 10,4%. Detrás se encuentran con Colombia y Venezuela, con tres artículos, y Uruguay y Costa Rica, con un único artículo. Es destacable que sobre esta temática se publique, tan sólo por autores latinoamericanos, no encontrándose colaboración con autores de fuera de la Región.

En el análisis realizado se destaca la necesidad de generar investigaciones en los campos de liderazgo y organización/gestión educativa, ya que estas variables se relacionan con el aprendizaje de los estudiantes y la calidad de la educación y facilitan el alcance de los objetivos del desarrollo sostenible al 2030.

En función de lo desarrollado en este apartado, es necesario fomentar investigaciones que permitan describir el estilo de liderazgo y modelos de gestión educativa, así como la relación entre estas dos variables, dada la importancia que estos fenómenos pueden tener en la creación y promoción de instituciones eficaces, responsables e inclusivas.

Además de lo anterior, en la ciudad de Barranquilla existen pocos estudios que den cuenta de los procesos de liderazgo y gestión que se desarrollan al interior de las instituciones educativas y de cómo estas actividades se ejercen desde una perspectiva que permita establecer cuál es el estilo de liderazgo y modelo de gestión de un colegio.

Lo que permite desde otro ámbito más concreto, establecer las relaciones entre los rectores y docentes; que en muchas ocasiones no son las mejores pues la forma como los primeros dirigen las instituciones educativas demanda desgaste, inconformismo.

1.2 Formulación del Problema

Partiendo del siguiente planteamiento se establecen los interrogantes que guían este estudio, a saber:

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo y el modelo de gestión educativa, de los directivos docentes de la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar?

- ¿Cuál es el estilo del liderazgo que desarrollan los directivos docentes en la Institución Educativa Distrital Cevillar?
- ¿Cuál es el modelo de gestión educativa que se implementa en la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar?
- ¿Cuál es la correlación entre el Estilos de liderazgo y modelo de gestión educativa en Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Analizar el comportamiento del estilo de liderazgo y el modelo de gestión educativa de los directivos docentes en la institución educativa Distrital Concentración Cevillar, del sector suroriente de Barranquilla.

1.3.2. Objetivos Específicos determinar

- Establecer el estilo de liderazgo de los directivos docentes de la Institución Educativas Distrital Concentración Cevillar de Barranquilla.
- Caracterizar el modelo de gestión escolar de los directivos docentes de la institución educativa Concentración Cevillar de Barranquilla.

- Determinar la asociación que existe entre el estilo de liderazgo y el modelo de gestión educativa en la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar.

1.4 Justificación de la Investigación.

La descentralización que se desarrolló a nivel educativo en América Latina y en Colombia a finales de los ochenta e inicios de los noventa, respondió fundamentalmente a un cambio de la gestión educativa, de enfoque técnico y administrativo. El fomento de la descentralización en el ámbito educativo estuvo fuertemente arraigado por la expectativa de la eficiencia; entendida ésta como una estrategia que permitía mejorar la educación, que además posibilitaba la reducción de las asignaciones presupuestarias para el sector educativo.

(Mallama,2016)

La educación en América Latina, concretamente en Colombia presenta grandes retos, lo que implica realizar constantes esfuerzos para que ésta llegue a todos los rincones de un país que ha sufrido por más de cincuenta años violencia e injusticia social. Ante este afán por superar sus conflictos, la nación está apostando en la educación como un medio eficaz para iniciar una nueva historia. (Mallama,2016); por lo anterior es necesario contar con directivos docentes, capaces de lograr cambios significativos al interior de las instituciones educativas; ya que éstos son los contextos donde se pueden generar cambios positivos para las futuras generaciones.

Los nuevos tiempos implican re- direccionar el papel del directivo docente, de tal manera que puedan cumplir el rol de líderes y gestionen los cambios científicos, tecnológicos y la valoración de los recursos humanos.

Esta investigación es pertinente debido a que genera beneficios para la comunidad

educativa de la Institución Concentración Cevillar y la Corporación Universidad de la Costa, se fortalecerá la línea de educación y en la sub-línea de calidad educativa, a la vez se consolidará como una herramienta útil para el gremio. Desde lo teórico, con este estudio se recolectará una serie de referentes teóricos de los diferentes investigadores a nivel nacional e internacional sobre liderazgo de los directivos docentes y la gestión educativa que contribuirá a futuros investigadores acceder a una información útil, que les permita generar reflexión, discusión al confrontar diferentes teorías, para construir un marco teórico global e integrador que les facilite la creación de nuevas teorías sobre estilos de liderazgo y modelos de gestión educativa en las instituciones

Desde lo científico, el presente trabajo aporta conocimientos al campo de la gestión educativa y el liderazgo educativo; dado que comprueba la hipótesis sobre la existencia de una relación entre estilos de liderazgo y modelos de gestión educativa en los directivos docentes.

En cuanto a lo metodológico se validaron dos instrumentos: la guía 34 del ministerio de Educación Nacional de Colombia y el instrumento de estilos de liderazgo de Quispe Quispe (2011), estos instrumentos podrán ser usados para investigaciones posteriores e incluso para que las instituciones educativas puedan valorar tanto su estilo de liderazgo y el modelo de gestión.

Desde lo social, con este estudio se pretende ofrecer una visión amplia desde el liderazgo de los directivos docentes y la gestión educativa para estudiar diferentes estrategias que se pueden utilizar y que permitirán mejorar los procesos en caso de ser tenidas en cuenta para ofrecer un mejor servicio a la comunidad en general.

1.5 Delimitación de la Investigación

La presente investigación se realiza en: la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar, ubicada en la localidad suroccidente de la ciudad de Barranquilla; de carácter oficial. En cuanto al plano temporal, se realiza durante segundo 2018 y primer periodo del 2019.

2. Capítulo II:

Marco teórico

2.1 Marco legal

Los elementos legales asociados al estudio se fundamentan en la ley general de la educación, específicamente en el título VI, capítulo 5; en donde se consolidan los directivos docentes para reestructurar y organizar el sistema educativo.

Ley 115 del 1994.

ARTICULO 126. Carácter de directivo docente. Los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes.

ARTICULO 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.

ARTICULO 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.

ARTICULO 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.

PARAGRAFO. En las instituciones educativas del Estado, los cargos directivos docentes deben ser provistos con docentes escalafonados 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.

ARTICULO 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. PARAGRAFO. 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.

ARTICULO 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.

ARTICULO 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.

Fundamentación teórica

2.2 Liderazgo

El liderazgo se refiere a 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 contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los líderes y por ende sus seguidores.

(Cardona y Buelvas 2010)

Ser líder es tener ascendiente en un grupo humano, poder de convocatoria, el líder es nato cuando posee de siempre esa característica de hacerse escuchar y dirigir con acierto a un grupo humano; hay en cambio otros que poco a poco van desarrollando esta cualidad por los avatares de la vida. El liderazgo es apreciable pero muy difícil de definir. El líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos. Las cualidades más saltantes de un líder son ser innovador, creativo y visionario y en eso se diferencia del director o administrador que puede ser más eficiente porque es racional, práctico y analítico. (Bass 1990)

De lo anterior se deduce que los directivos se preocupan más por las actividades administrativas que por los procesos pedagógicos dejando al lado otras habilidades, que le sirven para resolver problemas o situaciones que se le presente en el ámbito educativo; para así propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armonioso.

Cabe resaltar que el líder debe ser aquella persona que por sus cualidades personales es capaz de motivar a las personas para el logro de una meta, persuadiendo la a que realice de manera voluntaria y animosa una actividad determinada que busca el bienestar común. En este sentido, el líder debe contar con las capacidades requeridas para ejercer un buen liderazgo. (Bass 1990)

2.2.1 Teorías de liderazgo:

Por lo que se refiere a las teorías del liderazgo, se puede decir que se han planteado desde varios enfoques, y han ido evolucionando a lo largo de la Historia. Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) coinciden en que los principales enfoques desde los que se ha estudiado el liderazgo son tres, a continuación, se explican brevemente:

Enfoque personalista (principios de los años 20 del siglo XX): Gómez-Rada (2002), igual que Sánchez (2010), afirman que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estaban relacionadas con las características personales de aquellos o aquellas que poseían la cualidad del liderazgo. En este sentido, van apareciendo hipótesis sobre los rasgos específicos en la personalidad del o la líder, partiendo de la suposición de que el líder tiene una gran capacidad de influencia porque posee un conjunto de cualidades innatas, superiores a las del resto de los individuos.

Gómez-Rada (2002) explica que a principios del siglo XX se creía que los y las líderes presentaban rasgos distintivos, por eso en los siguientes 40 años se llevó a cabo una búsqueda de la mejor combinación de rasgos.

Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) coinciden en que esta búsqueda tuvo como resultado un gran número de características y poca concordancia sobre qué rasgos y habilidades caracterizaban a los líderes de éxito. Pascual (1987), citado en Sánchez, (2010) sostiene que no existe un perfil de personalidad ideal, que no se ha llegado a determinar con suficiente fiabilidad la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo, que no se ha podido distinguir con suficiente validez, a los/las líderes de los que no lo son, teniendo exclusivamente en cuenta los rasgos de personalidad. Por lo que poco a poco este enfoque se fue abandonando hacia propuestas relacionadas a teorías situacionales o funcionalistas

El sociólogo Douglas Mc Gregor (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas en su libro *El Lado Humano de la Empresa* (1960). Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad. Estas personas aceptan a un líder que los dirija porque carecen de interés porque no les gusta tener responsabilidades. Quien asume las responsabilidades y la carga de desempeño de las personas que están a su cargo es el líder. Este caso sucede mayormente en empresas de negocios.

Las premisas de la teoría X son: ¿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?

El otro elemento que postulaba el autor es la teoría Y, en la que se consideraba que los seguidores encuentran en su empleo una fuente de gratificación y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

La teoría Y de McGregor (1979) y la teoría del hombre de autorrealización de Schein (1967) manifiestan que las personas se motivan por una jerarquía de necesidades; cuando las necesidades primarias están satisfechas, aparecen nuevas necesidades que se convierten en fuerzas motivadoras.

Estas teorías asumen que las personas disfrutan del trabajo, diversión y descanso en igual forma porque las personas tienen necesidad de realizarse, ejercen su autonomía y autocontrol buscando objetivos que valoran; estas personas son creativas, innovadoras, aceptan y buscan responsabilidades. (Madero y Rodríguez 2018)

De acuerdo con estas teorías, el líder crea oportunidades para que las personas que estén a su cargo, utilicen sus capacidades en mayor grado; con estas personas, el líder no necesita motivar ni controlar sólo canalizar la motivación intrínseca que existe en cada persona que tiene a su cargo. (Cuadrado 2001)

Teoría del Liderazgo situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica (Cardona 2010)

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados. (Barahona , Cabrera y Torres 2011)

La conducta de tarea hace referencia al grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea. La conducta de relación: grado tiene que ver con que el que el líder proporciona apoyo socioemocional. Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación. (Carreño 2008)

Importante destacar que los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades siempre cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos...). puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez. (Barahona et. al 2011)

Teoría del comportamiento: Surgen de 1940 a 1950, propugnan que es, posible enseñar a los administradores comportamientos de líder. Estos aportes provienen de las Universidades de Ohio, Michigan y Texas. De acuerdo a estas propuestas se plantean dos facetas en el

comportamiento del líder: la consideración, que está dada por la sensibilidad y hacia las personas de su grupo y la estructura inicial que es la preocupación por las tareas y responsabilidades (Peris 1998)

Estas facetas determinan la valoración que puede hacerse de un líder como democrático, autocrático, etc. Por lo general los líderes que demuestran mayor consideración y responsabilidad logran un mejor desempeño. (Sánchez 2010)

Teorías contingenciales: Finalmente, aparecen, según Sánchez (2010) éstas tienen en cuenta la interacción de un tipo de líder con las características de la situación en la que han de llevar a cabo su tarea. Dentro de este enfoque se incluyen:

La Teoría de la contingencia de Fiedler: Según esta teoría los estilos de liderazgo pueden ser: el/la líder orientada a relaciones de grupo o el/la líder orientada a tareas. Y, contempla como contingencias: la posición del líder; la estructura de las tareas y las relaciones líder-miembros (Sánchez, 2010).

Las principales críticas a esta teoría eran la dudosa fiabilidad y validez de su escala; la no independencia entre atributos de la situación y estilo; el no considerar posiciones intermedias entre estilos; dificultad para mantener la equidistancia entre situaciones; la desatención a otras posibles contingencias; y, por último, que cuenta con apoyos empíricos parciales y no generalizables.

Importante destacar que para la investigación que aquí se desarrolla se toma como teoría bandera la propuesta por los estudios de las Universidades de Ohio, Michigan y Texas, relacionada con la comprensión del liderazgo desde el comportamiento que se emite.

2.2.2 Estilos de liderazgo:

Según Bass (1990) los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes.

Al respecto, Cuadrado (2001) afirma que el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la o las conductas emitidas por el líder; este autor recalca que no se debe confundir estilo de liderazgo con conducta específica de liderazgo, ya que la conducta es un elemento más concreto y específico que en conjunto van definiendo el estilo.

