

MAE 0068
2017
EJ. 1

1324015

**EL LIDERAZGO EN CINCO INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL
SUROCCIDENTE DE BARRANQUILLA: UNA APLICACIÓN DEL GRID
GERENCIAL**

**Fidel Francisco Jiménez García
Lewis Darío Berdugo Romero**

**Universidad Simón Bolívar
Maestría en Administración de Empresas e Innovación
Barranquilla
2017**



AGRADECIMIENTO

Primero darle gracias a Dios por que sin él nada sería posible, a nuestras familias, por su constante apoyo y ejemplo de unidad. A las personas que con sus conocimientos contribuyeron a la realización de esta tesis de grado, a la Universidad Simón Bolívar y su personal docente. A mis amigos.

DEDICATORIA

Dios, por el milagro de la Vida.

Mis padres, por las oportunidades.

Mis hermanos, por su constante apoyo.

Mi esposa Yesenia Montero, por su afecto e incalculable apoyo.

A mis hijas, por ser la inspiración de cada meta trazada

A ella. Única diosa humana que jamás me ha quedado mal.

A ella. Única estrella en mi universo.

A ella. A Mamá

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Descripción del Problema.	10
1.2 Formulación del Problema.	15
2. JUSTIFICACIÓN.....	16
3. OBJETIVOS.....	20
1.1 Objetivo General.	20
3.2 Objetivos Específicos.....	20
4. MARCO DE REFERENCIA.....	21
4.1 Antecedentes.	21
4.2 Marco Teórico.	23
4.2.1 Gestión Escolar.	23
4.2.2 Liderazgo Gerencial.....	26
4.2.3 Estilos de Liderazgo Gerencial.....	28
4.2.4 Liderazgo Gerencial del Directivo Docente.	35
4.2.5 Liderazgo Escolar según Sergiovanni (1984).....	38
4.2.6 Liderazgo Escolar según Leithwood (1994).....	39
4.2.7 Liderazgo Instructivo o Instruccional	40
4.2.8 Liderazgo Transaccional.....	40
4.2.9 Liderazgo Transformacional.....	41
4.2.10 El Liderazgo Distribuido.....	42
4.3 Marco Contextual.....	43
5. DISEÑO METODOLÓGICO	46

5.1	Tipo de Investigación.....	46
5.2	Técnicas e instrumentos recolectores de información.....	47
5.3	Población y Muestra.....	48
5.5	Técnica de Análisis e Interpretación de Datos.....	49
5.6	Operacionalización de Variables.....	50
6.	RESULTADOS	53
7.	PROPUESTA	107
8.	CONCLUSIONES.....	109
9.	REFERENCIAS	111

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de liderazgo	31
Tabla 2. Grid de liderazgo (Munch, 2010).....	32
Tabla 3. Barrios de la localidad suroccidental de Barranquilla.....	44
Tabla 4. Operacionalización de variable	50
Tabla 5. Director 1	53
Tabla 6. Director 2	56
Tabla 7. Director 3	60
Tabla 8. Director 4	63
Tabla 9. Director 5	66
Tabla 10. Matriz de liderazgos para la encuesta a docentes.....	74
Tabla 11. Influencia Idealizada (Atributo).....	75
Tabla 12. Influencia Idealizada (Comportamiento).....	77
Tabla 13. Motivación por Inspiración	78
Tabla 14. Estimulación Intelectual.....	81
Tabla 15. Consideración Individual	83
Tabla 16. Recompensa Contingente.....	85
Tabla 17. Dirección por Excepción (A)	86
Tabla 18. Dirección por Excepción (P).....	87
Tabla 19. Esfuerzo Extra	89
Tabla 20. Eficacia.....	90
Tabla 21. Satisfacción	91
Tabla 22. Resultados Liderazgo Autocrático	93
Tabla 23. Resultados Liderazgo Democrático	98
Tabla 24. Resultados Liderazgo Liberal.....	103

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. Enfoque de liderazgo de cinco rectores de la localidad suroccidente de Barranquilla.....	69
Gráfica 2. Enfoque de liderazgo del rector 1.....	70
Gráfica 3. Enfoque de liderazgo del rector 2.....	71
Gráfica 4. Enfoque de liderazgo del rector 3.....	71
Gráfica 5. Enfoque de liderazgo del rector 4.....	72
Gráfica 6. Enfoque de liderazgo del rector 5.....	72
Gráfica 7. Influencia Idealizada (Atributo).....	75
Gráfica 8. Influencia Idealizada (Comportamiento).....	77
Gráfica 9. Motivación por Inspiración.....	79
Gráfica 10. Estimulación Intelectual.....	81
Gráfica 11. Consideración Individual.....	83
Gráfica 12. Recompensa Contingente.....	85
Gráfica 13. Dirección por Excepción (A).....	86
Gráfica 14. Dirección por Excepción (P).....	88
Gráfica 15. Esfuerzo Extra.....	89
Gráfica 16. Eficacia.....	90
Gráfica 17. Satisfacción.....	91
Gráfica 18. Tendencias porcentuales hacia liderazgo autocrático.....	96
Gráfica 19. Tendencias porcentuales hacia el liderazgo democrático.....	101
Gráfica 20. Tendencias porcentuales hacia el liderazgo liberal.....	104

INTRODUCCIÓN

Los sistemas educativos de las sociedades modernas se encuentran inmersos en procesos de complejidades ascendentes, con los cuales se han articulado entramados de saberes científicos y técnicos que pueden ubicarse bajo la ambigua clasificación de “ciencias de la educación”. Entre las disciplinas que se encuentran dentro de este entramado de saberes pueden referirse la pedagogía y la didáctica, además de un conjunto de disciplinas que, originándose en otros campos del saber, se vinculan a las ciencias de la educación por los criterios y conocimientos que aportan, a saber: filosofía e historia de la educación; sociología y antropología de la educación; economía, política y legislación educativa; administración y gerencia educativa; entre otras.

A propósito de la administración y gerencia de los sistemas educativos, específicamente de las instituciones de educación en sus distintos niveles y modalidades, interesa destacar las funciones, roles y tareas que los actores pedagógicos deben asumir, particularmente los directivos (rectores y coordinadores), cuyo perfil debe dinamizarse con el ejercicio de un tipo de liderazgo acorde con dichas funciones, roles y tareas. De allí que orientemos esta investigación hacia la categoría de liderazgo gerencial como capacidad para influenciar a los miembros de una organización para que se desempeñen voluntariamente en el logro de los objetivos en común.

En ese sentido, el trabajo que ahora presentamos bajo el título “El liderazgo gerencial en cinco instituciones del suroccidente del Distrito Barranquilla, Atlántico” se estructura en cinco partes, a saber: I. Planteamiento del problema, donde se presenta la descripción y formulación del mismo, además de la justificación y los objetivos; II. Marco de referencia, donde se presentan los antecedentes y el marco teórico o categorial de la investigación; III. Marco metodológico, donde se plantea el tipo y diseño de investigación, así como las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la población y muestra, las técnicas para el análisis de resultados; IV.

Resultados, donde se sistematizan los resultados de la aplicación de los instrumentos y se analizan los datos; y V. Propuesta, donde se detallan las líneas de acción que se proponen para solucionar el problema planteado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema.

En Colombia, después de promulgada la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), se han venido presentando importantes cambios y avances en materia de direccionamiento, organización, innovación y gestión educativa; cambios y avances éstos que están encaminados a generar en cada una de las escuelas e instituciones educativas transformaciones que van desde la manera de dirigir por parte del director hasta obtener verdaderos aprendizajes significativos por parte de los estudiantes con la finalidad de cumplir no sólo los propósitos establecidos en esta Ley, sino de establecer una confianza en la sociedad sobre el Sistema Educativo que se proyecta para Colombia en las futuras administraciones del Estado.

Así, el ideal que se proyecta en la legislación educativa colombiana es el de implementar y dinamizar un modelo de gestión educativo encaminado al mejoramiento de los resultados educativos a partir de la transformación de las formas de gestión de las instituciones educativas, promoviendo la implementación de un modelo de gestión educativa estratégica basado en la capacidad para la toma de decisiones de manera corresponsable, basado en un liderazgo compartido que impulse el trabajo colaborativo, en una participación social responsable, con prácticas innovadoras que atiendan a la diversidad de los estudiantes y a la evaluación para la mejora continua y estratégica.

La realidad social nos refleja que existen modelos de organización y administración escolar desactualizados, descontextualizados y desfasados de lo que verdaderamente requiere la sociedad sobre el manejo inteligente de los procesos educativos acorde con las características políticas y culturales de la población, y que esté acorde con las nuevas tendencias tecnológicas,

psicológicas y pedagógicas que enfatizan en la búsqueda de nuevos caminos para lograr y obtener un ciudadano integral en todas sus dimensiones.

Asumiendo los resultados encontrados en varios estudios se evidencia que en materia de implementación de modelos de gestión escolar adelantados en Barranquilla hay una serie de falencias y errados procedimientos a la hora de implementarlos por parte de los responsables designados para tal fin, puesto que al momento de su formación como docentes en pregrado universitario recibieron escasos conocimientos sobre esta temática como lo plantea Ruíz (2009), Hoy, los docentes y directivos docentes enfrentan escenarios cuya complejidad está marcada por los recientes procesos de integración de instituciones educativas, el rol de los medios y tecnologías de información y comunicación en la dinámica del conocimiento, los nuevos códigos de comunicación propios de la juventud y contextos sociales que, en muchos casos, comprenden población desplazada, subempleo y pobreza. Los docentes y directivos docentes no necesariamente fueron lo suficientemente preparados para abordar dicha complejidad, que entre otros aspectos, exige comprender y actuar sobre un amplio espectro de variables, íntimamente ligadas entre sí.

Problemáticas estas que traen como consecuencia una confusa percepción que afecta e influye a la población o grupos sociales sobre los procesos de liderazgo al momento de gestionar y administrar lo atinente a las acciones y recursos que son inherentes al funcionamiento escolar, consolidándose así una caracterización de este liderazgo que puede ser para el grupo social implicado interpretado de diferentes maneras de acuerdo al grado de afectación que le genere este proceso organizativo en cabeza de los directivos docentes. Esto implica una serie de características de los procesos de liderazgo gerencial poco significativas e inentendibles que llevan a confusiones en cuanto a los procesos que se requieren para desarrollar un

direccionamiento eficiente; dentro de esta serie de deficiencias organizativas de la actividad educativa encontramos:

- Baja gestión y entendimiento de los programas generales de gerencia y desarrollo administrativo en los centros educativos.
- Débil directriz integral en materia de productividad y competitividad escolar.
- Baja calidad en gran parte por la poca disposición de los entes educativos a funcionar como organizaciones efectivas
- Bajo liderazgo pedagógico y administrativo, y poca concentración de recursos óptimos en objetivos fundamentales.
- Mínima correspondencia entre la planificación, la ejecución y los resultados.
- Existencia de pocas actitudes hacia el cambio, ya que no se ha podido desarrollar una mentalidad holística entorno a la comprensión de problemas organizacionales de manera generalizada para todos los miembros de la escuela.
- No existen indicadores de gestión formulados prospectivamente de conformidad con las funciones y características de cada una de las áreas estratégicas en las escuelas objeto de estudio.

En ese sentido, el estudio del liderazgo organizacional en las instituciones educativas ha sido referenciado por parte de las comunidades como una temática difícil de abordar o comprender debido a la implementación de una gran variedad de procesos en la dirección administrativa que conllevan a obtener una percepción confusa e insegura de estas actividades encontradas en el escenario real de la escuela. De hecho, en la localidad Suroccidente de la ciudad de Barranquilla se viene evidenciando esta problemática que presentan los planteles

educativos de la zona en cuanto al desarrollo de prácticas gerenciales o de gestión educativa poco significativas consecuentes con las herramientas asociadas a la eficiencia y la productividad escolar.

Se evidencia que los directores de estas escuelas a la hora de asumir un liderazgo educativo acorde a las necesidades mínimas de la escuela y que coincidan con las políticas establecidas para tal fin por parte del gobierno, implementan y ejecutan acciones directivas que carecen de capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que propicien el mejoramiento de todos los actores escolares.

En otras palabras, se hace evidente la presencia de líderes gerenciales que reflejan o representan en la comunidad ejercicios y competencias desfasadas de la realidad del contexto, lo cual proyecta a nivel social la carencia de todos los mecanismos adecuados para asumir una verdadera labor gerencial en el campo educativo en aspectos como el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se avance en la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Se sigue de ello, que esta actuación afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar, y que ésta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora, como lo plantea Raczynski (2005), en escuelas no efectivas, los directivos dan escaso apoyo a los docentes, no declaran metas y objetivos, levantan

sistemas de evaluación débiles, no promueven el trabajo en equipo, presentan acciones más individuales que grupales y no hacen gestión del entorno. Es vital resaltar que el estudio referido centra su atención en que los desequilibrios de la educación en estas instituciones que responden en parte a inequidades en la aplicación de estrategias organizacionales por parte del director y de política educativa en los escenarios prioritarios del sistema.

En los planes decenales de educación del Distrito de Barranquilla, no aparece dentro de sus objetivos generales, objetivos estratégicos, y líneas programáticas ni dentro de la estructura programática del plan ni mucho menos a partir de los ejes temáticos propuestos y definidos en el proceso de formulación, metas y acciones que contemplen el ofrecimiento, financiamiento, planificar, ejecución y evaluación de talleres de liderazgo gerencial a los rectores, docentes y padres de cada una de las instituciones educativas distritales, con la finalidad de atender deficiencias que puedan existir en relación al ejercicio del liderazgo gerencial, o bien, actualizar conocimientos y prácticas de liderazgo en las instituciones educativas.

Aunado a lo que se comenta, debemos referir las pocas oportunidades que existen en cuanto a planes y programas en altos estudios de los profesionales de la educación en cuanto a gerencia o liderazgo educativo. La dificultad también puede derivar de los bajos salarios devengados y la relación costo beneficio que puede subyacer en el modo de mirar la cualificación profesional y personal en los profesionales de la educación, y lo que pueda representar como contraprestación económica al asumir los costos a título personal, máxime cuando la clasificación salarial tiene un límite que luego de alcanzarlo, ninguna cualificación representa económicamente nada al docente o directivo docente. Puede ser esta una de las razones por las que a título personal los docentes no se animen a cursar este tipo de estudios.

1.2 Formulación del Problema.

¿Qué características presenta el liderazgo implementado en cinco Instituciones Educativas oficiales de la localidad Suroccidente del Distrito de Barranquilla?

2. JUSTIFICACIÓN

La educación, a través del tiempo ha experimentado continuos cambios que se manifiestan en la Constitución política Nacional donde se encierran nuevas pretensiones y como respuesta a esas pretensiones se crea la Ley General de educación en Colombia, con ajustes propios a la época enfatizando en la Globalización.

Dicha Ley continúa dejando a la luz algunos desatinos que dejan en evidencia ventajas de tipo corporativo y privado.

Exige también la creación de un Plan a 10 años, brinda autonomía curricular y abre paso a la privatización, la exigencia de control comunitario, pruebas saber, de carácter nacional, reordenamiento presupuestal, se trasladó la educación a manos de los municipios, la capacitación es masiva, se reduce el tiempo de vacaciones, se crean planes de racionalización de la planta docente, abre espacios para profesionales sin formación pedagógica, aumenta la cobertura, los beneficios recaen sobre los colegios de estratos más altos, se entregan colegios al sector privado, aparece la tendencia a la construcción de un currículo único con estándares nacionales enfocados a competencias producto no sólo de la cualificación y el cambio de paradigmas (tradicional, escuela activa, conductista, constructivista) que guían el proceso educativo de sus actores, sino por aquellos eventos que han sido inducidos por las continuas transformaciones culturales, económicas, pedagógicas y jurídicas, que se han generado a nivel mundial, en todos los escenarios. Por tal razón las organizaciones tienden a generar acciones protagónicas y antagónicas que, dependiendo de su naturaleza, se deben adecuar a las necesidades surgidas en el ámbito educativo.

Con relación a lo expresado, el liderazgo gerencial a nivel educativo debe estar sincronizado por estos cambios y necesidades generadas en la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueven la implementación de mecanismos contextualizados y pertinentes que conlleven a una administración inteligente de los elementos y aspectos que encierra la operacionalización de la actividad educativa a nivel de educación básica y media vocacional. Para ello se debe garantizar por parte de los administradores educativos la organización, coordinación, aplicación y control de los eventos que se requieren para prometer un buen liderazgo y obtener una excelente calidad educativa que sea acorde a las necesidades de la comunidad y de la misma sociedad.

Según Murillo (2008), La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela. De esta forma, es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación técnica adecuada pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

Desde esta perspectiva se justifica el presente estudio, puesto que los aportes del mismo permiten la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías de la administración y el liderazgo en la educación, y de esta manera aportar los elementos necesarios para mejorar el liderazgo y lograr obtener los insumos y herramientas necesarias para cumplir idóneamente la función directiva, como también lograr determinar la profundidad en el

desempeño de las actividades pedagógicas y administrativas, tomando en consideración las propuestas y disposiciones del Ministerio de Educación Nacional, sobre los indicadores de gestión de las organizaciones, a fin de asegurar una buena calidad en la educación.

Se justifica esta investigación desde el punto de vista práctico, porque los resultados del estudio entregarán información valiosa sobre la situación actual en las cinco Instituciones del suroccidente de Barranquilla, como insumo fundamental para el diseño de acciones pertinentes que permitan corregir las falencias que se pudieran estar presentando, y permitan la implementación del liderazgo.

Desde su dimensión social este estudio es importante porque dará un aporte a la Secretaría de Educación del Distrito de Barranquilla para que puedan implementar estrategias orientadas al liderazgo y con ella la mejora de los aspectos institucionales, favoreciendo la eficacia en la dirección de las instituciones que permitan brindar un mejor servicio que satisfagan las expectativas a la comunidad en general.

Desde el punto de vista humanista, la gestión y organización educativa es concebida como un sistema natural, orgánico y abierto parcialmente en donde los elementos que la componen vinculan la integración y el esfuerzo de los gerentes educativos hacia un mejor rendimiento institucional; para lo cual se debe visionar la institución educativa como un organismo social y efectivo para alcanzar objetivos de mejoramiento de la calidad de vida de las personas que integran la comunidad educativa.

Finalmente desde un enfoque culturalista se propone asumir los retos de una institución educativa desde el paradigma de la complejidad, en el que se concibe la organización como un sistema holístico e interaccional, que privilegie los principios de conciencia de la acción humana

crítica, de contradicción y de totalidad, todo ello a la luz de la pertinencia cultural. De acuerdo a esto el concepto de gestión educativa es una construcción reciente que se encuentra enmarcada en el desarrollo de la administración, en el que se incorporan enfoques multi e interdisciplinarios, y donde la percepción y participación de los sujetos adquiere un rol determinante para el logro de los objetivos de la organización.

3. OBJETIVOS.

1.1 Objetivo General.

Caracterizar el liderazgo implementado en cinco instituciones educativas oficiales de la localidad Suroccidente del Distrito de Barranquilla.

3.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar los procesos de liderazgo implementados por los directores de cinco Instituciones Educativas al suroccidente del Distrito de Barranquilla.
- Explicar los factores que inciden en el liderazgo implementados por los directores de cinco Instituciones Educativas al suroccidente del Distrito de Barranquilla.
- Proponer líneas de acción que orienten mejoras del liderazgo en cinco Instituciones Educativas al suroccidente del Distrito de Barranquilla.

4. MARCO DE REFERENCIA.

4.1 Antecedentes.

El Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación se encuentra desarrollando un estudio de tres años de duración sobre Liderazgo directivo y calidad de la educación en Chile. Esta investigación tiene la particularidad de haber rescatado información de diferentes actores escolares –en su fase cuantitativa- en todas las regiones del país, en una muestra de 649 escuelas en sectores urbanos, lo que permite representatividad a nivel nacional de la realidad urbana y por dependencia administrativa. Adicionalmente, a diferencia de otros estudios realizados en nuestro país, combina métodos cuantitativos y cualitativos y considera tanto la figura del director como de los jefes técnicos a la hora de observar el liderazgo.

En concreto, esta investigación –tras una amplia revisión bibliográfica- llega a establecer 4 categorías amplias que engloban las prácticas clave para identificar la existencia de un liderazgo exitoso o efectivo. Estas categorías son: 1) establecer direcciones; 2) rediseñar la organización; 3) desarrollar personas; y 4) gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. Cada una de estas categorías contiene a su vez un conjunto de comportamientos asociados.

Por último, concluyen los autores que la importancia de su investigación radica en el hecho de conocer mejor el modo en que los directivos logran mejorar los resultados escolares de los alumnos, mediante un conjunto de prácticas de liderazgo que les permiten impactar en el quehacer de los docentes en el aula, será un paso significativo no solo para la investigación educativa: lo será también para la definición de políticas de fomento del liderazgo directivo.

Estos resultados empíricos ayudarán a fundar políticas más efectivas, en las que dimensiones tales como la formación de los directivos, la priorización de sus tareas y tiempos, o bien las atribuciones que se les asignan y por las cuáles se les evalúa, se establecerán más por la evidencia y menos por la intuición, la tradición o la ideología.

La tesis Doctoral de Álvarez (1993), realizada en la Universidad de Granada, España, titulada: “El perfil del director en el sistema educativo español. La influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de dirección”. Una de las conclusiones a la que llega sobre la función directiva es que son muchos los profesores que estarían dispuestos a aceptar ser nombrados directores, pero no están dispuestos a presentarse, no desean correr el riesgo de no salir elegidos. Si se es nombrado o propuesto mediante presiones por los compañeros, ante los problemas siempre cabe el resorte de decir que él no se presentó, que se lo pidieron o lo nombró la delegación, viéndose condicionado a aceptar. Este resorte posibilita un cierto chantaje afectivo permanente y puede provocar, indudablemente, comportamientos individualistas en el director y sometimientos sutiles en los profesores.