Garrido y Alvaro (2007), Barahona et al. (2011) , indican que, a partir de 1940, autores como Lewin, Lippit y White y sus colaboradores de la universidad Iowa identificaron, en sus investigaciones, los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire; siendo los pioneros en este campo investigativo

Cardona y Buelvas (2010) refiriéndose a dichos estudios reafirmaba que quién creaba el ambiente era el líder encargado de dirigir al grupo, y que esta persona dentro del rol de líder, podía actuar acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, laissez-faire, dejando que cada uno hiciera lo que quisiera.

Al respecto Castaño Sanchez (2013) explica de forma más explícita cada uno de estos estilos:

- El liderazgo Autoritario: el líder basa su liderazgo en el autoritarismo; él toma las determinaciones y los miembros ejecutan. El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante. No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar.

- Liderazgo Democrático: el líder se identifica con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece. De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro. En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías.
- Liderazgo Laissez – faire: El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos. El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto. A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”.

Carbó y Pérez (1996) indican que las reacciones de los grupos ante estos estilos de liderazgo es la siguiente:

- Ante el estilo autoritario se pueden observar reacciones de odio y agresión entre los miembros del grupo, pero no hacia el líder. Además, se evidencian conductas como el desinterés, la apatía o la tendencia a huir. Existe una relación difícil entre los miembros del grupo, los individuos se muestran muy egocéntricos, y existe un grado considerable de sumisión ante el líder. El rendimiento colectivo aumenta en un primer momento, pero a la larga va disminuyendo como consecuencia de la creciente frustración y las reacciones defensivas que se producen.
- Cuando el estilo es democrático las relaciones mutuas entre los componentes del grupo, casi sin excepción son buenas, existe un trato amistoso. Además, ven al líder como un igual, y la relación con éste es satisfactoria. La conciencia de grupo es relativamente

fuerte, lo que se refleja con expresiones con las que se refieren al colectivo, y no al individuo. Los resultados son inferiores a los alcanzados bajo el liderazgo autoritario, aun así, el trabajo que se desempeña muestra una mayor originalidad, que podemos atribuir a la posibilidad de expresar ideas libremente y fomentar la creatividad.

- La reacción al estilo laissez-faire supone el menor nivel de productividad entre los tres estilos. Se manifiestan rivalidades y se generan facciones dentro del grupo.

García (2006) cita a Blake y Mouton, (1964) son cinco estilos de liderazgo que se pueden describir en la matriz del liderazgo, en la siguiente figura se detallan:

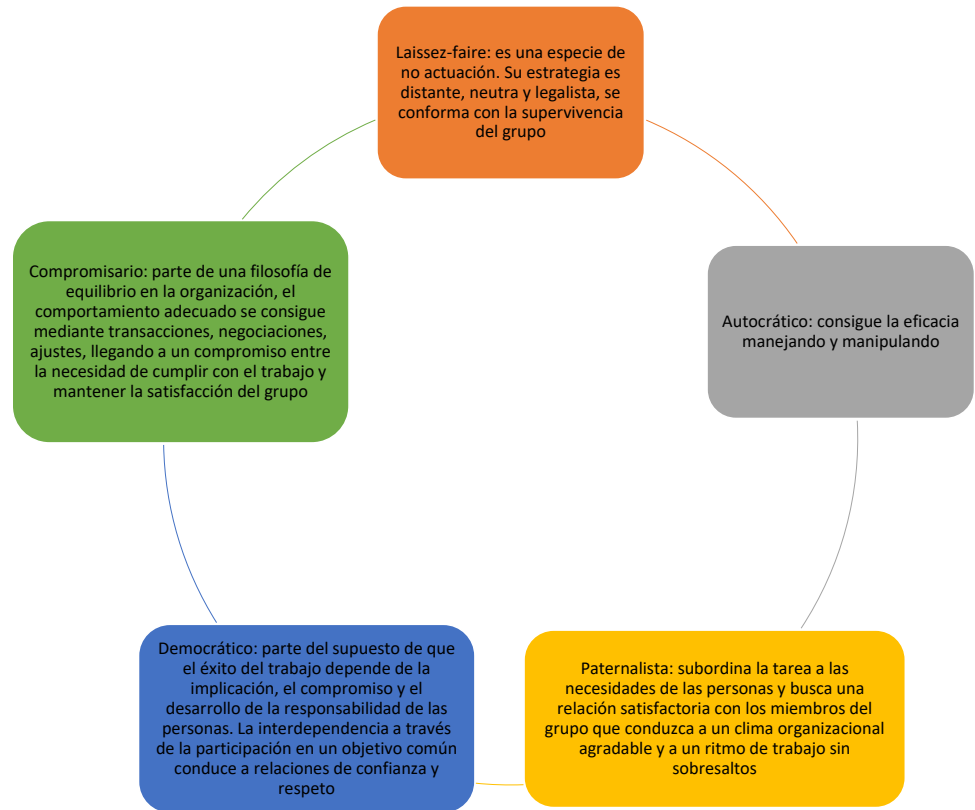


Figura 1 Planteamientos. Fuente: Elaboración propia a partir de los planteamientos de Blake y Mouton(1964)

El estilo de liderazgo que se pueda asumir en un momento determinado, va a depender del estilo de personalidad que se tenga. La persona más flexible y con autoestima sana puede ser Líder Democrático, el menos flexible y con autoestima baja va a tender a ser Autocrático. Sin embargo, al desarrollar flexibilidad y autoestima para ser, en condiciones normales, un líder Democrático, se puede según la necesidad asumir otras posturas de liderazgo de acuerdo al contexto / necesidad. TASOC Teorías de liderazgo (2010)

Sanchez (2010) afirma que, aunque al principio se consideraba el estilo democrático como el más eficaz, se comprobó que si la tarea era difícil era menos eficaz que el autoritario y algún estudio demostró que el autoritario era superior en todos los sentidos, todo dependía de los criterios de efectividad considerados.

Así, el estilo autocrático puede ser efectivo cuando es necesario tomar decisiones con rapidez y los seguidores no tienen un conocimiento suficiente sobre el objeto de la decisión o las tareas.

Sin embargo, mantener un estilo autoritario tiende a desmotivar a las personas, generar reacciones hostiles y reducir el compromiso con los objetivos y las tareas. Se puede perder la oportunidad de contar con la experiencia y conocimiento de los seguidores (cuando estos las poseen), lo que puede afectar a la calidad de las decisiones y del trabajo

El liderazgo democrático tiene, en general, efectos más positivos que los derivados del estilo autocrático. Incide positivamente sobre la satisfacción de las personas. Su eficacia depende en gran medida de que preste atención a la tarea y a la productividad. A largo plazo afecta positivamente al desarrollo, compromiso y lealtad; construye confianza y buenas relaciones. El liderazgo delegativo es eficaz bajo ciertas condiciones, como cuando los componentes del equipo están altamente capacitados y motivados.

2.2.3. Liderazgo Educativo:

Las organizaciones educativas son los espacios donde se concreta el proceso enseñanza-aprendizaje que, además de desarrollar las capacidades cognitivas del estudiantado, potencializa la formación integral, donde la ética, estética y el componente cultural y espiritual subyacen en una relación armoniosa con un paradigma epistemológico responsable. Dada su complejidad, el liderazgo mediante el cual se gestan las organizaciones educativas debe trascender de un corte tradicional a un liderazgo renovador.

Con respecto al liderazgo en el ámbito educativo, el recorrido histórico evidencia un proceso que se construyó en tres etapas, las cuales se describen a continuación: Jensen, (2016).

- Durante los años 50 a 70 siglo 20: conocimiento sobre la teoría de la administración, desde las ciencias del comportamiento, desde una visión positivista, buscando entender el liderazgo desde una perspectiva de la ciencia natural.
- Durante los años 50 a 70 siglo 20: conocimiento sobre la teoría de la administración, desde las ciencias del comportamiento, desde una visión positivista, buscando entender el liderazgo desde una perspectiva de la ciencia natural.
- En la actualidad: se evidencia que el desarrollo del liderazgo escolar es uno de varios factores indirectos que afectan el aprendizaje. El liderazgo va tomando posturas más descentralizadas, se evidencia la necesidad de estudiar el liderazgo tomando en cuenta elementos como el ejercicio del poder o el género del líder.

Autores como. Nuraan Davids y Yusef Waghid (2019) afirman 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.

Con una idea similar, Horns y Marfan (2010) citan a Robinson, Hohepa y Llyd (2009) expresan que el liderazgo educativo se puede entender como aquel que dota de un sentido común a la organización escolar e influye en el comportamiento de sus miembros, teniendo como norte la mejora de la calidad, que se evidencia tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes.

Bolívar et. al (2013) al tocar el tema del liderazgo educativo, se sitúa en la preocupación común en los sistemas educativos sobre que se puede hacer, para dinamizar las

escuelas, de modo que puedan conseguir buen aprendizaje para todos los alumnos, por lo tanto, va vinculada a la mejora educativa.

De lo anterior se deduce que las instituciones deben rediseñar, nuevas estructuras que posibiliten dar respuestas a las nuevas tendencias del siglo XXI. Debido a que el liderazgo educativo es visto como un elemento clave para instaurar progreso, creando condiciones institucionales que hagan más fuertes a las organizaciones escolares, es importante velar y orientar hacia la calidad, es decir, una educación de alta productividad y un proceso continuo de mejoramiento.

Un liderazgo educativo se caracteriza principalmente por una estimulación y no por una estipulación. Es decir, el liderazgo educativo te enseña y estimula a aprender, pero no te presenta qué y cómo debes hacerlo. Dicho de otra manera, el liderazgo educativo no te da un pez, te enseña a pescar. De ahí el nombre de liderazgo educativo y pedagógico por ello es de vital importancia que desde los primeros años se motive a que en los centros escolares se eduque desde un liderazgo educativo. ((Murillo et al., 2018).

En este contexto, se volviendo a la mirada al liderazgo de los equipos directivos, debido que el liderazgo desempeña una posición estratégica por la capacidad para articular variables diversas que, de modo aislado, tendrán poco impacto en los aprendizajes, pero integradas producen concordancia que incrementan notablemente dicho impacto (Murillo et al., 2018).

En síntesis, el liderazgo educativo se construye en la relación de todos los elementos expresados hasta ahora y en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen.

Perrone y Tucker (2018), al referirse a los líderes escolares consideran que los mismos deben ayudar a los maestros a sintetizar y organizar la información proveniente de la labor educativa.

En esta línea de pensamiento, Jensen (2016) describe los tres estilos de liderazgo básicos desde el contexto educativo, enfatizando su relación con el desempeño educativo, a continuación, se lista su propuesta:

- **Estilo autoritario**

Este estilo de liderazgo es mínimamente productivo, especialmente cuando se aplica a los alumnos, ya que se afirma que se desempeñan mejor cuando se les obliga a ser más disciplinados y centrados.

- **Estilo dejar hacer**

En una situación escolar, este liderazgo no tiene una influencia significativa en el rendimiento educativo de los alumnos.

- **Estilo democrático**

El estilo de liderazgo democrático tiene un efecto positivo en el rendimiento educativo del alumno y se encontró que es dominante en la mayoría de los directores de escuelas con alumnos de alto rendimiento.

La revisión de antecedentes empírico relacionados al tema del liderazgo en el campo educativo, permite evidenciar estudios actualizados, en especial se destacan el desarrollado por Flessa et.al (2017) donde se presenta una panorámica general sobre la investigación de liderazgo escolar y la dirección; el de Bolívar et al (2018)) que realiza una revisión sobre las temáticas de los artículos más recientes sobre liderazgo y organización escolar; y en el que se resalta la

importancia del estilo de liderazgo y el aprendizaje de los estudiantes y de la calidad de la educación, igualmente estos autores concluyen que la investigación en este ámbito queda reducida a unos pocos países y recomiendan dedicar mayor esfuerzo a investigaciones sobre la temática abordada.

Muñoz et.al (2019), a partir de sus investigaciones señalan que el liderazgo del director se considera el principal impulsor de los esfuerzos de mejora organizativa a nivel escolar, con el objetivo de mejorar el aprendizaje de sus estudiantes.

Las investigaciones recientes del liderazgo desarrolladas por Hallinger, et al (2017) muestran como dichas variables se relaciona con la capacidad de aprendizaje docente, y desarrollo de comunidades de aprendizajes profesional, así como el aprendizaje de los estudiantes y la mejora en el ambiente escolar, debido a esto se destaca la necesidad de conocer y establecer como se está ejerciendo el liderazgo.

Los resultados generales del estudio realizado por los autores mencionados en el párrafo anterior indicaron que, el liderazgo democrático contribuye a un alto nivel educativo; afirmando así que los directores de escuelas de alto rendimiento emplean el estilo de liderazgo democrático mientras que los directores de escuela de bajo rendimiento son permisivos o indulgentes.