El trabajo titulado “Relación entre estilos de liderazgo del director y desempeño de los docentes del Valle del Chambao de la Provincia de Andahuaylas”, realizada por Juan Carlos Rincón en el año 2005 en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Perú, cuyos problemas orientadores fueron: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de los docentes?, ¿el estilo de liderazgo del director apropiado incrementa el desempeño de los docentes? Y ¿el estilo de liderazgo del director adecuado permite el cumplimiento de metas planificadas de la institución? Para lograr esto se utilizaron dos técnicas para la colecta de datos como una entrevista dirigida a directores y una encuesta dirigida a los estudiantes y docentes, llegándose a la conclusión que, entre el estilo de liderazgo del director y

el desempeño docente, existe un alto grado de correlación y que en las instituciones educativas del Valle del Chumbao, los estilos de director que predominan son el anárquico y el autoritario.

4.2 Marco Teórico.

4.2.1 *Gestión Escolar.*

Para hablar de gestión hay que tener en cuenta el conjunto de situaciones que representa, por lo cual acogemos los postulados de Antúnez (1998), quien enfoca a la gestión como el conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo. El hecho de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) implica planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y resultados. Teniendo en cuenta estos aspectos es evidente que esta acción se refleja o representa en el campo educativo ya que allí se vislumbran varios niveles de organización y de relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, lo cual permite hacer un análisis de modelos de gestión educativa desde la perspectiva de los recursos humanos y económicos, y de otro lado desde un enfoque fundamentado en un proceso de cambio.

Desde la perspectiva de los recursos y talentos, Agüerrondo (2004) señala que al abordar el tema de la gestión escolar es indispensable aproximarse a los recursos financieros, pues a éstos se les ha otorgado un peso considerable en los resultados de la educación, dado que son necesarios para ampliar la cobertura. Sin embargo, las investigaciones y los diferentes estudios no han definido cuánto dinero es necesario para brindar una educación de calidad; contrario a esto, se han promovido acciones para aprovechar de forma más productiva los recursos con que cuentan las instituciones, teniendo en cuenta que los recursos financieros no se relacionan de

forma unívoca con la calidad del sistema educativo. De igual manera, analizar la gestión desde los recursos humanos, constituye un factor importante ya que éstos representan un insumo fundamental para sostener el servicio educativo e influyen en la calidad de éste.

Desde la perspectiva que llevan a la escuela a mejorar su gestión, señala Alvariño (2000), que depende de tres variables: descentralización, *accountability* (responsabilidad) y la relación institución-comunidad. Para este autor, la descentralización se relaciona con el ámbito financiero-administrativo y de transferencia de la toma de decisiones a las instituciones; el *accountability* se relaciona con la información y la evaluación que tiene la institución, mientras que la interrelación con la comunidad hace referencia a las diversas relaciones que establece la escuela con los actores de su entorno. Desde esta perspectiva, podría entenderse la gestión escolar como la conducción armónica y equilibrada de un conjunto de variables que hacen que una institución educativa tenga o adquiera la capacidad para poder influir los resultados, definidos en términos de aprendizaje y socialización de los estudiantes. Buena parte de las reformas de los sistemas educativos se han propuesto producir cambios significativos en las formas de gobierno y de administración de las escuelas, otorgándoles mayor autonomía en aspectos como administración, financiación y gobernabilidad.

Como contraparte a esta autonomía se ha implementado una mayor participación de la comunidad en las decisiones para invertir los recursos de la institución, la gestión pedagógica y la valoración de los resultados de los estudiantes, son parte de este fenómeno de cambio en la administración tradicional de las organizaciones escolares. En Colombia estas reformas se contemplan en la Ley 115 de 1994. La conducción armónica de las variables de la escuela implica desarrollar procesos de gestión en tres áreas básicas de dirección: la gestión directiva, la gestión pedagógica y la gestión administrativa.

La gestión educativa es una ciencia relativamente nueva que une conceptos de la administración con los conceptos de educación, pero últimamente el discurso político influye directamente en su práctica. “En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática” (Casassus, 2000:2). Para entender los planteamientos de la gestión educativa se deben estudiar los postulados de la administración, la gestión, la educación así como pensar y entender las políticas educativas actuales.

La gestión directiva de la institución hace referencia a la capacidad de orientar la escuela y los diversos estamentos que la constituyen, hacia una misión (filosofía y fines) y visión (imagen futura) compartidas y coherentes con el proyecto social y educativo. Estos elementos básicos de orientación de la institución escolar están plasmados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). La definición de las metas adquiere una importancia fundamental, pues no se trata solamente de hacer las cosas correctamente sino de hacer las cosas necesarias.

La gestión pedagógica se refiere a la función educativa y a la manera como se desarrollan los enfoques, métodos y conocimientos para llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje. Supone la capacidad para definir e implantar principios pedagógicos institucionales, la generación de un clima escolar favorable a la enseñanza y la combinación de recursos docentes y medios pedagógicos que se requieren para el logro de los resultados.

La gestión administrativa hace referencia a los procesos mediante los cuales la dirección establece las condiciones para la prestación del servicio educativo, en cuanto a la cantidad, calidad y oportunidad de los recursos de acuerdo a las necesidades del PEI. Contempla entre otros: La administración del recurso humano, la administración de recursos físicos y escolares, la

gestión financiera y la administración específica que facilita la gestión académica (admisión y evaluación de estudiantes, calendario y programación, entre otros).

4.2.2 Liderazgo Gerencial.

Kotter (1987), define el liderazgo como “la actividad o proceso de influenciar a las personas para que se desempeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo o de la organización” (p.37), dejando entrever que existe una relación complementaria entre liderazgo y dirección; posición esta que corresponde de algún modo con la idea de Chiavenato (2000), cuando establece que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer (...) incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse y la segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales. Para esto el liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales. El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad.

Estas posiciones nos llevan a establecer que el reto de todo líder es saber combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección de manera equilibrada, es decir, que impere un liderazgo participativo donde se compartan las responsabilidades dentro de una organización, desvirtuando el estilo de liderazgo burocrático donde la responsabilidad de esta actividad la asume una persona en el cargo más alto.

Por otro lado, el liderazgo debe estar centrado en los principios a razón de Covey (1995), quien establece que “el liderazgo es la habilidad de anteponer los principios a los problemas, lo

que se traduce en calidad, productividad y relaciones exitosas” (p.68). Para Robbins (1998), el liderazgo “es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. Existen unos medios, es decir personas o grupos, y existen unos fines y metas para lograrlas” (p.347). Estas dos posturas definen un estilo de liderazgo en función del énfasis que se haga en las personas y sus relaciones, o un énfasis en la tarea o el resultado.

Existe el liderazgo que se establece en las organizaciones inteligentes que buscan metas y el alcance de una visión, para lo cual Senge (2005), plantea una visión de liderazgo “hacia la apertura del papel del líder dentro de la organización, quien debe aprovechar el talento de la gente para lograr la productividad y el logro de los objetivos comunes de la organización” (p.46). Aquí se aborda el liderazgo desde el compromiso compartido y desde la concertación, el cual depende de las circunstancias, las cuales cambian y requieren de una rápida adaptación a ella si se quiere conseguir la competitividad.

No hay que desconocer la relación íntima existente entre el liderazgo y el proceso de gestión, por lo cual estos son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000)

De todas estas afirmaciones se puede evidenciar que el liderazgo queda en manos de una persona que tiene como función centrar la conducción del trabajo colectivo hacia metas preestablecidas por él mismo. Además, se evidencia que el líder representa un detonante de la

labor del colectivo. El liderazgo es un proceso natural donde se establece una influencia entre una persona (el líder) y sus seguidores, y que puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, a través de percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso.

4.2.3 Estilos de Liderazgo Gerencial.

La visión que tienen los trabajadores de sus jefes es que ordenan, mandan, deciden, dicen qué se debe hacer, imponen sus criterios, distribuyen el tiempo y trabajo, controlan y vigilan las actividades; razón por la cual los directivos estarían preocupados por crear una imagen ante sus subordinados que integre todas las cualidades de un gerente eficaz que se proyecte como un colaborador más, un orientador, un generador de confianza, un buen comunicador y quien acepte y conozca al grupo.

Para Davis (1992), los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos. Observan a los profesores y les ayudan a solucionar problemas sobre la instrucción. Son personas a quienes les preocupa el uso eficaz del tiempo y suelen utilizar de forma creativa los recursos materiales y humanos de sus centros. Realizan un seguimiento y evaluación continuada del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan los resultados para orientar la planificación docente.

Toda esta serie de actuaciones y compromisos adquiridos por los distintos directores o rectores de escuelas, llevan a proponer que existen diferentes estilos de liderazgo. Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton (1973), idearon una teoría sobre los estilos de liderazgo

denominada Grid Administrativo, llamada también Rejilla o Tablero administrativo (ver gráfico 1) para representar gráficamente los cinco (5) estilos de liderazgo, donde el interés por las personas le corresponde al eje vertical del Grid y el interés por los resultados aparece en el eje horizontal. En ambos ejes existen nueve puntos en donde la número nueve corresponde al grado más alto y el uno al grado más bajo, detectándose de esta manera 81 formas de liderazgo, sin embargo existen cinco estilos predominantes que pueden manifestarse solos o combinados.

“Grid” es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se comparan un estilo con otro. El Grid identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como “Grid” Munch, (2010).

En el extremo inferior derecho del Grid, se encuentra el estilo 9.1 o autocrático, caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. Este directivo resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y escasa motivación.

En el extremo izquierdo superior del Grid, se encuentra el estilo 1.9, conocido como Country Club o paternalista, que hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Este dirigente considera que proporcionar toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad.

El estilo 1.1 o burocrático, que aparece en el extremo inferior izquierdo, corresponde al dirigente que no se compromete y que desea conservar su puesto; no tiene interés ni por la gente ni por los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y evitar situaciones que causen controversias y desacuerdos.

El dirigente 5.5 o demócrata es conciliador, es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. Promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al fundamentarse en la negociación, nunca se logra el compromiso total.

Una de las maneras más adecuadas para lograr la máxima productividad es el estilo 9.9 o liderazgo transformador, que se distingue por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la institución educativa; se desarrollan equipos de trabajo, se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones.

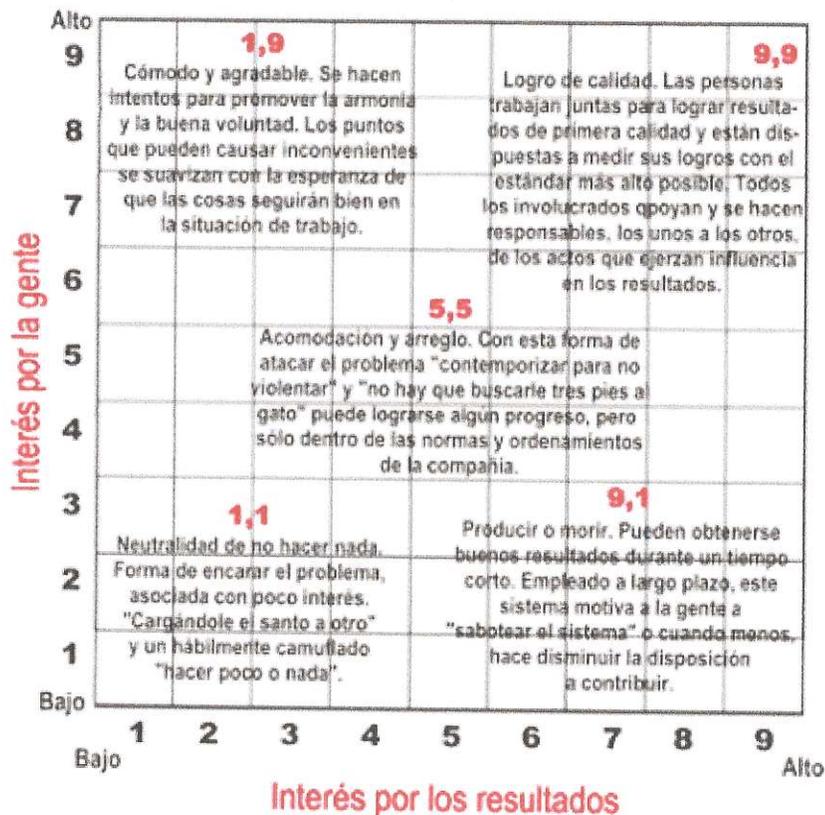
En resumen, podemos caracterizar cinco (5) tipos de liderazgo de acuerdo con el referido Grid, como a continuación se muestra:

Tabla 1. Tipos de liderazgo

<p>Gerente (9,9) Alto en la tarea Alto en las relaciones</p>	<p>Según el jefe Los logros en el trabajo se deben a las personas involucradas en él. La interdependencia por medio de un interés común en las metas de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto.</p>
<p>Gerente (1,9) Alto en las relaciones Bajo en la tarea</p>	<p>Según el líder Da atención cuidadosa a las necesidades de las personas, produce relaciones satisfactorias. Promueve una atmósfera amistosa en la organización y el ritmo de trabajo.</p>
<p>Gerente (5,5) preocupación media por la producción y por el personal</p>	<p>Según el líder Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévola autocrática hacia las personas.</p>
<p>Gerente (9,1) Alto en la tarea Bajo en relaciones</p>	<p>Un líder en esta posición cree que: La eficiencia en la operación es el resultado de disponer las condiciones de trabajo en tal forma que los elementos humanos interfieran sólo en un grado mínimo.</p>
<p>Gerente (1,1) Bajo en tarea Bajo en relaciones</p>	<p>Este es un líder conformista. El cree que el ejercicio del mínimo esfuerzo para hacer que se efectúe en el trabajo requerido es suficiente para conservar la membresía de la organización.</p>

Fuente: <http://www.teoríassobreliderazgo.com>

Tabla 2. Grid de liderazgo (Munch, 2010).



Fuente: La Grid Gerencial, 2016

Para Javier Cahuas (2012), existen otros estilos de liderazgo que se pueden presentar dentro de una institución educativa, a saber:

a) El Estilo Interpersonal. Según Wolcott (1998), este estilo es típico del director activo y visible. Como sugiere el término, pone énfasis en la interacción personal, el contacto cara a cara entre el director y su personal. Hay una preferencia por las negociaciones y acuerdo individuales. Es decir, los miembros del personal son estimulados a considerarse profesionales autónomos cuyos problemas y quejas pueden y deben ser resueltos uno a uno con el director. El estilo interpersonal se orienta hacia la informalidad en las relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta. En el centro del estilo interpersonal hay una desconcertante

contradicción entre el rol público y altamente visible del director y el funcionamiento privado y relativamente invisible del poder en la organización.

b) El Estilo Administrativo. El modelo práctico del director administrativo es el administrador industrial. El uso de técnicas de administración en la escuela implica la importación dentro de la escuela de estructuras, tipos de relaciones y procedimientos de control organizativo tomados de la empresa. “El director administrativo es el jefe ejecutivo de la escuela; generalmente está rodeado y apoyado por un equipo de administración (subdirector y profesores)” (Keith, 1987:32).

El director se relaciona con el personal por medio de este equipo y una estructura formal de reuniones y comités. Ambas responsabilidades y estructuras se esbozan y se sustentan en documentación escrita que especifica los términos de referencia y las descripciones de las tareas (Wolcott 1998:105).

c) Los Estilos Antagónico y Autoritario. Según Andreieva (1984), “el estilo antagónico como el interpersonal se basa principalmente en la conversación, aunque a diferencia del primer estilo, los campos decisivos de la conversación son más bien públicos que privados” (p.52). El director antagónico estimula el debate público y es un destacado participante en él. Se reconoce el diálogo y no es raro el enfrentamiento; se reconoce la existencia de ideologías e intereses rivales en la escuela. Los participantes hablan de “peleas, batallas, desafíos, etc.”. Aquí, “la dirección pone énfasis en la persuasión y el compromiso; sin embargo, parte del personal será incapaz o no deseará participar en este tipo de trayectoria organizativa” (Hellriegel, 1999: 136).

Un líder autoritario asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes,

puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autoritario observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

d) El Estilo Carismático. Este tipo de liderazgo no había sido tenido en cuenta hasta hace poco tiempo por la psicología social, en primer lugar por sus connotaciones místicas y la ambigüedad del concepto *carisma*, y en segundo término por la ausencia de un marco teórico definido. Según Gutiérrez (1994:85), las principales acciones del líder que producen la atribución de carisma por parte de sus subordinados son:

- Discrepancia con lo establecido (*statu quo*) y deseos de cambiarlo.
- Propuesta de alternativa (visión) que ilusione y convenza a los seguidores.
- El uso de medios no convencionales e innovadores para alcanzar el cambio.
- Ser capaz de asumir riesgos personales por conseguir sus objetivos.

e) El Estilo Participativo. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios

esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

f) El Estilo Transaccional. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

g) El Estilo Situacional. Este depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de la institución, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacional, la complejidad de sus funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder, entre otros, y el dirigente debe poseer el criterio, los conocimientos y las habilidades suficientes para aplicar el estilo de liderazgo más adecuado a la necesidades de la institución.

4.2.4 Liderazgo Gerencial del Directivo Docente.

Uno de los factores primordiales para lograr el éxito de una Institución Educativa es el liderazgo. Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento (Munch y Otros, 2010). La autoridad del líder no emana tanto del cargo que desempeña, sino de sus conocimientos, cualidades y competencias. Un buen líder se distingue porque sus colaboradores reconocen en él no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, competencias y cualidades, de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa.

Las personas que ocupan una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes. Un buen líder requiere de los siguientes conocimientos, cualidades y competencias: Conocimientos en educación, conocimientos humanísticos, conocimientos administrativos, amor a la educación, vocación de servicio, creatividad, visión de futuro, optimismo, sinceridad, justicia y lealtad.

El liderazgo se edifica a partir de la tenencia de algún poder que lo sustente. Los líderes desarrollan sus competencias para guiar a sus seguidores, a su grupo o equipo, en virtud del poder que ostenta. Muchas son las herramientas y habilidades que se requieren para ejercer eficazmente el liderazgo de un grupo, de una organización y más aún de toda una sociedad. Estas herramientas básicas que todo líder debería dominar para ser exitoso son: la motivación de su gente, la capacidad de comunicarse eficazmente, la habilidad para administrar los conflictos y las crisis, y por último, un adecuado dominio de su tiempo personal.

Stephen Ball (1994), afirma que el director de escuela es fundamental y decisivo para la comprensión de la política en la escuela. Este papel y su desempeño tiene múltiples variantes, entre ellas: las responsabilidades legales; la organización formal y una gama de factores contextuales que permiten o dificultan el desarrollo de los actos sociales y académicos en la labor de todo docente, y especialmente el de su líder, el director del centro escolar. Esos factores son limitados y limitan la labor del líder porque se encuentran dentro de unos marcos particulares de historia, sociedad, cultura, tiempo, alianzas y oposiciones. El liderazgo ejercido por un director tiene mucho que ver con el carácter y la calidad con la que se desempeña en la vida misma.

Banks y Burgess, citados por Ball (1994), difieren un poco de la libertad y rigidez con la que un director puede actuar. Mientras el primero nombra una lista de deberes y actuaciones, el segundo se centra en la libertad que tienen los directores para actuar. Banks, menciona como factores en los que el director debe decidir los siguientes: Métodos y procedimientos de enseñanza, el currículum, relaciones con los padres, supervisión y deberes de los profesores. En tanto que Burgess dice que “los directores no tienen libertad para hacer lo que se les antoja” (Ball, 1994:93); por lo cual, concluye:

Sea cual fuere el alcance o los límites de los directores, su tarea organizativa puede expresarse en términos de un enigma esencialmente micropolítico. El director debe lograr y mantener el control (el problema del dominio), mientras alienta y asegura el orden social y la adhesión (el problema de la integración) (Ball, 1994:93).

Por lo tanto, destacaremos que hay intereses comunes que se deben desarrollar por medio de acciones conjuntas. La tarea del director líder es tomar la percepción de esos intereses o escuchar las ideas de esos intereses y ordenar esas ideas conjuntas, lo que a veces produce alegrías y disgustos. Se protege por medio de la verdad y el interés de la mayoría.

En las últimas décadas, tal como lo plantean (murillo, 2006) en 40 años de investigaciones para reconocer las características y el comportamiento de la buena dirección sobre educación han dejado en evidencia que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento clave a la hora de determinar el correcto funcionamiento, la calidad y el éxito en los procesos de cambio en el centro escolar. De esta manera, es posible afirmar que el punto de partida que permite iniciar cambios en las escuelas y, con ello, mejorar la educación, es contar con personas que ejerzan un liderazgo desde

el interior de la escuela de modo de que sea posible iniciar, impulsar, facilitar, gestionar y coordinar todo el proceso de transformación.

Por ello, el ideal es contar con personas con una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso real con la escuela, la educación y la sociedad, es decir, profesionales capaces de ponerse al frente de importantes procesos de cambio. A continuación, se revisarán cuáles han sido algunas de las principales aportaciones en los últimos años sobre la situación del Liderazgo Escolar (Bolívar, 2010).

4.2.5 Liderazgo Escolar según Sergiovanni (1984)

a) Técnico: Hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.

b) Humano: Concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

c) Educativo: Utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

d) Simbólico: Asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones.

e) Cultural: Caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura.