A partir de estos resultados, Hallinger et al (2017) recomiendan que directores de escuelas de bajo rendimiento fortalezcan su liderazgo democrático mediante no ser indulgente con el comportamiento de los estudiantes que no es propicio para la enseñanza exitosa y aprendizaje

Investigaciones desarrolladas en la primera década del siglo XXI por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) se realizó un estudio sobre liderazgo

escolar en diversos países europeos, Australia, Nueva Zelanda. Fruto de la investigación es el proyecto “Mejorar el liderazgo escolar “identificando cuatro áreas de acción que, consideradas en su conjunto, pueden ayudar a mejorar la práctica del liderazgo escolar. Estas áreas ponen el énfasis en la necesidad de:

1. (Re) definir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares.
2. Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo.
3. Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica.
4. Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados. Respecto al primer punto señalado por la OCDE, es evidente que en España habría que definir mejor las funciones directivas esenciales de liderazgo que en muchas ocasiones se han centrado en las funciones administrativas que siendo importantes no son las clave para la mejora y logro de resultados de los centros.

Bolívar et al (2013) en una revisión de líneas de investigación sobre liderazgo educativo concluye, que existe la necesidad de integrar más estrechamente la investigación sobre liderazgo y la investigación sobre la enseñanza y el aprendizaje eficaz; superar el actual desajuste entre la teoría sobre las prácticas de liderazgo y la actuación a seguir.

Quispe, Quispe (2011) en su propuesta investigativa, buscó establecer la existencia de una relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente; los resultados mostraron una relación entre los estilos de liderazgo del director y el desempeño docentes; evidenciándose que estilos de liderazgo autoritario predicen un bajo desempeño del maestro.

De este estudio se tomó el instrumento utilizados en esta investigación, para valorar el estilo de liderazgo de los directivos docentes de la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar.

Pérez (2010) en su investigación desarrollada acerca del estilo de liderazgo en instituciones educativa concluye que el director como líder se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como la motivación y habilidades para el pensamiento. De esta manera, la relación entre el tipo de liderazgo ejercido por el director es positiva, ya que las prácticas que caracterizan este tipo de liderazgo va de la mano con los derechos humanos, por lo tanto garantizan el respeto de los mismos y un clima institucional basado en la democracia.

Sierra (2016) en el estudio desarrollado en la ciudad de Bogotá recalca la importancia del liderazgo educativo a partir de algunos elementos claves que repercuten en el comportamiento de un líder, desde la perspectiva sostenible, debido a que lo educativo adquiere un sentido formativo y ético, lo que conlleva a que se conviertan en las personas con condiciones específicas frente al sentido de la educación, cuando se orienta a la comunidad educativa, como a los estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan proceso educativo. Este artículo produce una reflexión de la importancia del liderazgo educativo a partir de elementos que resultan claves en el comportamiento del líder y cuáles son las implicaciones que tiene con la calidad de la educación y las competencias que debe tener un líder educativo.

Ramírez (2012) en la investigación Gestión Educativa en la Educación Básica y Media Oficial de Manizales: muestran como es el funcionamiento interno de una institución educativa, concluyendo que para que una organización educativa pueda lograr metas es necesario que el directivos sean líderes y desarrolle una gestión educativa eficaz, teniendo en cuenta al personal

que labora en la institución educativa ya que es necesario contar con el apoyo de todo el personal docente, administrativo para que participen de estos procesos mediante el compromiso y sentido de pertenencia, es indispensable que los directivos docentes de una institución conozca el contexto en que se encuentra y a partir de allí generar estrategias que le permitan alcanzar las metas propuestas para la institución educativa ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Luego de desarrollar los elementos relacionados con el liderazgo y los estilos que permiten el ejercicio del líder se procede a desarrollar la segunda variable de interés para esta investigación, relacionada con la gestión educativa

2.3. Gestión educativa

Según la real academia de la lengua española la palabra gestión se define como acción y efectos de gestionar; para tratar de comprender las distintas acepciones del término “gestión”, es conveniente aclarar su significado etimológico para entender a la genealogía de este vocablo. La palabra gestión proviene del latín “gestus”, cuyo significado sería gesto, movimiento. Este concepto es derivado a la vez de la palabra “gerere”, que tiene varios significados, entre ellos: conducir una acción o grupo, llevar a cabo una labor, cargar una cosa y ejecutar acciones Huergo. (2013)

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 Según Benavides (2011) la gestión permite orientar la planeación, organización y empleo de los recursos, y el esfuerzo con el fin de lograr un objetivo propuesto es por ello que se deben tener en cuenta los tiempos, lo organización y la evaluación de todos los planes propuestos.

Por lo anterior, gestión debe considerarse como aquella acción humana que les permite a los individuos alcanzar los objetivos mediante la ejecución de diferentes actividades (Casassus; 2002)

Sobre la gestión organizacional, Sánchez (2006) sostienen que las diversas actividades se desarrollan buscan lograr fines y objetivos organizacionales. Esto se hace en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos

Según Caballero (1997), la gestión educativa se entiende 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 encargo social determinado.

Específicamente al hablar de gestión en el ámbito educativo, es necesario comprender los procesos que se pueden desarrollar al interior de un colegio; por ello Melo (2012) indica que es un proceso sistemático que se orienta al fortalecimiento de las instituciones educativas, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera eficaz, a las necesidades educativas de las comunidades

Navarro Leal y Lladó Lárraga (2014), indican que la gestión escolar se ha entendido como el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares que están orientados hacia el cumplimiento de metas y las tareas fundamentales de la escuela, la generación de condiciones de procesos necesarios para que los estudiantes aprendan de acuerdo a los fines propósitos y objetivos de la educación.

Uribe Briceño (2010), recalca que la gestión educativa se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas; de tal forma que se describe como una gestión pedagógica eficaz capaz de integrar en si misma los procesos de formación individual con la práctica cotidiana de los docentes.

Jiménez Quispe (2005) afirma que la gestión educativa permite realizar cambios significativos en torno al colegio donde se realiza, y toma en cuenta el área de las acciones en función de la naturaleza de su desempeño y busca la práctica política y cultural que permiten respaldar los valores éticos y el ejercicio de los derechos de la ciudadanía democrática

Casassus (2002) al hacer referencia al tema de gestión educativa destaca que la gestión del entorno interno, orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela, que posibilita la realización de actividades dentro de las instituciones que buscan desarrollar actividades tendientes a mejorar la calidad de los procesos educativos establecido en ese entorno específico.

De acuerdo a este autor, los referentes más comunes en el desarrollo de esta gestión son:

- La normatividad (en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos)
- Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.)

Es por ello que la gestión educativa, se concibe como la capacidad que debe tener un director para gestionar, dirigir y guiar a su grupo de subordinados con el fin de lograr un objetivo propuesto ya sea a corto, mediano o largo plazo.

La gestión educativa se debe entender como un proceso particular que tiene como finalidad realizar diferentes etapas, la planeación organización, ejecución y control, diseñados

para alcanzar los objetivos utilizando recursos humanos y materiales para llegar este fin. El Ministerio de Educación de Colombia (M.E.N 2015)

Gento. (2007), explica que la gestión educativa es importante ya que radica en que tiene a su cargo todo lo relacionado con los registros de institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo; los estudiantes, sistemas de información y el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en

Según el M.E.N. (2015), la gestión educativa tiene que ver con un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La gestión educativa según la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (2008) representa una nueva forma de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su P.E.I. Además de los anteriores el ministerio de Educación de Colombia indica que una adecuada gestión fortalece la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, convoca la participación activa y con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.

2.3.1. Modelos de Gestión educativa

En todo ámbito social has existido modelos que sustenten una actividad humana y esta han ido evolucionando de acuerdo a la necesidad que se presenta en el momento, sin embargo, cada uno de ellas, aunque presenta alternativas de solución tan bien es cierto que presentan

deficiencias; Brasilia (2016) indica que cada modelo se generaliza y permite buscar soluciones a las instituciones educativas de acuerdo al contexto.

Casassus (2002) señala que existen diferentes modelos educativos estos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Brasilia (2016), al respecto indica que cada uno de ellos aborda de una manera diferente la forma de resolver las situaciones que se presentan según el contexto y busca llenar las falencias del modelo anterior.

Modelo normativo

Este modelo es uno de los que permite iniciar los procesos de planificación Casassus (2002); este fue concebido en lo educativo desde una visión cuantitativa del sistema. La visión normativa expresa una visión cuadrículada del futuro. Desde el punto de vista teórico, este modelo indica lo que debe pasar y como debe pasar en los procesos de gestión educativa. Desde lo técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Casassus (2002), afirma que este modelo es la expresión de un modelo racionalista weberiano, con un alto nivel de abstracción y donde la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. Es por ello que esta visión normativa se lleva bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional. (Beltrán, 2015) señala que además de que ofrece algunas ventajas pues permite ofrecer estabilidad laboral, un ambiente de trabajo estable pues los horarios son previamente establecidos además de que es el jefe quien asume la responsabilidad de los procesos educativos.

Igualmente Beltrán (2015), indica que este modelo presenta deficiencias en cuanto a su aplicación ya que es de orden vertical, no existe participación por parte de los docentes en la

toma de decisiones y el trabajo se realizar teniendo en cuenta las normas establecidas sin oportunidad de buscar cambios pues este modelo prevé los cambios que se deben presentar con la aplicación del mismo. Casassus (2002 P: 54) “fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema.

Modelo prospectivo

Este modelo propone establecer criterios que permitan a las instituciones educativas elaborar sus actividades teniendo en cuenta el presente para proyectarlo hacia el futuro. Casassus (2002,) señala que representa el instrumental de la visión prospectiva es el mismo enfoque proyectivo de la visión normativa, sólo que aplicado mediante matrices de impacto a la construcción de distintos escenarios.

.Balbi (2008) entiende que este modelo ha logrado convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible.

Casassus (2002) señala que este modelo desde su metodología se construye a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. Igualmente, para intentar reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como Delfi, el ábaco de Reiner y otros.

Casassus (2002) Mantiene la perspectiva racionalista fundamentada en la proyección (aunque se trate de escenarios alternativos) como técnica. El manejo financiero sigue siendo el elemento predominante y en las decisiones sobre opciones y proyectos alternativos predomina el criterio del análisis costo-beneficio. Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es necesario dotarse de un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno.

Modelo estratégico situacional

Casassus (2002), destaca que en este modelo el planteamiento de la planificación situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que, además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional.

Las organizaciones cuya gestión es de carácter estratégico han aprendido a transitar de prácticas y relaciones normativas o burocráticas a una orientación estratégica, centrada en lo importante, en lo que no puede dejar de atenderse y está relacionada permanentemente con el logro de los objetivos y las metas que les permitan cumplir con su misión para alcanzar la visión de futuro a la que aspiran.

Casassus (2002) señala que el objeto de la gestión educativa, desde esta perspectiva deja de ser el sistema en su conjunto, sino que se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema) que pueden determinar objetivos propios y frente a los cuales se pueden asignar recursos.

Este modelo está encaminado al igual que los anteriores a ofrecer alternativas que favorezcan la gestión educativa procurando desde su perspectiva una realidad más clara frente a los problemas que se pueden presentar en las instituciones educativas.

Modelo de calidad total

Surge frente a la necesidad en oriente específicamente en Japón, como un medio para la producción y la eficiencia en las empresas, con el éxito de Japón en el contexto de la economía mundial, la atención se tornó hacia las causas de ello. Sin embargo, es solo mucho más tarde la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en Estados Unidos luego este modelo se traslada a América Latina (Casassus, 2000).

Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la visión de la calidad al interior de la organización (Juran, 1988). Sus componentes centrales son, por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos.

Casassus (2002) Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad. Con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: por una parte, se reconoce la existencia de un “usuario” más allá de las necesidades del aparato del Estado, y por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo.

Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los – diversos – usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece, entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad.

Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y los factores – y combinación de factores – que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas en consecuencia. La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido. La emergencia del juicio del

usuario Mallama (2014), indica que se trata de una evaluación centrada en la lógica del control y de la medición de la eficiencia.

En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos (Casassus, 2002)

El modelo de la Calidad total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso.

Entre las prácticas de la gestión de los sistemas educativos en la segunda mitad de los años 90 prevalece principalmente la perspectiva estratégica clásica combinada con la perspectiva de Calidad Total.

Modelos de la reingeniería

Se ubica en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Para responder de manera más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen, por el intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y, debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima

que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un rearrreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo. (Casassus 2002)

La reingeniería se define como una reconceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras dramáticas en desempeño. Sus principios básicos están elaborados por los escritos de sus principales exponentes Hammer y Champy (1993), durante la primera mitad de la década de 90. Desde la perspectiva de la reingeniería, la Calidad Total aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical.

En el centro de la Calidad Total está la resolución de problemas, lo que es, en alguna medida, similar al tema situacional. Sin embargo, en esta perspectiva se asume que el proceso es correcto, pero que requiere de ajustes. Pero en el pensamiento de la reingeniería, debido a los cambios en el contexto, no se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso. Juran (1988).

Es interesante destacar que la reingeniería representa básicamente una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos. La acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción. La lógica de los procesos anteriores nos conduce hacia un séptimo modelo. La preocupación por los procesos implica entender su operatoria y en particular la preocupación de lograr entender los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total. Casassus (2002)

Modelo Comunicacional

Para comprender esto, es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual, desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como redes comunicacionales (Flores, 1996) que se encuentran orientadas por el manejo de los actos del habla (Searle, 1994). El lenguaje aparece como “la coordinación de la coordinación de acciones” (Maturana y Varela, 1984).

En la perspectiva lingüística, el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva son los filósofos lingüistas como Austin (1988) y Searle (1994); también están presentes otros autores que sitúan el lenguaje en la dimensión del pensar, del poder político y social y de las emociones, tales como Nietzsche, Heidegger y Foucault.

En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción. En esta perspectiva, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir, el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas (Casassus, 2002).

Modelo Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional de Colombia.

El mejoramiento de las Instituciones parte de la manera como se está desarrollando su labor; esto permite establecer los procesos que se encuentra afianzando en las instituciones. Además, recopila información del mejoramiento de las instituciones educativas parte del

reconocimiento de la manera cómo están desarrollando. Así permite establecer los procesos que se encuentran afianzados en la institución y han demostrado su capacidad de generar los resultados esperados, así como los que requieren ser fortalecidos.

Los elementos que integran este modelo desarrolla la siguiente escala: La escala de desarrollo institucional: es una gradación con cuatro descriptores incluyentes, es decir, que recogen la categoría previa y que permiten ubicar el estado de un determinado proceso. Los niveles de esta escala son:

Mejoramiento continuo: La institución ha alcanzado un nivel de desarrollo que ya involucra la lógica del mejoramiento continuo, puesto que evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora.

Apropiación: El estado de la institución se caracteriza por la implementación del aspecto, es decir, hay evidencia de su nivel de desarrollo, ha sido difundido ampliamente y es reconocido por La comunidad educativa.

Pertinencia: El estado de la institución responde a dos condiciones básicas: los retos institucionales (articulación al PEI y a las necesidades de los usuarios) y las demandas externas (normatividad vigente y contexto).

Existencia: El estado de la institución se caracteriza por un desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado, según el caso.

En últimas, el reto por excelencia de la nueva institución es el mejoramiento de la gestión en su conjunto y de cada una de las dimensiones de la gestión institucional-directiva, de comunidad, pedagógica y administrativa- para lo que se requiere de acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema que la convierte en una organización

autónoma, orientada por propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos.

En cuanto a la gestión directiva orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional deben identificar los componentes de la gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario. En cada aspecto se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo. Para que el proceso de autoevaluación sea fructífero y sus resultados sean útiles para la institución y en la toma de decisiones futuras es necesario que los participantes compartan los siguientes principios:

-Veracidad: la honestidad, coherencia y responsabilidad en el manejo de la información son actitudes fundamentales para garantizar la calidad de la evaluación. Por ello, las evidencias (documentos, informes, encuestas, indicadores) son indispensables para sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra la institución y las decisiones que determinarán su rumbo futuro.

-Participación: más que cumplir con una norma, la autoevaluación busca promover la participación activa de la comunidad educativa en el conocimiento del estado de desarrollo institucional, sugiriendo ambientes favorables a la contribución significativa y propositiva en la autoevaluación y a la presentación de sus resultados a la comunidad en general.

- Corresponsabilidad: puesto que la autoevaluación no es un fin en sí mismo, ya que de ella se derivarán nuevas rutas a seguir para mejorar la institución, se requiere que los participantes en el proceso comprendan que el éxito del desarrollo institucional exige del esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.

También son condiciones fundamentales para el ejercicio de la autoevaluación institucional:

- Disponer de información relevante sobre el desempeño de los procesos.
- Comprometer a los equipos participantes con la veracidad de la información.
- Asegurar el liderazgo del equipo de dirección.
- Facilitar el apoyo de los diferentes grupos o equipos de trabajo de la institución.
- Desarrollar un proceso de comunicación con la comunidad educativa sobre la importancia y el sentido de la autoevaluación y sus resultados.

Características del proceso de autoevaluación institucional

-Continuo: el ejercicio de autoevaluación institucional es un proceso que requiere de un sistema de recolección y organización de la información durante todo el año escolar. Al finalizar el período académico se realiza un ejercicio de análisis y evaluación de la información recuperada que permite identificar, tanto las áreas de mayores fortalezas que deben mantenerse como las que requieren mejorarse para obtener los resultados esperados.

Las características de las instituciones educativas efectivas muestran que los retos para gestionarlas son muy grandes. Por tanto, se requiere un rector o director con un alto nivel de liderazgo y con un conjunto de habilidades y competencias que le permitan desempeñar todas sus funciones. A continuación, se menciona el perfil y los requisitos profesionales básicos de un directivo docentes:

Cree en la educación inclusiva como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo.

Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes. Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad).

Tiene un elevado grado de compromiso y motivación. Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes.

Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar.

Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable. Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.

Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor.

Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo. Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas.

Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige. Fomenta el trabajo en equipo.

Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.

Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.

Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo. Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades.

Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo.

Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo.

Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa.

Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.

Fomenta el intercambio de experiencias. Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo.

La guía N° 34, que plasma el modelo descrito permite al grupo de investigadores tomar sus instrumentos en el apartado de gestión directiva y horizonte institucional para determinar el perfil de los directivos docente de la institución Educativa Concentración Cevillar; y así determinar que tanto influye el liderazgo y la gestión en una institución educativa.

Con respecto a los antecedentes empíricos de la variable de gestión educativa, a continuación, se plasman investigaciones de interés sobre la variable:

Casassus (2002), en su investigación reflexiona acerca de las formas que emergen las distintas teorías de la organización del trabajo y de la interacción con las esferas de la educación tanto en lo disciplinario como en lo político, además examina los planteamientos básicos de la

gestión, la evolución de los modelos de gestión; hacia donde apuntan, y la dimensión de la educación considerando las orientaciones políticas. Este estudio permite una interpretación de la realidad de la educación en Latino América y la evolución de la misma.

Igualmente, esta investigación explica de manera coherente los diferentes modelos de gestión y como están han evolucionado a lo largo de la historia moderna; permitiendo con ello comprender a profundidad los procesos de gestión que se pueden ir desarrollando al interior de una institución educativa y su incidencia en los resultados esperados.

Muñoz, Amenábar y Valdebenito (2019), establecen que en Chile se ha experimentado un notable cambio en los procesos curriculares en las políticas educativas de este país, esto se ha logrado gracias a cambios de perfiles que se han realizado a nivel educativo en cuanto a nivel general en este país estableciendo otras condiciones para acceder al cargo de directivo y por ende el estilo de liderazgo y modelo de gestión educativa han propiciado nuevas prácticas que han favorecido el desarrollo del docente a nivel administrativo.

Por su parte, Ramírez (2012) en su investigación indaga sobre las formas cómo se desarrolla la gestión educativa en distintas escuelas de la ciudad de Manizales, este estudio se sustenta en los referentes de las teorías organizacionales y administrativas, específicamente, desde tres perspectivas: La Clásica, La Estratégica y la Humanista. El autor expresa que, para que una organización educativa pueda lograr metas es necesario que el directivos sean líderes y desarrolle una gestión educativa eficaz, teniendo en cuenta al personal que labora en la institución educativa ya que es necesario contar con el apoyo de todo el personal docente, administrativo para que participen de estos procesos mediante el compromiso y sentido de pertenencia, es indispensable que los directivos docentes de una institución conozca el contexto

en que se encuentra y a partir de allí generar estrategias que le permitan alcanzar las metas propuestas para la institución educativa ya sea a corto, mediano o largo plazo.

2.3.2. Antecedentes empíricos relacionados con estilos de liderazgo y gestión educativa:

2.3.3. Antecedentes empíricos internacionales

Valencia Vargas (2017) señala que en el estudio la gestión educativa se relaciona significativamente con el liderazgo de los directores de las instituciones educativas del nivel de educación inicial de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016.

Indica que existe una relación positiva fuerte entre la planificación con el estilo consultivo del liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas. Esta investigación permitió al grupo de investigadores tener una panorámica más amplia sobre los diferentes teóricos que plantean temas tratados en la investigación, además según los resultados expuestos existe una relación entre liderazgo y la gestión educativa que influye en la mejora de la calidad.

Solórzano Córdor (2017) establece que existe una relación significativa entre el liderazgo del director y la gestión administrativa y en sus dimensiones: trabajo en equipo, la organización y la participación comunitaria tienen correlación con la gestión administrativa.

Esta investigación permitió al grupo investigador a tener un panorama general sobre el marco metodológico debido a que se manejan el mismo diseño de investigación, el mismo paradigma y las variables son similares.

Petraso (2015), señala que el trabajo realizado por parte del personal de gestión educativa es asertivo pues este maneja las condiciones de calidad y eficiencia, igualmente el trabajo en

equipo permite favorece el liderazgo ya que la comunicación es horizontal, permitiendo que los docentes participen en la toma de decisiones.

En cuanto al liderazgo de los directivos docentes, se muestra como éstos ejercen su estilo de el liderazgo basado en la preocupación por el cumplimiento de metas y la participación de todos los docentes, abriendo los espacios necesarios, sin embargo, se encuentran ciertos vestigios de tipo autocrático.

En cuanto a la gestión educativa se ve reflejada de manera clara, la carencia de herramientas dinámica que permita mayor rendimiento en los procesos.

Por último, teniendo en cuenta objetivos generales de la presente investigación se ha llegado a la conclusión que: El estilo de liderazgo predominante en el personal de Gestión Educativa del Instituto Municipal de Formación Superior de Zona Norte de Buenos Aires estudiado es, según Bass (1988), Transaccional con algunos vestigios de liderazgo transformacional promoviendo la cohesión del grupo.

Murillo (2014), resalta la importancia del liderazgo escolar para la transformación educativa. Este estudio da conocer al equipo investigador como se ha llevado la investigación sobre la dirección y el liderazgo desarrollada en los últimos años en España muestra, así, dos miradas complementarias: una visión del presente, centrada en los problemas y disyuntivas que la atenazan, junto con una mirada de futuro, que busca abrir nuevos caminos para su desarrollo.

Bolívar et al (2013), concluye que hay la necesidad de integrar más estrechamente la investigación sobre liderazgo y la investigación sobre la enseñanza y el aprendizaje eficaz; superar el actual desajuste entre la teoría sobre las prácticas de liderazgo y nuestras medidas

actuar; y como identificar las practicas que pueden ser apropiadas categorizadas como prácticas de liderazgo.

Es estudio llevó al grupo de investigadores a reflexionar como se está dando las practica de liderazgo, en las Instituciones Educativas e indagar sobre los estilos de liderazgo que se utilizan en la educación para mejor las practicas docentes.

Quispe Quispe (2011), demuestra que en las instituciones educativas públicas del 2do Sector de Villa del Salvador de la Ugel N° 01 San Juan de Miraflores, existe una relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Los resultados evidenciaron que existe relación de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente, se concluye que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzado en las variables desempeño docente.

Este estudio ayudo al grupo de investigar a tomar uno de los instrumentos utilizados en la investigación. Además ofrece una perspectiva de cómo se maneja los estilos de liderazgo en instituciones internacionales.

Pérez (2010) identifica el tipo de liderazgo que practicaba el director de la Escuela Normal. El investigador concluye que, el estilo del liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como la motivación y habilidades para el pensamiento. De esta manera, la relación entre el tipo de liderazgo ejercido por el director es positiva, ya que las prácticas que caracterizan este tipo de liderazgo va de la mano con los derechos humanos, por lo tanto, garantizan el respeto de los mismos. En otras palabras, esta investigación hace referencia sobre el tipo de liderazgo que practica el director en

una escuela normal, ya que es sumamente importante dar a conocer el tipo de gestión y relación que hay con su plana docente, en el cual se vive en un ambiente de respeto y tolerancia

Sorados (2010) determina la relación del liderazgo de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 03. En esta investigación se hace notar al equipo investigativo que el liderazgo de los directores se relaciona con la gestión educativa y esta su vez con la dimensión que influye en la calidad de la gestión educativa es lo pedagógico, se determina que entre mayor liderazgo de los directivos docentes mayor es el mejoramiento, de una institución por ende la calidad.

Garbanzo y Orozco (2010) concluye que el liderazgo en una gestión moderna de la educación siempre reconoce las exigencias que el entorno le demanda, articula el proyecto educativo con las necesidades y oportunidades nacionales, transformando así la educación en un instrumento pertinente de cohesión social y movilidad. Esta gestión le presta particular atención a las variables que interactúan en la consecución del proceso de enseñanza-aprendizaje en forma integrada, con una visión principalmente macro del resultado educativo.

Este artículo ayuda al equipo investigador a tener una visión sobre el liderazgo organizacional en las instituciones educativas debido son los espacios donde se concretan el proceso de enseñanza – aprendizaje que, además de desarrollar las capacidades cognitivas del estudiante, potenciando la formación integral.