4.2.6 Liderazgo Escolar según Leithwood (1994).

a) Liderazgo Tipo A: Caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales.

b) Liderazgo Tipo B: Su foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo).

c) Liderazgo Tipo C: Está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar la competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.

d) Liderazgo Tipo D: Está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro.

Toda esta discusión llevó a los estudiosos y administradores educacionales a entender que ante la gran multiplicidad de enfoques para abordar el liderazgo escolar, lo más simple era tratar de generar un liderazgo que fuese estructurado, que entendiera la organización escolar como un todo ordenado y en el que el líder debería simplemente contribuir a que esta estructura se mantuviera constante en el tiempo.

4.2.7 Liderazgo Instructivo o Instruccional

Otro enfoque sobre el liderazgo escolar es el denominado Liderazgo Instruccional. Este tipo de liderazgo es descrito por Paulo Volante (2008), quien aborda el liderazgo instruccional para explicar la relación entre variables con fuerte foco en lo pedagógico y logros académicos.

La investigación de Volante vuelve a rescatar el rol pedagógico del líder que había sido destacado por los estudios de efectividad escolar. Los resultados muestran que en aquellas organizaciones escolares en las que se percibe un mayor liderazgo instruccional, se alcanzaron mejores niveles de logro en las pruebas de selección universitaria, obteniendo significación estadística en el caso de matemáticas.

4.2.8 Liderazgo Transaccional

La definición más básica de liderazgo transaccional se refiere a que el líder realiza transacciones con sus subordinados, ya sea como forma de recompensa o de penalización. Fundamentalmente este tipo de liderazgo presenta dos grandes dimensiones:



1.- Recompensa contingente: Se refiere a premiar o penalizar las acciones de los seguidores, lo grafica de la siguiente forma:

Algunos directivos entregan recompensas a los seguidores que se desempeñan de acuerdo a las expectativas o que desarrollan satisfactoriamente sus actividades. Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos y promociones (Thieme 2002:127)

Por otra parte, el líder también puede utilizar una gran variedad de formas de penalización cuando la tarea no se desarrolla satisfactoriamente. Como señala, este comportamiento de recompensar y penalizar es característico de los líderes transaccionales, más que de los transformacionales, ya que se relacionan más con procesos eficientes que con ideas sustantivas.

2.- Dirección por excepción (activo y pasivo): Se refiere a monitorear el actuar de los seguidores y responder a sus errores o aciertos en forma pasiva o activa, dependiendo del tipo de líder. Así es como:

En la dimensión de liderazgo por excepción activa, el líder actúa activamente controlando desviaciones de los estándares y errores de los seguidores. Por el contrario, el liderazgo por excepción pasivo implica que el líder espera pacientemente por errores o desviaciones de la norma y ahí toma una acción correctiva. (Thieme 2002:135).

4.2.9 Liderazgo Transformacional.

Se comprenden entonces que la escuela es en realidad una institución mutable, cambiante; y que la gran tarea del líder es adaptarse a las grandes transformaciones. Esto tiene su explicación en las grandes transformaciones sociales que estaban ocurriendo en el mundo. De esta manera,

nació así el denominado Liderazgo Transformacional, cuyo gran mérito es hacernos entender que la escuela no es un todo ordenado, sino que muy por el contrario es un todo en constante movimiento. Al respecto señala Bernal (2001) el liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa

4.2.10 El Liderazgo Distribuido

Por último, otro enfoque aceptado sobre el tema es el liderazgo distribuido. Este liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles.

Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Implica, igualmente, un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica.

Por último, con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo de manera conjunta tanto la labor del aula como la del centro. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados. El directivo

Tabla 3. Barrios de la localidad suroccidental de Barranquilla

<ul style="list-style-type: none"> • La Pradera • Los Olivos • El Pueblo • Las Estrellas • Pastoral Social • Villa del Rosario • Las Terrazas • Las Colinas • Mercedes Sur • Por Fin • La Paz • Mequejo • La Manga • 7 de agosto • Evaristo Sourdis • Lipaya • Olaya • El Silencio • La Libertad • Nueva Granada 	<ul style="list-style-type: none"> • Santo Domingo • Lucero • Los Pinos • Loma Fresca • San Isidro • Alfonso López • Los Andes • San Felipe • Carlos Meisel • Nueva Colombia • Las Malvinas • Los Rosales • Pumarejo • Villate • El Carmen • Buena Esperanza • La Sierra • La Ceiba • La Esmeralda • El Bosque 	<ul style="list-style-type: none"> • Chiquinquirá • Parte de El Recreo • San Pedro Alejandrino • La Gloria • Villa Flor • El Romance • California • San Pedro • Cordialidad • Las Torres • Ciudad Modesto • Paloquemao • Cevillar • Atlántico • Parte de Villa Blanca • El Valle
--	--	--

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP). Proyecto Barranquilla ciudad digital. 2008

La mayoría de personas viven en un inmueble propio, pero se encuentran medianamente satisfechas con sus condiciones de habitabilidad. Además, expresan poca satisfacción con el barrio como opción para vivir, al tiempo que exponen su inconformismo con la contribución de él a su desarrollo y calidad de vida. La mayoría de los niños, las niñas y los adolescentes entre 5 y 17 años del sector se encuentran estudiando pero por fuera del barrio, pues según sus padres es medianamente posible acceder a la educación en el sector. Así pues, este servicio en el barrio no se ofrece con calidad ni contribuye a su calidad de vida ni a la de su familia.

Sobre el acceso a salud, se realizan actividades de promoción de la salud en el sector, pero éstas nunca se encaminan ni al control, ni al saneamiento ambiental. En este sentido, el

servicio no es ofrecido con calidad y no hay contribución a su calidad de vida ni a la de su familia. Los problemas más graves para la seguridad del sector son los atracos y el tráfico de drogas. Con relación a la percepción de su contorno vital, los pobladores creen posible el hecho de ser víctimas de un desastre natural, principalmente de una inundación, pero en posiciones casi paralelas una proporción significativa dice sentirse feliz de vivir en el barrio y otra deseosa de cambiarse. La generalidad de los datos permitió identificar insatisfacción y desagrado con el ambiente físico del sector evidenciando además un nivel medio de sentido de pertenencia hacia él.

En lo que respecta al acceso a escenarios socioculturales, los habitantes tienen pocas posibilidades de participar en la realización de talleres comunitarios, en actividades del salón comunal, actividades artísticas, festivas, fiestas patronales y en el carnaval. El estado de las vías, el alumbrado público, andenes y separadores, parques y zonas verdes son de mucha importancia y debe mejorarse.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de los resultados obtenidos en un contexto en particular. El diseño metodológico es la descripción de cómo se va a realizar la investigación. Al seleccionar y plantear un diseño se busca maximizar la validez y confiabilidad de la información y reducir los errores en los resultados.

5.1 Tipo de Investigación.

Esta Investigación es de tipo mixto con enfoque descriptivo, teniendo en cuenta que se busca recoger datos para precisar el estado actual de la dinámica relacionada con el liderazgo adelantado en cinco instituciones educativas distritales de la Localidad Suroccidente de Barranquilla, desde la visión de los actores que hacen parte de la comunidad educativa. Se pretende combinar tanto los métodos de encuesta como el de análisis documental para lograr una interpretación holística del problema. La investigación cualitativa se basa en principios como la interacción social con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los actores correspondientes, mientras que la cuantitativa, establece valores numéricos para los criterios y variables, por lo que en la lectura de los resultados se recurre generalmente a la estadística descriptiva.

El presente trabajo asume un proceso interpretativo donde se focaliza la comprensión de la gestión escolar desde las prácticas gerenciales de los directores de las escuelas, centrando la mirada en docentes y padres para penetrar en la cultura de significados que se construyen en

escenarios reales. Este enfoque ofrece la posibilidad de una perspectiva amplia y contextual del liderazgo en los discursos de los sujetos, a modo de registrar la narrativa de la cotidianidad de sus prácticas.

El contacto directo con los actores educacionales y sus funciones durante el período de estudio, ha permitido entender de qué modo le dan sentido a lo que realizan y a los hechos que ocurren; ello forma parte de la experiencia cotidiana de la gestión escolar y el liderazgo. El análisis del tipo de liderazgo se realizará tanto desde la perspectiva del mismo líder, como desde los relacionados en el proceso de gestión.

5.2 Técnicas e instrumentos recolectores de información.

Para recolectar la información se utilizarán los siguientes instrumentos:

- **Encuesta:** Se aplicará a los representantes de la comunidad educativa docentes y padres de familia una encuesta de tipo cualitativa, que arroje resultados para la interpretación del estado actual del liderazgo adelantado en la institución (ver encuestas en anexos).
- **Test de Liderazgo:** Para comprobar que tipo de liderazgo prevalece se aplicó el test de liderazgo basado en el Grid, que hace una clasificación de cinco tipos de liderazgo, fundamento teórico ya descrito en el marco referencial (ver test de liderazgo en anexos).

Además por responder a las deficiencias organizativas de la actividad educativa planteadas en la descripción del problema y encontradas en las instituciones objeto de este estudio. El cambio organizacional está concentrado en elevar el nivel de toda organización hasta llegar a lograr la excelencia en todas las áreas de una organización para su buen funcionamiento. Cuando el cambio se presenta, es necesario reconocer aquellos factores que lo generan e identificar los componentes motivacionales que impulsan al personal a superar diversos

obstáculos y alcanzar los resultados deseados. Este es el objetivo de los esfuerzos de realizar cambios por medio del Grid Gerencial, privilegiando el interés tanto por el personal como por la producción, ya que estos dos intereses se combinan para comprender el estilo de liderazgo que se ejerce sobre el uso del poder y autoridad para involucrar al personal a contribuir al logro del éxito. Es por ello que creemos que usando la herramienta Grid las instituciones realicen los cambios con éxito frente a los problemas que existen dentro de las mismas y así ser más competitivos dentro de un mercado exigente.

Como también para alcanzar el ideal que se proyecta en la legislación educativa colombiana como es el de implementar y dinamizar un modelo de gestión educativo encaminado al mejoramiento de los resultados educativos a partir de la transformación de las formas de gestión de las instituciones educativas, promoviendo la implementación de un modelo de gestión educativa estratégica basado en la capacidad para la toma de decisiones de manera corresponsable, basado en un liderazgo compartido que impulse el trabajo colaborativo, en una participación social responsable, con prácticas innovadoras que atiendan a la diversidad de los estudiantes y a la evaluación para la mejora continua y estratégica.

5.3 Población y Muestra.

El universo que se tendrá en cuenta para realizar la investigación está conformado principalmente por los principales actores de la comunidad educativa de colegios que hacen parte de la localidad Suroccidente del Distrito de Barranquilla como son: directores de escuelas, profesores y padres de familia. A una muestra no probabilística y constituida por cinco (5) directores de escuelas, cinco (5) docentes y cinco (5) padres de familia de cada una de estas

escuelas, para un total de 55, a los cuales se le aplicarán los instrumentos recolectores de información.