Rojas y Gaspar (2006) enfatiza diversos aspectos de las políticas en educación. Uno de ellos es enfocarse en los actores del proceso educativo, los cuales son clave para el éxito del estudiante en su proceso de aprendizaje: los docentes, los directivos y administradores. Más aún, el Proyecto Regional busca apoyar su transformación de “actores” a “autores” del diseño, la

implementación y la evaluación de las políticas educativas. Para apoyar esa transformación, el PRELAC aprobó la conformación de diversas redes, una de ellas es la Red de Liderazgo Escolar. Su objetivo es la caracterización de los líderes escolares capaces de conducir las escuelas por un proceso de transformación hacia una enseñanza inclusiva, equitativa y de calidad.

Este libro, apoya al equipo investigador a notar un panorama general de las bases de liderazgo de América Latina y al mismo tiempo detallan los elementos que influyen en su labor y el entorno que existe en la educación; el escenario regional es adverso y la realidad de las escuelas Latinoamérica tienden a dificultar el trabajo de los directivos de escuela.

2.3.4. Antecedentes empíricos nacionales

Sierra (2016), presenta la importancia del liderazgo educativo a partir de algunos elementos claves que repercuten en el comportamiento de un líder, desde la perspectiva sostenible, debido a que lo educativo adquiere un sentido formativo y ético, lo que conlleva a que se conviertan en las personas con condiciones específicas frente al sentido de la educación. Cuando se orienta a la comunidad educativa, como a los estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan proceso educativo.

Este artículo da al equipo de investigación otra visión sobre el liderazgo desde otra perspectiva y produce una reflexión de la importancia del liderazgo educativo a partir de otros elementos que resultan claves en el comportamiento del líder y cuáles son las implicaciones que tiene con la calidad de la educación y las competencias que debe tener un líder educativo.

Ramírez (2012). Indaga sobre las formas cómo se desarrolla la gestión educativa en distintas escuelas de la ciudad de Manizales, esta investigación se sustenta en los referentes de

las teorías organizacionales y administrativas, específicamente, desde tres perspectivas: La Clásica, La Estratégica y la Humanista.

Los aportes de la presente investigación están dirigidos a los Directivos Docentes, ya que los resultados obtenidos y los lineamientos muestran como es el funcionamiento interno de una Institución educativa.

Para que una organización educativa pueda lograr metas es necesario que el directivos sean líderes y desarrolle una gestión Educativa eficaz, teniendo en cuenta al personal que labora en la institución educativa ya que es necesario contar con el apoyo de todo el personal docente, administrativo para que participen de estos procesos mediante el compromiso y sentido de pertenencia, es indispensable que los directivos docentes de una institución conozca el contexto en que se encuentra y a partir de allí generar estrategias que le permitan alcanzar las metas propuestas para la institución educativa ya sea a corto, mediano o largo plazo. Es así que algunos autores indican según su criterio que significa gestionar desde un plano teórico.

2.3.5. Antecedentes Empíricos Locales

Charris y Navarro (2016) objetivo fue Proponer, la implementación de Equipos Auto dirigidos, como estrategia de gestión para la participación y el liderazgo, en la prevención de conflictos, para el mejoramiento de la convivencia escolar

Con este objetivo, la presente investigación, apunta a proponer gestionar la convivencia escolar mediante la implementación de equipos auto dirigidos, una estrategia de gestión de calidad y de mejoramiento continuo, que apoya sus resultados en el liderazgo, la participación de sus miembros y los parámetros de, compromiso, responsabilidad por resultados y comunicación asertiva. Se busca con la estrategia lograr intervenir los procesos de las distintas áreas de la gestión escolar con un plan de trabajo basado en objetivos y tareas, que impacte positivamente en

el mejoramiento de la convivencia y la mitigación del conflicto escolar .Se empleó para el estudio, la metodología de investigación-acción educativa, en razón que se estudia y analiza una situación social educativa: *la convivencia escolar*, como un proceso dinámico que se construye en el diario vivir y propende transformaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo. Esta experiencia de investigación fue realizada en 5° grado de básica primaria de la institución Educativa Técnica agropecuaria de Palmar de Varela.

Esta investigación demuestra al equipo de investigadores que el liderazgo es un elemento importante para la gestión de calidad y el mejoramiento continuo, la importancia de aplicar las habilidades de liderazgo para alcanzar la calidad en las organizaciones haciendo alusión a la necesidad de dar a conocer a todos los empleados los objetivos y propósitos de la organización y por esto es necesario impulsar este tipo de investigación.

2.3.6. Hipótesis y operacionalización de las variables

Hipótesis general: Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo y gestión educativa

Hipótesis específica: a mayores puntajes asociados a un estilo de liderazgo democrático, mayores serán los puntajes relacionados con una gestión de calidad.

Tabla 1

Operacionalización de la variable liderazgo

Variable de Investigación (definición nominal – nombre de la variable)	Variable de Investigación (definición conceptual)	Dimensiones asociadas a cada variable	Indicadores por dimensión y variables
Liderazgo.	<p>La capacidad que tiene una persona para sacar la energía interior de otra, para que voluntariamente se esfuercen por alcanzar una meta de manera eficaz, eficiente y que le permita dignificar su vida y de aquellos quienes lo rodean. El estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o en el puesto".</p> <p>Kart Lewin, Lippit y White; (1938 y 1939)</p>	<p>Estilos de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocrático. • Democrático. • Liberal (laizze faire). 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Responsabilidad en los resultados. • Control. • Niveles de confianza. • Acatar ordenes. • Competencias. • Reconocimiento. • Interés personal y laboral. • Apoyo al docente.

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 2

Operacionalización Variable Gestión

Variable de Investigación (definición nominal – nombre de la variable)	Variable de Investigación (definición conceptual)	Dimensiones asociadas a cada variable	Indicadores por dimensión y variables
Gestión educativa.	Es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas	<ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión y principios institucionales • Metas institucionales • Conocimiento y apropiación del direccionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de la misión, visión y principios • Inclusión y calidad como centro del desarrollo institucional • Formulación de las metas • Evaluación periódica de las metas • Difusión de los horizontes institucionales • Conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico • Evaluación periódica del conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico

	locales, regionales y mundiales. (M.E.N. 2015)	<ul style="list-style-type: none">• Políticas de inclusión	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad de los procesos de inclusión• Estrategias para promover inclusión• Evaluación periódica de los procesos de inclusión
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 Metodología

El paradigma que guía la investigación es el Positivista, que de acuerdo a Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), hace referencia a que solo los datos observables pueden ser objeto de conocimiento a través de métodos centrados en el análisis estadístico; en este caso se utilizó el análisis de correlación.

Como se parte de una propuesta positivista, la investigación se sustenta desde la perspectiva cuantitativa; evidenciándose como se ha realizado la medición de las variables de estilos liderazgo y de gestión educativa y se expresaron los resultados en valores numéricos. Al respecto Hernández Sampieri et al (2014), afirman que el enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos secuencial y probatorio, el orden es riguroso, partiendo de una idea de investigación traducida en la pregunta problema; y se establecen hipótesis y variables; se traza un plan para probarlas, se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando los métodos estadísticos, y se extraer una serie de conclusiones.

3.2 Tipo de investigación

De acuerdo al control de las variables, el estudio propuesto es de tipo no experimental, debido a que se basa en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación de los investigadores. Hernández Sampieri et al (2014) la define como la investigación que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y en la que

sólo se observan los fenómenos en ambiente natural para después analizarlos. En este estudio se midieron, en el ambiente natural del contexto escolar, las variables de estilo de liderazgo y gestión educativa

Tomando en cuenta el objetivo guía de la investigación, esta propuesta se enmarca en el ámbito correlacionar, en vista de que su propósito es identificar probables relaciones entre las variables medidas, a saber, estilos de liderazgo y gestión educativa, con la finalidad de observar la dirección y grado en que se asocian.

3.3 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es de corte transversal y de campo. En cuanto a lo transversal, se evidencia que el propósito del estudio se concentra en describir las variables de interés (estilos de liderazgo y gestión educativa) y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, implicando así tomar una fotografía de lo que sucede entre ellas, en un momento específico del tiempo.

Con respecto a la investigación de campo, es importante señalar que es aquella que se aplica extrayendo datos e información directamente de la realidad, a través del uso de técnicas de recolección con el fin de dar respuesta al problema planteado (Hernández Sampieri et al, 2014); en este caso en particular se valoró la relación del estilo de liderazgo y gestión educativa directamente en el contexto natural de una institución educativa. En referencia al estudio de caso, el mismo implica una investigación que mediante los procesos cuantitativos, se analiza profundamente una unidad específica como es la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar.

3.4 Población y muestra

Población: La unidad investigativa parte de la premisa de cuál es la relación que existe entre: Estilos de Liderazgos y modelos de gestión educativa en la gestión escolar de las instituciones del distrito de Barranquilla y del departamento de Atlántico: se selecciona la institución Educativa Distrital Concentración Cevillar , teniendo en cuenta que se direccionan los proceso de gestión, administración, financieros y pedagógicos, asumiendo que para lograr llegar a las metas propuesta deben haber lideres capaces de manejar todos estos procesos.

La muestra: es censal, debido a que se tomaron todas las unidades de investigación de la población, es decir a todos los docentes, directivos docentes, coordinadores, y psicorientadoras teniendo un numero de sujetos de 47.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

La técnica de la encuesta, supone la obtención de información de los individuos a través de un listado de preguntas llamado cuestionario y el posterior análisis estadístico de la información obtenida (Huete, 2011). Por ello, la técnica utilizada para la presente investigación es la encuesta.

Para medir el estilo de liderazgos de los directivos docentes se utilizó el instrumento denominado Estilos de liderazgo elaborado por Quispe Quispe (2011).

Estructura del instrumento: La escala constituida por 20 ítems que miden las 3 dimensiones de los estilos de liderazgo constituidos por los siguientes puntos 1 al 7 autoritario, 8 al 14 democráticos y el liberal de 15 a 20.

Los ítems de la escala se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva liderazgo del director. En la calificación totalmente de acuerdo=1, Algo en desacuerdo=2, Algo de acuerdo=3, Totalmente de acuerdo=4.

Validación de instrumentos

En cuanto a la validez del instrumento, Quispe Quispe (2011) reporta una validez 77,24 como coeficiente de validez para el instrumento y en cuanto a la confiabilidad, se obtuvo el Alpha de Cronbach de 0,762 de confiabilidad.

El estudio piloto realizado muestra como el instrumento de estilos de liderazgo alcanza una confiabilidad de consistencia interna de 0,60; tomando los planteamientos de Nunnally (1978) se considera que dicha escala es confiable, es decir las puntuaciones alcanzadas son estables y los reactivos que conforman esta escala miden la misma variable. A continuación la tabla que muestra los resultados alcanzados:

Tabla 3

Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N° de elementos	Significancia
,588	,603	20	,000

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la validez, se evidencia la no existencia de tres dimensiones o factores, tal como lo indica Quispe Quispe (2011); sino más bien un factor el cual permite medir el estilo de liderazgo en función de un gradiente, a saber el extremo negativo estaría el polo autoritario y en el extremo positivo el polo democrático.

La tabla que sigue muestra las cargas factoriales, orientadas mayormente a un solo factor:

Tabla 4

Matriz de Componentes

	Componente	
	1	2
L1	,211	,521
L2	,495	,153
L3	-,362	-,015
L4	,591	,097
L5	,369	,348
L6	-,499	,352
L7	,623	-,129
L8	,759	,086
L9	,266	,080
L10	,546	-,356
L11	,399	,516
L12	,668	,249
L13	,628	-,329
L14	,275	-,695
L15	,564	-,613
L16	-,173	,073
L17	,701	,260
L18	-,076	-,504
L19	,275	,303
L20	-,274	-,240

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Importante señalar que la evaluación de confiabilidad y validez de los datos finales replican lo encontrado en el estudio piloto.

Para medir el modelo de gestión educativa de los directivos docente, se tomó el cuestionario elaborado por el Ministerio de Educación Nacional identificado como cartilla número 34 Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional, en su apartado de gestión directiva y horizonte institucional.

Estructura: en este cuestionario se evaluaron diferentes actividades vinculadas al rol de los directivos docentes establecidos en la guía 34 para el mejoramiento continuo, esta constituidas por 4 componentes medidos por 16 ítems. El primer componente evalúa la misión, visión, y principios, en el marco de una institución integrada, en su ítem del 1 al 4; el segundo componente de las metas institucionales del 5 al 8 y el tercer componente; conocimiento y apropiación del direccionamiento del 9 al 12 y el cuarto componente; Política inclusión de personas de diferentes grupos de poblacionales o diversidad cultural del 13 al 16, los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva a la gestión educativa con 04 alternativas en grados variables donde (1) es totalmente en desacuerdo, (2) es algo en desacuerdo, (3) es algo de acuerdo, (4) totalmente de acuerdo.

Desde el Ministerio de Educación Nacional, organismo que desarrolla este cuestionario, no muestra estudios de validez y confiabilidad, es por esto que se realizó, estudio piloto para establecer estos elementos psicométricos

Los resultados del estudio piloto evidenciaron que el instrumento muestra un alto nivel de confiabilidad de consistencia interna de 0,88. La tabla siguiente plasma lo descrito

*Tabla 5**Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,875	,879	16

Fuente: elaboración Propia (2019)

En cuanto a la validez se encontró que dicha escala de evaluación mide un factor en específico relacionado con la gestión educativa, en su componente de direccionamiento y de elementos teleológicos como misión, visión y principios. La tabla siguiente refleja lo dicho

Tabla 6

Matriz de Componentes Rotados

	Componente	
	1	2
GD1	,309	,205
GD2	,657	,049
GD3	,548	,102
GD4	,639	,391
GD5	-,248	,689
GD6	,281	,707
GD7	,820	-,053
GD8	,799	,063
GD9	,829	,146
GD10	,691	,179
GD11	,540	,390
GD12	,391	,233
GD13	,041	,750
GD14	,507	,593
GD15	,745	,206
GD16	,838	-,198

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Se destaca que la evaluación de confiabilidad y validez de los datos finales replican lo encontrado en el estudio piloto,

Capítulo IV

Análisis y resultado

4.1 Resultados

En este Capítulo se muestran los resultados obtenidos de la investigación; en función de los objetivos que guiaron el estudio.

Primeramente, se inicia el análisis de resultados en función del objetivo N° 1, a saber: Establecer el estilo de liderazgo de los directivos docentes de las Institución Educativas Distrital Concentración Cevillar de Barranquilla. Importante señalar las categorías del factor utilizadas para la valoración de los puntajes:

- De 0-20 se sitúa en el extremo autoritario
- De 21-40 tiene características muy autoritarias sin embargo podría tener algunos elementos democráticos
- De 41-60 orientado a lo democrático, sin embargo, podría tener algunos elementos autoritarios
- De 61-80 liderazgo fuertemente democrático

Con respecto a este objetivo, los resultados evidencian que los directivos docentes de la institución, en general muestran un estilo de liderazgo orientado hacia el polo positivo de la escala, el cual hace referencia a una orientación democrática para ejercer el liderazgo, nótese que las medidas descriptivas de tendencia central (media, mediana y moda) se encuentra en la

categoría denominada Liderazgo con orientación fuertemente democrático, la cual abarca los puntajes entre 61 a 80.

A continuación, se muestra la tabla N°8 que resume las medidas de tendencia central

Tabla 7

Medidas de tendencia central estilos de liderazgo

N	Válidos	47
Media		64,87
Mediana		66,00
Moda		68

Fuente: elaboración propia (2019)

La figura que sigue muestra la distribución de los datos, reforzando, así como los mismo se agrupan hacia el polo denominado estilo de liderazgo democrático

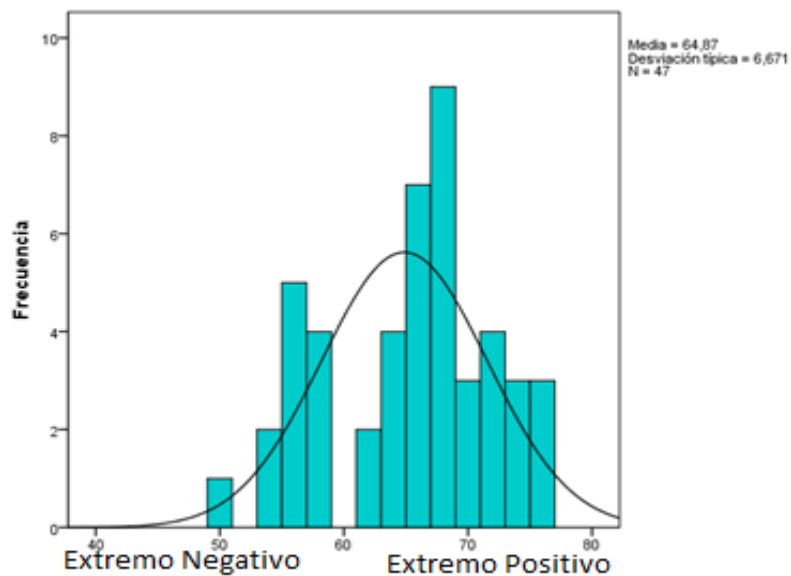


Figura 2 Liderazgo Fuente. Elaboración propia (2019)

En cuanto al segundo objetivo de la investigación, relacionado con caracterizar el modelo de gestión escolar de los directivos docentes de las instituciones educativas Concentración Cevillar de Barranquilla; las medidas de tendencia central muestran que en función del modelo autoevaluación para el mejoramiento institucional; los miembros de la comunidad educativa consideran que los directivos docentes siguen un modelo de gestión orientado a la calidad: dado que los puntajes de la media, mediana y moda se ubican en la categoría definida “media alta”, la cual cubre el rango de puntajes de la escala evaluativa entre 33 a 48. La tabla y gráfico que siguen evidencian los resultados

Tabla 8

Medidas de Tendencia Central Modelo de Gestión Orientado a la Calidad

N	Válidos	47
Media		48,26
Mediana		48,00
Moda		48

Fuente: elaboración propia (2019)

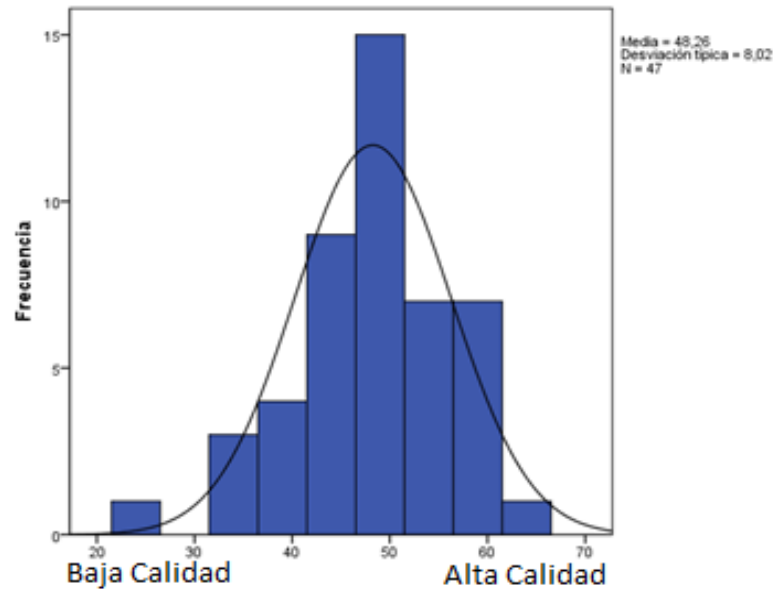


Figura 3 Gestión Educativa de Calidad Fuente: Elaboración propia

Además de los resultados por total, la valoración se realizó para cada una de las cuatro dimensiones que conforman el constructor de gestión educativa desde el modelo de autoevaluación para el mejoramiento institucional, que a continuación se listan:

- Misión visión y principios institucionales
- Metas institucionales.
- Conocimiento-apropiación de direccionamiento.
- Políticas de inclusión.

Las categorías establecidas que definen el desempeño se describen a continuación:

- Puntajes de 1- 4 hay una formación incipiente en la formulación, percepción de calidad baja, no hay calidad en el modelo de gestión.
- Puntajes de 5 – 8 es media baja de calidad, en el modelo de gestión que se utiliza.
- Puntajes de 11 – 16 seria media alta.
- Puntajes de 13 – 16 sería un nivel alto óptimo de calidad.

Los resultados por dimensión muestran que la gestión de calidad de los directivos docentes se considera con un desempeño medio alto, ya que las medias en cada una de las dimensiones se ubican en esta categoría. A continuación se muestran los gráficos que ejemplifican lo expresado:

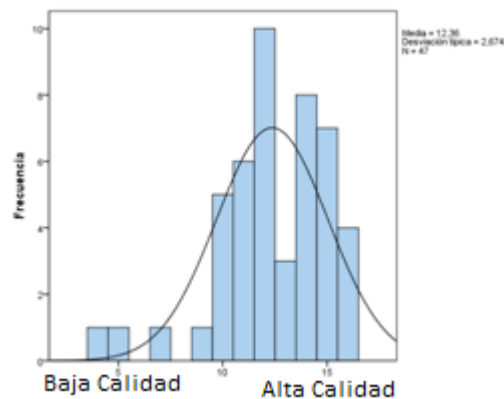


Figura 4 Misión, Visión y Principios Institucionales Fuente: Elaboración n propia

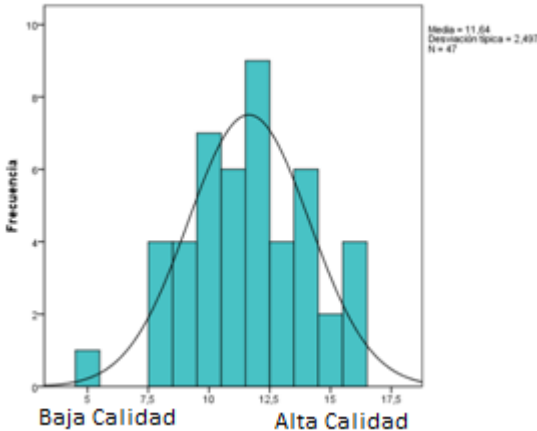


Figura 5 Metas Institucionales Fuente: Elaboración propia

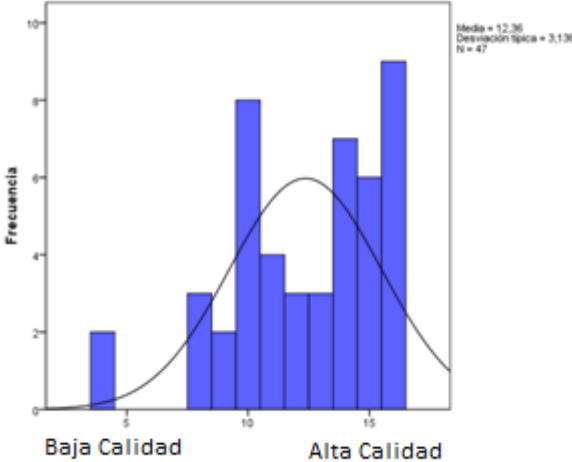


Figura 6 Conocimiento y Apropiación. Fuente: Elaboración propia

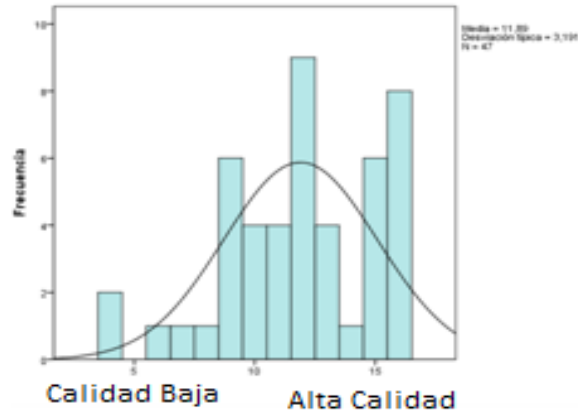


Figura 7 Políticas de Inclusión. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es necesario plasmar el análisis de resultado que refleje el alcance del objetivo N° 3, a saber: Determinar la asociación entre el modelo de gestión educativa y el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar.

Con relación a este objetivo, el coeficiente de correlación producto momento de Pearson muestra 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, es así que se puede afirmar que en la medida que se ejerza un liderazgo orientado a lo democrático se seguirá un modelo de gestión de calidad

. La tabla que sigue detalla el resultado obtenido.

Tabla 9

Correlación de las variables estilo de liderazgo y modelos de gestión educativa.

	Total G	total L
Correlación de Pearson	1	,353*
Sig.		,015
N	47	47

Fuente: Elaboración Propia (2019)

*La Correlación es Significante al Nivel 0,05

Capítulo V

Discusión

Los resultados de la presente investigación sitúan de manifiesto que en La Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar 2019 de Barranquilla Colombia, posee directivos docentes que actúan en forma adecuada durante el ejercicio de su profesión, desde el liderazgo democrático que ejercen.

El perfil de estilos de liderazgo de los directivos docentes de la institución se caracteriza por ser fuertemente democrático; es decir, que en la toma de decisiones se tiene en cuenta la opinión de los docentes a la hora de establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. Fundamentándose su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia; todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para lograr los objetivos propuestos. En el trabajo actúa como un miembro del grupo; esto va acorde con lo dicho por autores como Castaño Sánchez (2013), Jensen (2016), Quispe Quispe (2011) y Perrone y Tucker (2018) entre otros

El liderazgo trata justamente de eso, de cómo lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, una comuna o municipio, una nación, entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción propia. Ante ello, directivos y maestros deben lograr cumplir no solamente con el cien por ciento de lo exigible, sino ir más allá y entregar toda su dedicación y sus mejores esfuerzos. Es así, como surge una pregunta ¿cuál sería el mejor estilo de liderazgo que debe tener un directivo docente? Según Quispe Quispe (2011), El

estilo de liderazgo democrático del director ha contribuido positivamente en las dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales y las relaciones interpersonales con sus alumnos, y los estilos autoritario y liberal han contribuido negativamente en la dimensión de los resultados de su labor educativa del docente.