5.5 Técnica de Análisis e Interpretación de Datos

La presentación, el análisis e interpretación de datos es concebido, como un proceso que consiste en aislar las unidades fundamentales del conocimiento, cultural o dominios en que se organiza lo que los sujetos conocen, explorar la estructura interna de tales dominios y de éstas con el todo. Para que los datos aporten valor eficaz a la investigación, es necesario someterlos a un proceso de tabulación y elaboración técnica que permita resumirlos, analizarlos e interpretarlos, de tal manera, que la información sea procesada utilizando un procedimiento estadístico cuantitativo de carácter descriptivo. Al respecto Méndez (2006), establece que cuando se ha cumplido la fase de recolección de la información se debe iniciar el proceso de tabulación, ordenamiento y procesamiento de la información, elaborando la tabulación en forma manual o mediante programas que permitan cuantificar y agrupar las respuestas dadas al cuestionario, para luego ordenarlas en tablas y utilizando las medidas estadísticas seleccionadas para luego procesar esta información.

El análisis de los datos, en tanto que implica la asignación de valores numéricos a criterios y variables, que resultan en datos que deben ser leídos en clave estadístico descriptivo para luego relacionarlos interpretativamente con el contexto de la problemática abordada. Tal y como lo expresan Hernández, Fernández y Baptista (2004), todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad, como cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recolección de datos; si el instrumento o instrumentos reúnen estos requisitos habrá cierta

garantía de los resultados obtenidos en un determinado estudio y, por lo tanto, las conclusiones pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza.

Además, asegura que los cuestionarios, instrumentos utilizados para recolección de datos, son formatos de obtención de información primaria que contiene una serie de preguntas organizadas y presentadas todas con el mismo orden, que son auto aplicados por todos los sujetos de la investigación. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2004) nos dice que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variable a medir, también indican que el cuestionario se aplica de diversas maneras, entre ellas los auto administrados que son entregados directamente a los respondientes, que son quienes lo contestan.

Durante la presentación o tabulación de la información es preciso revisar cada una de las respuestas que aparecen, distribuyéndolas de acuerdo a las categorías o códigos previamente definidos. Cada una de las preguntas del cuestionario o de la guía de análisis documental tendrá que ser tabulada independientemente, por lo que es preciso hacer previamente un plan de tabulación que prepare adecuadamente la tarea a realizar.

5.6 Operacionalización de Variables.

Tabla 4. Operacionalización de variable

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES
	9.1: Autocrático	Pueden obtenerse buenos resultados durante un tiempo corto. Empleado a largo plazo, este sistema motiva a la	Baja preocupación por las personas – Alta preocupación por la producción.

LIDERAZGO		gente a “sabotear el sistema” o, cuando menos, hace disminuir la disposición a contribuir	
	9.9: transformador	Las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros, de los actos que ejercen influencia en los resultados	Alta preocupación por las personas – Alta preocupación por la producción
	5.5: Demócrata	Con esta forma de atacar el problema “contemporizar para no violentar y “no hay que buscarle tres pies al gato” puede lograrse algún progreso, pero solo dentro de las normas y ordenamientos de la compañía	Adecuada preocupación por las personas – Adecuada preocupación por la producción.

	<p>1.9: Country Club o Paternalista</p>	<p>Se hacen intentos para promover la armonía y la buena voluntad. Los puntos que pueden causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas seguirán bien en la situación del trabajo.</p>	<p>Alta preocupación por las personas – Baja preocupación por la producción</p>
	<p>1.1: Burócrata</p>	<p>Forma de encarar el problema, asociada con poco interés. “Cargándole el santo a otro” y un hábilmente camuflado “hacer poco o nada”.</p>	<p>Baja preocupación por las personas – Baja preocupación por la producción</p>

Fuente: Elaboración propia (2016)

6. RESULTADOS

Ya aplicados los instrumentos para la recolección de datos, corresponde ahora presentar los resultados de dicha aplicación, valga decir, del test de liderazgo aplicado a los rectores de cinco instituciones de la localidad suroccidente del distrito de Barranquilla, así como de las encuestas aplicadas a los padres de familia y docentes de las mismas instituciones.

Presentación, Interpretación y Análisis de los Resultados obtenidos del Test de Liderazgo aplicado a los Directores de Colegios.

Resultados Obtenidos del Director 1.

Tabla 5. Director 1

Preguntas	Respuestas				
	A 9,1	B 9,9	C 5,5	D 1,9	E 1,1
1. Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente: El líder haría.	2	1	3	2	4
2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de	3	1	2	3	5

rendimiento que de ellos se esperan.					
3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solo. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenos.	3	2	2	2	5
4. Usted está considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de cambio.	2	1	3	2	4
5. El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.	2	1	2	3	5
6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.	3	1	3	2	5

<p>7. Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones</p>	2	1	2	3	4
<p>8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.</p>	2	3	4	2	5
<p>9. Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p>	3	2	3	4	4
<p>10. Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder</p>	5	3	2	3	5

11. Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucra en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas	3	3	3	4	5
12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea	5	3	4	2	5
Promedio	2,91	1,75	2,75	2,66	4,66

Resultados Obtenidos del Director 2.

Tabla 6. Director 2

Preguntas	Respuestas				
	A	B	C	D	E
	9,1	9,9	5,5	1,9	1,1
1. Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente: El líder	1	1	4	2	3

haría.					
2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se esperan.	2	2	3	3	2
3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solo. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.	2	1	4	2	3
4. Usted está considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de cambio.	3	2	5	1	2
5. El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.	2	1	4	2	1
6. Usted entra a ocupar una posición					

<p>en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.</p>	1	2	5	2	2
<p>7. Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones</p>	2	1	4	1	3
<p>8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.</p>	3	2	5	2	2
<p>9. Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales.</p>	3	1	5	2	4

Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.					
10. Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder	4	2	3	1	1
11. Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucra en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas	2	3	4	2	3
12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea	1	3	4	2	2
Promedio	2,16	1,75	4,16	1,83	2,16

Resultados Obtenidos del Director 3.

Tabla 7. Director 3

Preguntas	Respuestas				
	A 9,1	B 9,9	C 5,5	D 1,9	E 1,1
1. Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente: El líder haría.	3	2	3	2	5
2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se esperan.	3	1	2	2	5
3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solo. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.	2	3	2	4	4
4. Usted está considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de	2	2	3	3	5

cambio.					
5. El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.	4	1	2	2	5
6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.	1	2	4	2	5
7. Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones	3	1	3	3	4
8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del	2	2	1	2	5

grupo.					
9. Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.	1	3	2	2	5
10. Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder	4	2	3	1	5
11. Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucra en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas	2	3	1	2	5
12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo	1	3	2	3	4

alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea					
Promedio	2,33	2,08	2,33	2,33	4,75

Resultados Obtenidos del Director 4.

Tabla 8. Director 4

Preguntas	Respuestas				
	A	B	C	D	E
	9,1	9,9	5,5	1,9	1,1
1. Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente: El líder haría.	2	1	3	3	4
2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se esperan.	3	1	4	3	3
3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solo. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido	3	2	3	3	3

buenas.					
4. Usted está considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de cambio.	2	1	3	4	4
5. El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.	2	1	4	5	5
6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.	3	1	3	3	3
7. Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus	2	1	4	4	4

operaciones					
8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.	2	3	4	3	5
9. Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.	3	2	5	3	4
10. Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder	5	3	2	5	2
11. Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucra en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas	3	3	5	5	4

12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea	5	3	4	4	4
Promedio	2,91	1,75	3,66	3,75	3,75

Resultados Obtenidos del Director 5.

Tabla 9. Director 5

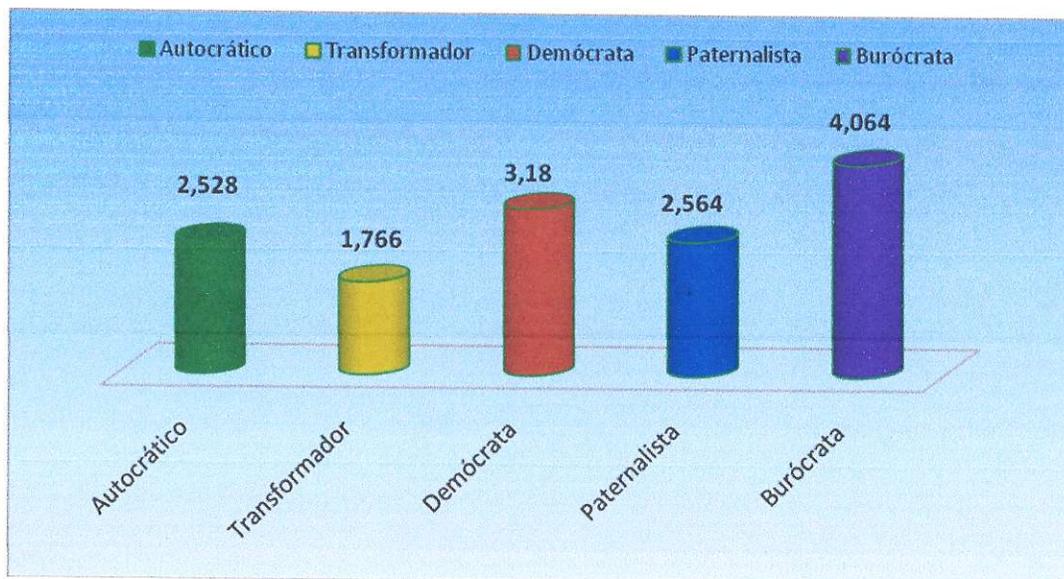
Preguntas	Respuestas				
	A 9,1	B 9,9	C 5,5	D 1,9	E 1,1
1. Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente; El líder haría.	2	2	3	2	5
2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de	2	1	3	2	5

rendimiento que de ellos se esperan.					
3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solo. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.	3	2	3	2	5
4. Usted está considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de cambio.	2	2	3	4	5
5. El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.	1	1	3	2	5
6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.	3	1	3	2	5

7. Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones	3	1	3	1	5
8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.	2	1	3	2	5
9. Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasas. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.	1	2	3	3	5
10. Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder	4	1	3	3	5

11. Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucra en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas	3	2	3	2	5
12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea	2	2	3	2	5
Promedio	2,33	1,5	3,00	2,25	5,00