Importante considerar, lo expuesto por Sánchez, (2010), quien afirma que, aunque al principio se consideraba el estilo democrático como el más eficaz, se comprobó que si la tarea era difícil era menos eficaz que el autoritario, lo resultados de la investigación evidencian que los directivos docentes de la Institución Educativa Concentración Cevillar si bien están altamente orientados al liderazgo democrático, también podrían mostrar comportamientos relacionados con el liderazgo autoritario.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE, 2015) en este siglo XXI se está gestando un cambio que se está produciendo en todo el mundo, consistente en una transferencia de un liderazgo del director/a personalista hacia un liderazgo más participativo centrado en el equipo de dirección, los resultados de la investigación apoya esta propuesta, dado que en la Institución Educativa Concentración Cevillar, los directivos docentes delegan y se apoyan en los diferentes miembros de la comunidad educativa para desarrollar su función de orientador y guía.

En síntesis, el mejor estilo de liderazgo que debe tener un directivo docente es el democrático, pues de todos los estilos, es el más completo a la hora de ver mejores resultados en las instituciones educativas, además impacta positivamente en la calidad educativa y genera un mejor ambiente en la comunidad Educativa, dando la oportunidad de participación

a todos los que la conforman, aumentando el nivel de creatividad y de competitividad entre los directivos.

Al analizarlos resultados referentes al modelo de gestión que se sigue, se encuentra que en cuanto a la misión y visión de los directivos docentes se evidencian los principios que articulan e identifican a la institución como un todo.

En la dimensión de metas institucionales, se evalúa periódicamente el cumplimiento de las metas, lo que permite realizar ajustes y reorientar los diferentes aspectos de la gestión institucional, conocimiento y apropiación de direccionamiento, comparten el direccionamiento estratégico entre la comunidad educativa.

En la dimensión de política de inclusión, evalúa periódicamente su estrategia de inclusión de personas de diferentes grupos de población o diversidad cultural e introduce los ajustes pertinentes para fortalecerla.

En conclusión, el análisis de los datos realizados en los componentes que intervienen de forma inmediata a nivel general, se observan datos semejantes donde la media en cada caso muestra la misma caracterización medio - alto y la desviación es lo suficientemente pequeña que permite afirmar que la mayoría de los encuestados tienen su opinión afín a los resultados que se presentan, lo cual confirman el nivel que se provee en cuanto al estado del nivel de gestión de la institución educativa.

Según la Guía 34 de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional de Colombia del Ministerio de Educación Nacional (M.E.N, 2008),. El mejoramiento de las Instituciones parte de la manera como se está desarrollando su labor. Permite establecer los procesos que

se encuentra afianzando en las instituciones. A demás permite recopilar información del desarrollo de los resultados del proceso de las instituciones. Los resultados alcanzados en el estudio apoyan lo descrito en este documento

Ramírez Cardona (2012) expresa que para que una organización educativa pueda lograr metas es necesario que el directivos sean líderes y desarrolle una gestión educativa eficaz, teniendo en cuenta al personal que labora en la institución educativa ya que es necesario contar con el apoyo de todo el personal docente, administrativo para que participen de estos procesos mediante el compromiso y sentido de pertenencia, es indispensable que los directivos docentes de una institución conozca el contexto en que se encuentra y a partir de allí generar estrategias que le permitan alcanzar las metas propuestas para la institución educativa ya sea a corto, mediano o largo plazo; lo aquí expresado se confirma con los datos obtenidos acerca de la gestión educativa en la Institución Concentración Cevillar

Teniendo en cuenta el resultado y los procesos de gestión que se deben realizar en una institución educativa es menester tener en cuenta los aportes de Casassus (2002) quien habla sobre gestión de la calidad total la cual indica que los procesos de gestión están encaminados hacia la optimización y la excelencia, además de calidad total implica una mejora continua; desde los datos obtenidos lo dicho por el autor se ve reflejado en la Institución Educativa Concentración Cevillar pues en ella las dimensiones asociadas a este objetivo están claramente establecidas y su percepción es de mejora continua, aunque ésta no ha llegado a la totalidad del proceso.

De lo anterior, se deduce que las instituciones educativas no son únicamente una planta física en donde se va a trabajar o estudiar; la institución es un conjunto de personas y

bienes promovida; es por esto que es importante destacar que la relación evidenciada es directa, lo que significa que en la medida que se ejerza un liderazgo orientado a lo democrático se seguirá un modelo de gestión de calidad

Los resultados alcanzados en cuanto a la relación entre las variables de interés coinciden con los hallazgos de Valencia Vargas (2017) y Solórzano Córdor (2017), en sus tesis la gestión y su relación con el Liderazgo de los directores

En conclusión, el liderazgo de los directivos de las instituciones involucra un dinamismo encaminado hacia la promoción y desarrollo, que se ven reflejado a la hora de gestionar, al combinar estas dos variables se produce un impacto en cuanto a la consecución de los objetivos propuesto y por ende a la mejora.

RECOMENDACIONES

Con la presente investigación se recomienda que la institución Educativa Distrital Concentración Cevillar continúe en su proceso de mejoramiento continuo, siguiendo el modelo de gestión de la calidad total a la vez que los directivos docentes continúen ejerciendo un liderazgo democrático que ha favoreciendo el desarrollo de los procesos al interior de esta institución educativa.

Referencias

- Aktouf, O. (2003). La administración de la excelencia: de la deificación del dirigente a la cosificación del empleado. El lado inhumano de las organizaciones, Editorial Universidad del Valle. Cali.
- Alarcón, A. (sf) reingeniería de procesos empresariales. Fundación Confemetal. Recuperado Desde <https://books.google.com.co/books?isbn=8489786461>
- Álvarez Botello, J.; Torres Velázquez, A. y Chaparro Salinas, E. (2016), “Diagnostico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca”. *Revista de Investigación Educativa*, vol. 34, núm. 1, pp. 51-68. En <http://www.redalyc.org/pdf/2833/283343416003.pdf>
- Garrido, A y Álvaro, J. (2007). *Psicología Social. Perspectivas psicológicas y sociológicas*, Bogotá, Mc Graw Hil.
- Ayoub, J. (2011) Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública Méjicana. Editorial Lulu. Estados Unidos
- Balbi, E. (2008). Metodología de la investigación de futuros: CELGYP y Themillenniumproject. Buenos Aires: Editor Eduardo Raúl Balbi.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*, New York, The Free Press
- Beltrán, S. (2015) Modelos de dirección y gestión en la institución educativa la reforma(Tesis de Maestría) Universidad de Santander. Campus virtual. Recuperado desde <https://es.scribd.com/doc/290670434/CUADRO-COMPARATIVO-MODELOS-DE-GESTION-EDUCATIVA-pdf>
- Barahona Urbano, H.; Cabrera Moya, D. y Torres Castro, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, vol.7, num 2, pp. 86-97, en <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265422684006.pdf>
- Bolívar, A. López, J. y Murillo, F. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, vol. 14, pp. 15-60, en <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>

- Carballo Barcos, M. Guelmes Valdés, E. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Universidad y Sociedad* pp.140-150. Recuperado desde <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Carbó, J.M., y Pérez, M. (1996). El Liderazgo. En *El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad* (Ed. Especial Cinco Días. Pág. 159-181). Madrid: Coopers&Lybrand
- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: preocupación legítima y necesaria por parte del management, *Saber-Ciencia y Libertad*, vol. 5, num 2, pp. 142-150, en <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n2.1755>
- Carreño, I. (2008) *Liderazgo Distributivo una nueva visión de liderazgo educativo*. Universidad Autónoma. Madrid.
- Carro, R. González, D. (2013). *Administración de la Calidad Total*. Universidad Nacional del Mar de plata. Argentina. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Casassus J. (2002) Problemas de la gestión educativa en América Latina la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B, *Em Aberto*, vol. 19, num 75, pp. 49-69, en <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2167/2136>
- Castaño Sánchez, R. (2013), *Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores*, Tesis de Doctorado, Alcalá, Universidad de Alcalá (España), en <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/20002>
- Chacón M. (2014) Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Revista Omnia*, vol. 20, núm. 2, pp. 150-161, en <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Charris, Divina. Navarro, Rafael. (2016). *Equipos auto dirigidos como estrategia de gestión institucional para el mejoramiento de la convivencia escolar* (tesis de maestría) Universidad de la Costa. Barranquilla
- Chiavenato, Idalberto (2009), *Gestión del talento humano*, México, Mc Graw Hill.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, vol. 16, num 2. Pp. 131-155, en

http://files.isabelcuadradoual.webnode.es/200000017-e6c43e7bd6/Estilos%20de%20liderazgo_01.pdf

- Casassus, J. (1998) Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. Conferencia presentada UNESCO en Seminario Taller Internacional de esa temática desarrollado por el IPLAC, en La Habana. Recuperado de <http://www.cubaeduca.cu/media/www.cubaeduca.cu/medias/pdf/1360.pdf>.
- Chiavenato I. Sapiro A. (2011) Teoría General de la Administración. editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato I. Sapiro A. (2011) Planeación estratégica. fundamentos y aplicaciones. Mc Graw Hill. México.
- Escandón, D. Hurtado A (2016) Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas Estudios Gerenciales, vol. 32, núm. 139, abril-junio, Universidad ICESI Colombia Recuperado de file:///C:/Users/Anderse/Downloads/artículo_redalyc_21246274004.pdf
- Flessa, J.; Bramwell, D.; Fernandez, M. y Weinstein, J. (2018), School leadership in Latin America 2000–2016, *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 46, num 2, pp. 182-206, en <https://doi.org/10.1177/1741143217717277>
- Fernández, I. Eizagirre, Ana. Arandia, M. Ruiz, Pilar. Ezeiza, A.(2012) Creatividad e innovación: claves para intervenir en contextos de aprendizaje. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (Sin mes) : Fecha de consulta: 15 de mayo de 2019 recuperado desde: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55124596003>
- Garbanzo Vargas, G. y Orozco Delgado, V. (2010) Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, vol. 34, num 1, pp. 15-29, en <http://www.redalyc.org/pdf/440/44013961001.pdf>
- García, M. (2006) Habilidades Directivas .AntakiraGrafic. España
Recuperado desde <https://books.google.com.co/books?isbn=849649313X>

- Garrido, A y Álvaro, J. (2007). *Psicología Social. Perspectivas psicológicas y sociológicas*, Bogotá, Mc Graw Hil.
- Gento, S. (2011). Gestión dirección y supervisión de instituciones y programas de tratamiento educativo de la diversidad. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=kicQKcRgT9AC&pg=PT39&num=13&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Griffin R.(2013) Administration. Editores Cengage Learning, Mexico.
- Guía N° 34 (2008). Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Bogotá.
- Gomez-Rada, (2006) Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. rescatado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/\[PD\]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/[PD]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf)
- Guaraca R.(2012) Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela “Brasil”, de la Provincia del Azuay, Cantón Gualaceo, durante el Año Escolar 2010-2011. (Tesis de Maestría) Ecuador.
- Hallinger, P.; Piyaman, P. y Viseshsiri, P. (2017), Assessing the effects of Learning-Centered Leadership on Teacher Professional Learning in Thailand, *Teaching and Teacher Education*, vol. 67, pp.464-476, en <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.07.008>
- Hernández, J. (2012) Calidad total en la educación. Universidad Veracruzana. México. recuperado de <https://www.uv.mx/personal/josehernandez05/files/2013/07/Calidad-total-en-la-educacion.pdf>.
- Hernández R. Fernández, C. Baptista, P.(2014) Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill. México. Sexta Edición.
- Hincapié (2013) Gestión de la Crisis y del Cambio, estudio de caso de una institución educativa del suroeste antioqueño: 2011 – 2012 (Tesis de Maestría) Medellín.
- Horns, A y Marfán J. (2010), Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile, *Psicoperspectiva, individuo y sociedad*, vol. 9, num 2, pp. 82-104, en <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>

- Huergo, J. (2013) Los Procesos de Gestión. recuperado desde <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Jensen, R. (2016), School leadership development: What we know and how we know it, *Acta Didactica Norge*, vol. 10, num 4, pp. 46-68.
- Jiménez Quispe, L. (2005), *Proyectos educativos indígenas en las políticas Educativa Boliviana*. La Paz, Plural Editores.
Recuperado desde [books?id=MLISjl8IKYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/books?id=MLISjl8IKYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)
- Koonz, H. (2011) Administración, Una perspectiva global. Onceava edición Mc Graw Hill. México.
- Macchiarola, V. (2007) Teorías implícitas sobre la planificación educativa. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Río Cuarto. Córdoba,
Ley General de Educación N° 115 de 1.994 de Colombia.
- Lorenzo, M. Castro, L. (1999) La Complejidad del liderazgo en las instituciones educativas
Recuperado desde [LaComplejidadDelLiderazgoEnLasInstitucionesEducati-5019050.pdf](https://www.repositorio.cepa.org/bitstream/handle/10665/2019050.pdf)
- Luna Gómez, C (2016). La gestión educativa frente a la sociedad. *Palermo Business Review*, vol. 13, pp. 41-49, en https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_03.pdf
- Mc, Gregor. (1986) Teoría de las Organizaciones The Human Side of Enterprise
Recuperado desde http://www.revistaeducacion.mec.es/re343/re343_16.pdf
- Madero, S. Rodríguez, D. (2018) Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT* recuperado desde <http://www.revistaciencia.uat.edu.mx/index.php/CienciaUAT/article/view/1014/470>
- Mallama, G. (2016) *Gestión educativa en Colombia: un análisis desde la política*. Tesis de especialización, Bogotá, Universidad Pedagógica Nacional (Colombia)

- Martínez, D (2013) *La Gestión Educativa en Colombia: Del dispositivo a la tecnología de gobierno*. (Tesis de Maestría) Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá. Recuperado de <http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/1147/TO-16295.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mayor, L. (2012) *Clima Organizacional y Liderazgo de los Directivos de las Escuelas del Municipio Mara*. (Tesis de Maestría) Universidad del Zulia. Maracaibo
- Melo, S. (2013) *Modelo de Gestión Educativa en el Desarrollo de Competencias Sociales para la Convivencia en Estudiantes de Grado Sexto del Instituto Técnico Industrial de Facatativá*, Tesis de Maestría, Bogotá, Universidad Libre. (Colombia)
- Mera, C. (2010) *Estrategia organizacional: Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones* recuperado desde <file:///1208-2210-1-PB.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional (2008), *Guía N° 34 para el mejoramiento institucional*, Bogotá, M.E.N.
- Ministerio de Educación Nacional (2015), *Colombia Aprende*. Colombia
- Munera, J. Rodríguez, A. (2012) *Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*. Editorial ESIC, México Segunda edición.
- Muñoz, G.; Amenábar, J. y Valdebenito, M. (2019), *Formación de directivos escolares en Chile: situación actual, evolución y desafíos de su oferta*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 17, num 2, pp. 43-65, en <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/reice2019.17.2.003/10895>
- Murillo, F.; Martínez-Garrido, C.; Hidalgo Farran, N. y Hernández-Castilla, R. (2018). *Una Rápida Mirada al Estado Actual de la Investigación Latinoamericana sobre Liderazgo y Organización Escolar a través de los Artículos*, en *Avances en Democracia y Liderazgo Distribuido en Educación*. Actas del II Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación, Murillo Javier Ed. Madrid, RILME, en https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/682931/RILME_097.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Murillo Torrecilla, F (2014) La investigación sobre liderazgo educativo: una mirada desde el presente proyectada al futuro. *Revista Fuentes*, vol. 14, pp. 9-14, en <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Presentaci%C3%B3n.pdf>
- Navarro Leal, M. y Lladó Lárraga, D. (2014), *La Gestión Escolar una Aproximación a su Estudio*, México, Editorial Palibrio.
- Noriega, M. (2011) La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Revista Temas de ciencia y tecnología*. Pag 26.
- Nunnally J. (1978) *Teoría Psicométrica*. New York: Mc, Graw Hill
- Nuraan D. y Yusef, W. (2019) Educational Leadership Reconsidered: Re-Invoking Authority in Schools, *Africa Education Review*, vol. 16, num 2, pp. 36-49, en <https://doi.org/10.1080/18146627.2016.1257919>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1998), *Conferencia* http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, IIPE Buenos Aires, en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155?posInSet=1&queryId=14365c2e-a2fe-40cb-a8bb-dccea5f016a4>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015), *Estudios económicos de la OCDE: COLOMBIA*, OECD, París, en https://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_Colombia_ESP.pdf
- Pérez, J. (2010). *Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las practica de liderazgo y el ejercicios de los derechos humanos en la escuela Normal Mixta Pedro Nufío*, Tesis de Maestría, Tegucigalpa, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras

- Perrone, F. y Tucker, P. (2018), Shifting Profile of Leadership Preparation Programs in the 21st Century, *Educational Administration Quarterly*, vol. 5, num 2, pp. 253-295, en <https://doi.org/10.1177/0013161X18799473>
- Ponce, A.(2005). La administración por objetivos. Editorial Limusa. México.
- Quispe Quispe, P. (2011), Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010, Tesis de Maestría, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú).
- Ramírez Cardona, A (2012) La gestión educativa (ge) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales, Tesis de Maestría, Manizales, Universidad Nacional de Colombia (Colombia)
- Rico Molano, A. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Revista Sophia*, vol. 12, num 1, pp 55-70, en <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Rojas, Alfredo. Gaspar, Fernando (2006) Bases del liderazgo en educación. Editorial Andros. UNESCO. Chile
- Torres, F. Ramírez, D. Espinosa, R. (2016). Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Universidad del Rosario. Primera edición. Recuperado desde <https://books.google.com.co/books?id=KF0yDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Sánchez, R. (2015) Acción y Reflexión. España . ESIC.
- Sierra Villasmil, G. (2016), Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, *Rev. esc.adm.neg [online]*, num 81, pp.111-129, en <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Solórzano Córdor, D. (2017), Liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa José Antonio Encinas UGEL06, Tesis de Maestría, Lima, Universidad César Vallejo, (Perú)

TASOC (2010) Teoría de Liderazgo. <http://tasocroces.blogspot.com/2010/02/teoria-del-liderazgo.html>

Uribe Briceño, M. (2010), Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, vol. 3, num 1e, pp. 303-322, en <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/4547/4981>

Valencia Vargas, E. (2017), *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte 2016*, Tesis de Maestría, Lima, Universidad Nacional de Educación (Perú)

6. Anexos

CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA, CUC
FACULTAD DE HUMANIDADES
PROGRAMA DE MAESTRIA
LINEA CALIDAD EDUCATIVA

CONSENTIMIENTO INFORMADO

FECHA _____

Yo, _____ identificado (a) con cedula de

Ciudadanía N° _____, mayor de edad estoy de acuerdo en participar voluntariamente en esta investigación, tengo presente que mis respuestas serán anónimas y se asegurará la confidencialidad de todos los datos recolectados y se utilizarán únicamente con fines académicos por lo cual, consiento en participar en la investigación denominada : Estilo de liderazgo de los de los directivos docentes y el modelo de gestión educativa en la institución educativa Concentración Cevillar de Barranquilla.

Firma

C.C.

CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC.
FACULTAD DE HUMANIDADES
MAESTRIA EN EDUCACION
LINEA CALIDAD EDUCATIVA

ESCALA DE VALORACIÓN DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES

FECHA: _____

A continuación se valorara el estilo de liderazgo de los directivos docentes. Por favor indique que tan de acuerdo está usted con las afirmaciones que se le presentan. Recuerde que la veracidad de su respuesta contribuirá a construir el estilo de liderazgo de sus directivos docentes.

A continuación encontraras una escala de valores las cuales tienen una puntuación de 1 a 4, siendo (1) totalmente en desacuerdo, (2) algo en desacuerdo, (3) algo de acuerdo, (4) totalmente de acuerdo. Al escoger la opción debe seleccionar con una X la respuesta.

Items	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4
1. ¿Qué tan de acuerdo está usted que los directivos docentes tomen las decisiones para solucionar los problemas de la institución educativa en forma autoritaria?				
2. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes asuman toda la responsabilidad en el resultado de su toma de decisión?				
3. ¿Qué tan de acuerdo está usted en que los directivos docentes llevan control de asistencia del personal docente?				
4. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes consideran que solamente ellos son competente y capaces de tomar decisiones importantes en la institución?				

5. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes desconfían en que sus docentes son capaces para guiarse a sí mismo?				
6. ¿Qué tan de acuerdo está usted en que los directivos docentes exigen a su personal obediencia a sus órdenes?				
7. ¿Qué tan de acuerdo está usted en que los directivos docentes impiden que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz, tomando en cuenta solo las propuestas que los directivos plantean?				
8. ¿Qué tan de acuerdo está usted los directivos docentes demuestran interés por los docentes, tanto en su aspecto personal y en su trabajo pedagógico?				
9. ¿Qué tan de acuerdo está usted en que los directivos docentes confían en la capacidad y buen juicio de los docentes para que estos ejerzan sus funciones con profesionalismo?				
10. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes asigna las áreas, cursos, horarios, aulas, grados, secciones y equipos de trabajos a los docentes, con el fin que asuman su responsabilidad?				

11. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes permite que los docentes participen con libertad en la toma de decisiones en beneficio de la institución educativa?				
12. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes escuchan y coordinan con los padres de familia e instituciones locales y provinciales para conseguir apoyo para la institución educativa?				
13. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes acepta las ideas de sus docentes para contribuir con el logro de los objetivos institucionales?				
14. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes de su I.E. fomenta la confianza y el respeto entre sus docentes?				
15. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes demuestran preocupación por el buen desempeño de su personal?				
16. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes tiene un nivel de intromisión muy alto en el trabajo de los docentes?				

<p>17. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes evadan su responsabilidad, cuando los docentes tienen problemas y necesitan de su apoyo?</p>				
--	--	--	--	--

<p>18. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes proporciona información cuando los docentes lo solicitan?</p>				
<p>19. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que los directivos docentes otorguen libertad absoluta a los docentes para que trabajen y tomen las decisiones pertinentes en el aspecto pedagógico?</p>				
<p>20. ¿Qué tan de acuerdo está usted que los directivos docentes esperan que los docentes asuman la responsabilidad por su propia iniciativa para realizar actividades cívicas?</p>				

ESCALA DE VALORACIÓN Y FUNCIONES DEL DIRECTIVO DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

FECHA _____

A continuación se evaluarán un conjunto de actividades o tareas vinculadas al ejercicio del rol del directivo docente establecidas en la guía 34 para el mejoramiento continuo. Por favor indique con qué frecuencia el directivo docente realiza estas actividades en su labor diaria.

La veracidad de sus respuestas contribuiría a determinar el modelo de gestión administrativa que realiza en la institución educativa en su labor cotidiana.

Teniendo en cuenta el anterior enunciado encontrará una escala de acuerdo, cuyos valores tienen una puntuación de 1 a 4. Donde (1) es totalmente en desacuerdo, (2) es algo en desacuerdo, (3) es algo de acuerdo, (4) es totalmente de acuerdo al escoger una opción debes seleccionar con una **X** la respuesta

Recuerde que no hay respuestas positivas o negativas.

1. Datos Biográficos				
1.1 Edad	1.2 sexo	1.3 trabaja como docente o		1.4 Institución pública () Privada ()
		Si	no	
1.5 años de experiencias como docente _____				

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA				
En cuanto a Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada.	1	2	3	4
Usted diría que en la institución educativa:				
1. Hay una formulación incipiente o parcial del direccionamiento estratégico como institución integrada e inclusiva.				
2. Hay algunos avances hacia la formulación de la misión, la visión y los principios que orientan estratégicamente la institución				
3. Se cuenta con una formulación de la misión, la visión y los principios que articulan e identifican a la institución como un todo.				
4. La institución asegura que la inclusión y la calidad sean el centro de su desarrollo, lo cual se ve reflejado en la misión, la visión y los principios				
Componente: Metas institucionales				
5. Usted considera que las metas están formuladas solamente para algunas sedes. Además, ninguna o sólo algunas son cuantificables y responden a unos propósitos claros de mejoramiento				
6. Usted considera que hay metas establecidas para la institución integrada e inclusiva, pero solamente algunas responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico.				
7. Usted considera que todas las metas establecidas para la institución integrada e inclusiva responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico. Además, éstas son conocidas y puestas en práctica por la comunidad educativa.				
8. Usted considera que se evalúa periódicamente el cumplimiento de las metas, lo que permite realizar ajustes y reorientar los diferentes aspectos de la gestión institucional. La revisión periódica de las metas da cuenta del proceso progresivo de la transformación hacia la atención a la población diversa y vulnerable.				

Componente: Conocimiento y apropiación del direccionamiento				
9. En su opinión la institución realiza ocasionalmente algunas acciones, tales como charlas, publicación de documentos en carteleras, para difundir su horizonte institucional entre los miembros de la comunidad educativa				
10. Crees usted que la institución cuenta con un proceso de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico que incluye diversos medios: comunicados, carteleras, murales, talleres, grupos de encuentro, conversatorios, etc.				
11. Usted cree que la comunidad educativa conoce y comparte el direccionamiento estratégico. Esto se evidencia en la identidad institucional y la unidad de propósitos entre sus miembros.				
12. Le parece que la institución evalúa periódicamente los niveles de conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico por parte de los miembros de la comunidad educativa y realiza acciones para lograr dicha apropiación				
Componente: Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultura				
13. Usted piensa que Los procesos de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural están bajo la responsabilidad de cada sede; no responden a una estrategia institucional articulada y conocida por todos los estamentos de la comunidad educativa.				
14. La institución tiene una estrategia articulada para promover inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, que es conocida por todos los estamentos de la comunidad educativa para direccionar las acciones en este sentido.				
15. La estrategia de promoción de la inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural es la base para que se adapten metodologías y espacios físicos, apoyar talentos y hacerlos valorar por todos los estamentos de la comunidad educativa. Además, promueve la coordinación con otros organismos para su atención integral.				
16. La institución evalúa periódicamente su estrategia de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, e introduce los ajustes pertinentes para fortalecerla.				