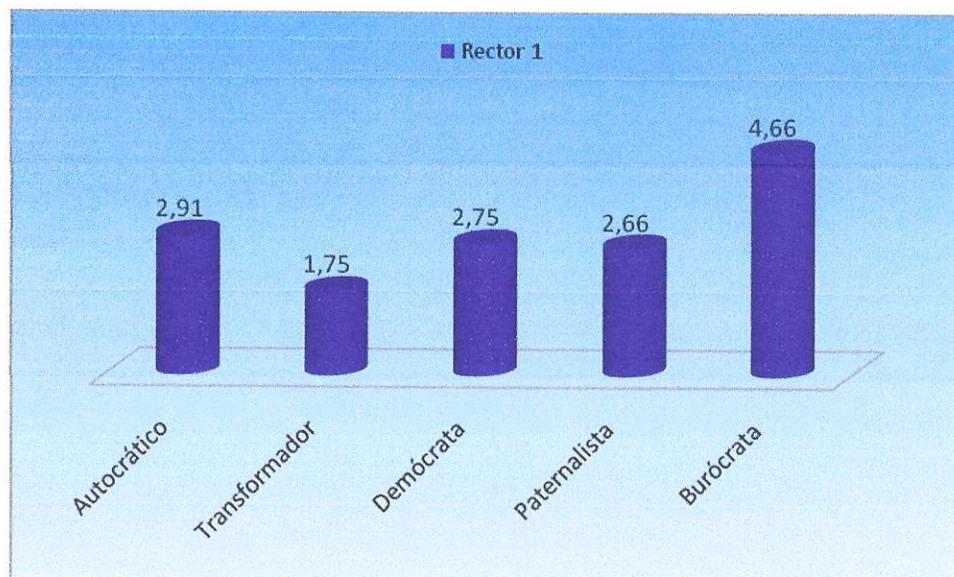
Gráfica 1. Enfoque de liderazgo de cinco rectores de la localidad suroccidente de Barranquilla



Al analizar los resultados del test aplicado a cinco rectores para determinar el tipo de liderazgo que prevalece, de acuerdo a su forma de pensar, puede decirse que el liderazgo transformador es el que más se acerca a sus modos de pensar. Y en orden de importancia le siguen el autocrático y el paternalista; esto último nos muestra que los rectores en estudio le dan importancia en algunas ocasiones más a las personas que a los resultados y otras veces más a los resultados que a las personas, poniendo en evidencia la prevalencia de criterios de los liderazgos Autocrático y Paternalista, dejando entrever una tendencia de gran preocupación hacia los resultados y hacia las personas.

Resultados Rector 1

Gráfica 2. Enfoque de liderazgo del rector 1.

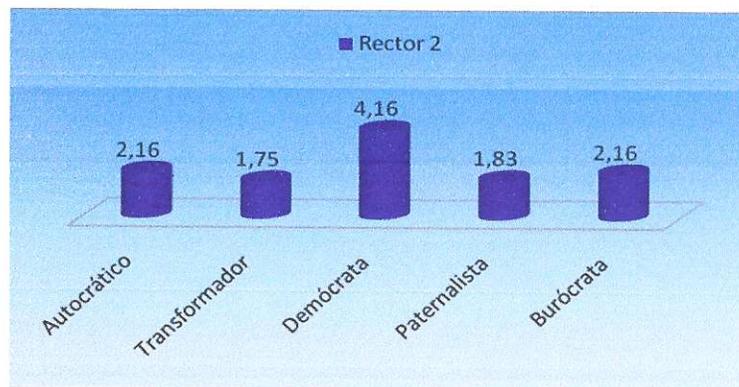


Se observa que el liderazgo transformador es el que más se acerca a la forma de pensar del rector 1, es decir, que muestra una alta preocupación por las personas y por los resultados. En su institución las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están

dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables de los actos que ejercen influencia en los resultados.

Resultados Rector 2

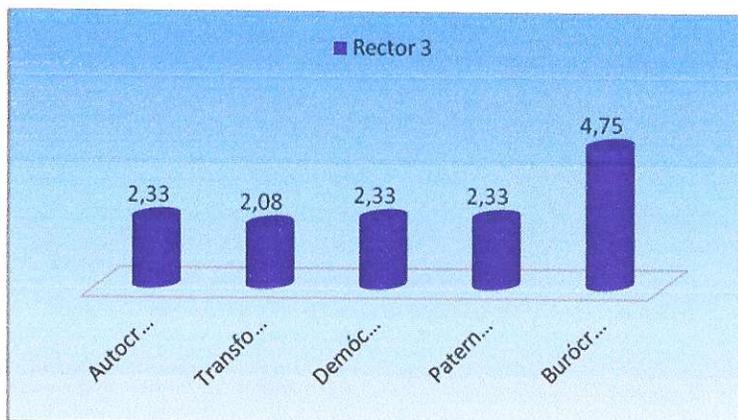
Gráfica 3. Enfoque de liderazgo del rector 2



Se puede observar que el rector dos muestra acercamiento con dos tipos de liderazgo: el transformador y el paternalista, es decir, en ocasiones muestra una alta preocupación por los resultados y por las personas, mientras que en otras ocasiones muestra alta preocupación por las personas y deja de lado los resultados.

Resultados Rector 3

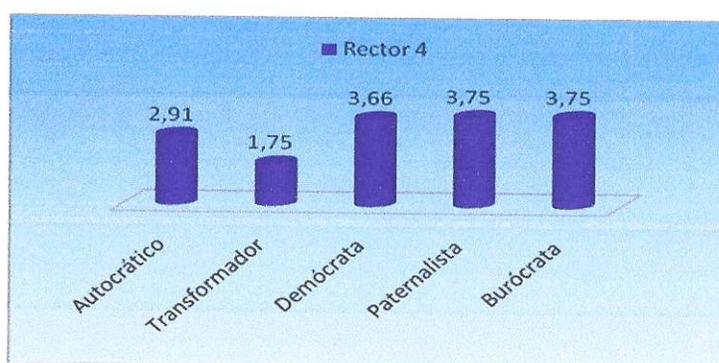
Gráfica 4. Enfoque de liderazgo del rector 3



Se puede evidenciar que el rector tres no tiene un acercamiento único a un tipo de liderazgo específico, es decir, que su comportamiento obedece a criterios circunstanciales mostrando acercamiento a los tipos transformador, autocrático, democrático y paternalista, mientras que del tipo burócrata se asume distante.

Resultados Rector 4

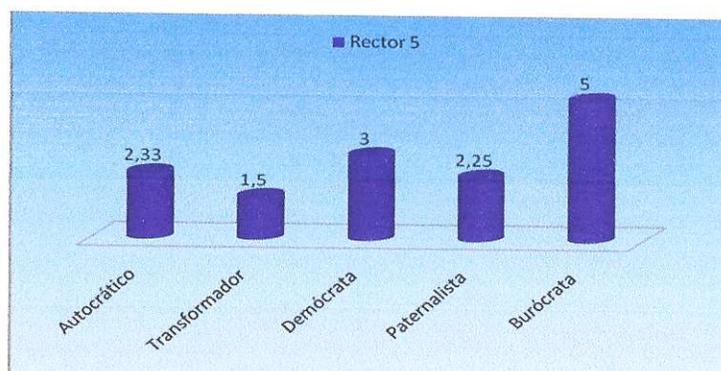
Gráfica 5. Enfoque de liderazgo del rector 4



Del gráfico 6 se puede concluir que el rector 4 se identifica en su forma de pensar con el liderazgo transformador. De manera similar al rector 1, en su institución las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables de los actos que ejercen influencia en los resultados.

Resultados Rector 5

Gráfica 6. Enfoque de liderazgo del rector 5



En el gráfico 7 se muestra que el rector 5 se identifica con el liderazgo transformador, es decir, se preocupa en gran medida tanto por las personas como por los resultados; tendencia que lo enlaza con los perfiles de los rectores 1 y 4, donde se observa un compromiso de trabajo en equipo para la obtención de logros de alta calidad.

Presentación, Interpretación y Análisis de los Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los Docentes del Colegio.

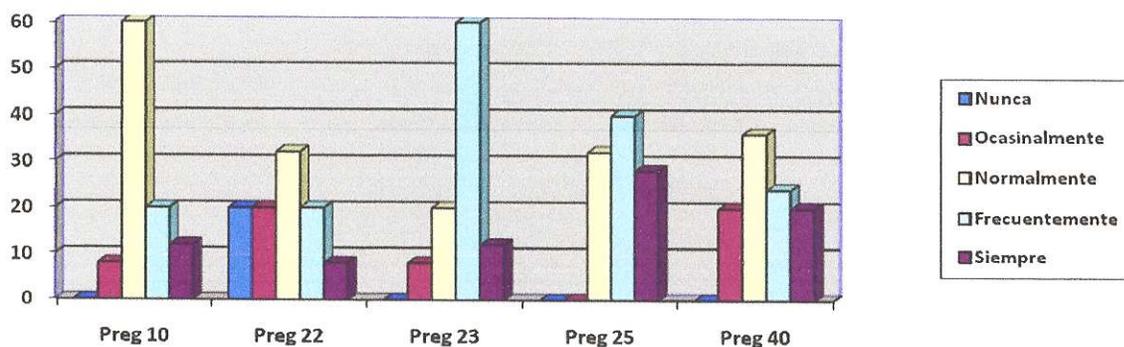
Para recoger la información sobre el estilo de liderazgo implementado por los directores de las escuelas involucradas en esta investigación se utilizó el Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo, diseñado por Bass y Avolio en el año 2000 para caracterizar de manera concreta y operativa el liderazgo transformacional, transaccional y por resultados. Para la presente investigación resulta ser un instrumento de gran valor puesto que nos ayuda a obtener una representación social del proceso de liderazgo que adelantan los directores de los colegios involucrados en el estudio desde la óptica de los docentes que laboran en esta institución.

La estructura del instrumento permite analizarlo desde tres ejes fundamentales para llegar a establecer el modelo de liderazgo de Rango Total: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo por resultados, para lo cual a cada eje se le asocian ciertas preguntas del cuestionario de la siguiente manera:

Tabla 11. Influencia Idealizada (Atributo)

Preguntas	Respuestas									
	Nunca		Ocasionalmente		Normalmente		Frecuentemente		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10. Hace sentir a los demás orgullosos de trabajar con él (ella)	0	00	2	8	15	60	5	20	3	12
22. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	5	20	5	20	8	32	5	20	2	8
23. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	0	00	2	8	5	20	15	60	3	12
25. Demuestra un sentido de autoridad y confianza	0	00	0	00	8	32	10	40	7	20
40. Es efectivo en representar su mayor autoridad ante los demás	0	00	5	20	9	36	6	24	5	20

Gráfica 7. Influencia Idealizada (Atributo)



El 12% de los encuestados considera que sus rectores los hacen sentir orgullosos de trabajar con él, un 20% considera que con frecuencia lo hace, el 60% que lo hace normalmente y el 8% que casi nunca. El 8% considera que el rector concentra su atención cuando resuelve problemas, 20% que lo hace frecuentemente, 32% considera que lo hace normalmente, 20% que lo hace ocasionalmente y 20% que nunca lo hace. El 12% de los profesores encuestados considera que los rectores siempre consideran los aspectos morales y éticos en las decisiones que toman, 60% considera que lo hacen frecuentemente, 20% que lo hacen normalmente y 8% que nunca lo hacen.

El 20% de los docentes encuestados piensa que los rectores siempre demuestran sentido de autoridad y confianza, el 40% considera que lo hacen con frecuencia, el 32% que lo hacen normalmente y el 8% que lo hacen ocasionalmente. El 20% de los docentes encuestados considera que los rectores en cuestión son efectivos en representar su autoridad ante los demás, el 24% piensa que lo hacen frecuentemente, el 36% que lo hacen normalmente y el 20% que lo hacen de forma ocasional.

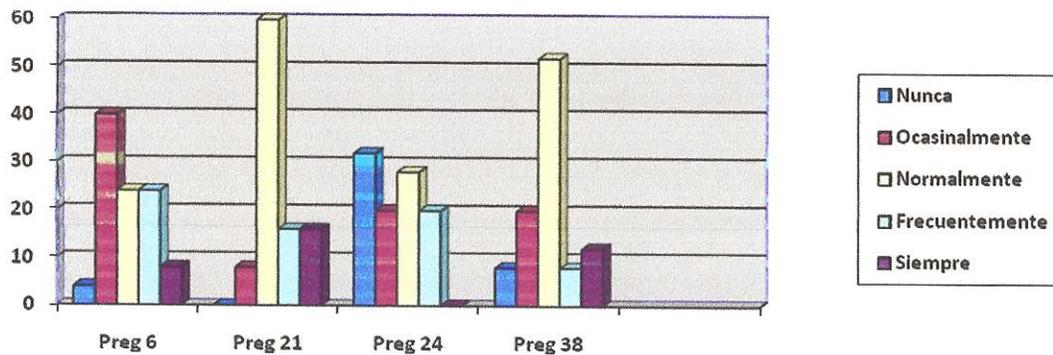
En conclusión, se puede considerar que los rectores: a) hacen sentir orgullo de trabajar con ellos, b) consideran los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma, c) demuestran sentido de autoridad y confianza, d) son efectivos en representar su autoridad ante los demás pero deben mejorar en la concentración y atención cuando resuelven problemas.

Presentación de Resultados del Subtipo: Influencia Idealizada (Comportamiento)

Tabla 12. Influencia Idealizada (Comportamiento)

Preguntas	Respuestas									
	Nunca		Ocasional Mente		Normalmente		Frecuente mente		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	1	4	10	40	6	24	6	24	2	8
21. Se ha ganado el respeto del profesorado	0	00	2	8	15	60	4	16	4	16
24. Hace un seguimiento de los errores detectados	8	32	5	20	7	28	5	20	0	00
38. Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias	2	8	5	20	13	52	2	8	3	12

Gráfica 8. Influencia Idealizada (Comportamiento)



El 8% de los docentes encuestados piensa que los respectivos rectores dan a conocer sus valores y principios más importantes, el 24% que lo hacen frecuentemente, el 24% que lo hacen normalmente, 40% piensa que lo hacen de manera ocasional y el 4% que nunca lo hacen. El 16% de los docentes encuestados considera que los rectores en cuestión se han ganado el respeto del

profesorado, el 16% que se han ganado dicho respeto con frecuencia, el 60% que lo logran normalmente, y el 8% que lo hacen de manera ocasional.

El 32% de los docentes encuestados considera que los rectores nunca hacen seguimiento a los errores detectados, que 20% lo hace ocasionalmente, el 28 piensa que normalmente y el 20% considera que lo hacen con frecuencia. El 12% considera que los rectores en cuestión utilizan formas de liderazgo satisfactorias, el 8% piensa que las usan de forma frecuente, el 52% que lo hacen normalmente, el 20% que casi nunca lo hacen y el 8% piensa que nunca lo hacen.

En conclusión, los docentes presentan opiniones divididas de los rectores involucrados en aspectos como: dar a conocer los valores o principios más importantes (44% considera que nunca u ocasionalmente lo hacen) y hacer seguimiento de los errores detectados (52% piensa que nunca u ocasionalmente se hace), siendo dos aspectos a mejorar. En cuanto a cuanto a ganarse el respecto del profesorado (el 92% piensa que lo hace normalmente, frecuentemente o siempre) y utilizar formas de liderazgo satisfactorias (72% piensa que lo hacen normal, frecuentemente o siempre) los docentes evalúan bien a los respectivos rectores.

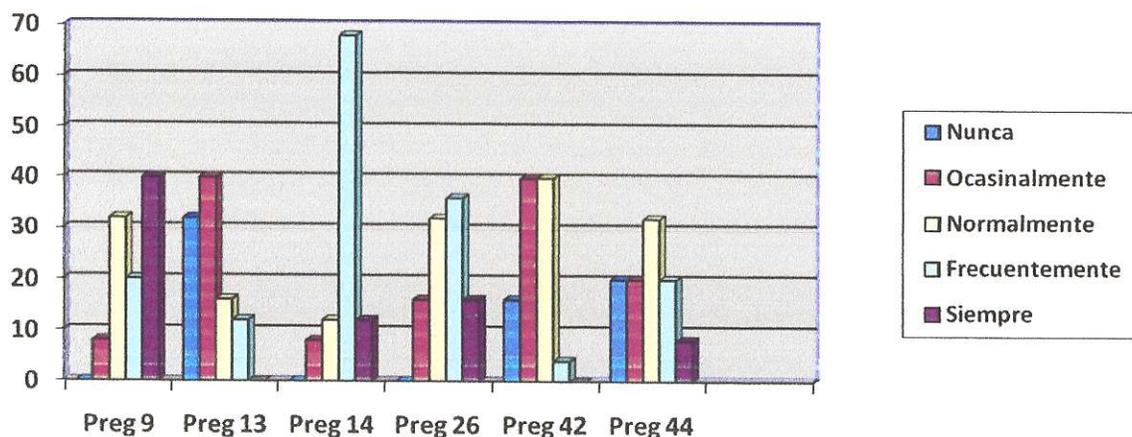
Presentación de Resultados del Subtipo: Motivación por Inspiración

Tabla 13. Motivación por Inspiración

Preguntas	Respuestas									
	Nunca		Ocasional mente		Normalmente		Frecuente mente		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9. Habla de forma optimista sobre el futuro	0	00	2	8	8	32	5	20	10	40

13. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	8	32	10	40	4	16	3	12	0	00
14. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	0	00	2	8	3	12	17	68	3	12
26. Presenta una convincente visión de futuro	0	00	4	16	8	32	9	36	4	16
42. Aumenta en los demás sus deseos de tener éxito	4	16	10	40	10	40	1	4	0	00
44. Incrementa en los demás sus esfuerzos y su motivación	5	20	5	20	8	32	5	20	2	8

Gráfica 9. Motivación por Inspiración



El 40% piensa que el rector siempre habla de forma optimista del futuro, 20% que lo hace frecuentemente, el 32% afirma que lo hace normalmente y el 8% opina que lo hace de manera ocasional. El 32% opina que los rectores nunca hablan de manera entusiasta acerca de las

necesidades que deben ser satisfechas, el 40% piensa que lo hacen de manera ocasional, el 16% afirma que lo hacen normalmente y el 12% cree dice que lo hacen de manera frecuente. El 12 % afirma que los rectores siempre enfatizan en la importancia de tener un fuerte sentido del deber, el 68% opina que lo hacen frecuentemente, el 12 dice que lo hacen normalmente y el 8% piensa que lo hacen de ocasionalmente.

El 16% afirma que los rectores siempre presentan una convincente visión de futuro, el 36% que la presenta de manera frecuente, el 32% opina que lo hacen normalmente y el 16% que lo hacen de manera ocasional. El 16% opina que los rectores nunca aumentan en los demás sus deseos de tener éxito, el 40% dice que lo hacen ocasionalmente, el 40% piensa que lo hacen normalmente y el 4% que lo hacen frecuentemente. El 20% opina que los rectores nunca incrementan en los demás sus esfuerzos y motivación, 20% afirma que lo hacen ocasionalmente, el 32% dice que normalmente, el 20% piensa que los hacen frecuentemente y el 8% dice que lo hacen siempre.

Los docentes evalúan bien a los rectores en los siguientes aspectos: Habla de forma optimista sobre el futuro (92% opina que lo hacen normalmente, frecuentemente o siempre), enfatizar la importancia de tener un buen sentido del deber (92% opina que lo hacen normalmente, frecuentemente o siempre), presentar una convincente visión de futuro (84% piensa que lo hacen normalmente, frecuentemente o siempre).

En los aspectos: hablan de manera entusiasta acerca de las necesidades que deben ser satisfechas los rectores resultan mal evaluados ya que el 72% de los encuestados opina que nunca u ocasionalmente lo hacen; también en el aspecto aumentan en los demás sus deseos de tener éxito el 46% dice que nunca u ocasionalmente lo hacen; y en el aspecto incrementan en los

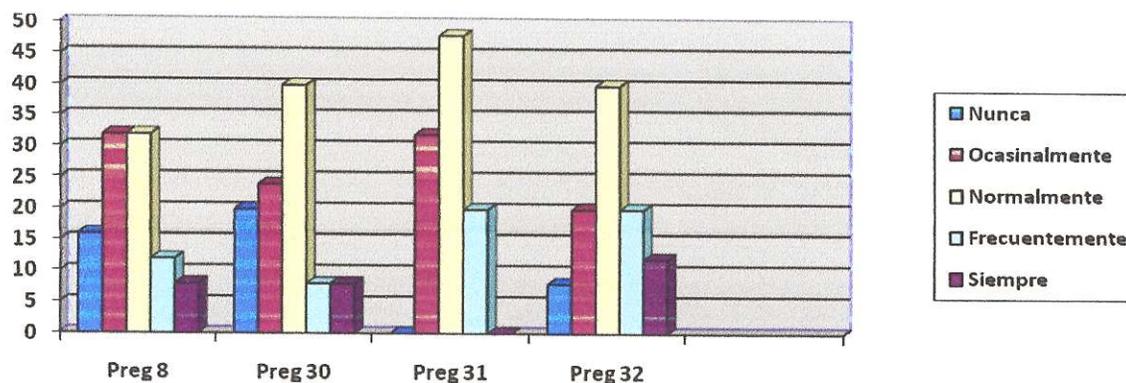
demás sus esfuerzos y motivación el 40% opina que nunca u ocasionalmente lo hacen, por lo que se notan puntos de vista divididos.

Presentación de Resultados del Subtipo: Estimulación Intelectual

Tabla 14. Estimulación Intelectual

Preguntas	Respuestas									
	Nunca		Ocasional mente		Normalmente		Frecuente mente		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	4	16	8	32	8	32	3	12	2	8
30. Hace ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos	5	20	6	24	10	40	2	8	2	8
31. Ayuda a los demás a mejorar sus capacidades	0	00	8	32	12	48	5	20	0	00
32. Sugiere buscar nuevas formas de completar los trabajos	2	8	5	20	10	40	5	20	3	12

Gráfica 10. Estimulación Intelectual



De los docentes encuestados, el 16% opina que los rectores nunca consideran diferentes perspectivas cuando intentan solucionar los problemas, el 32% piensa que lo hacen ocasionalmente, el 32% afirma que lo hacen normalmente, el 12% dice que frecuentemente y el 8% cree que siempre lo hacen. El 20% piensa que los rectores nunca hacen ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos, el 24% cree que lo hacen ocasionalmente, el 40% opina que normalmente 8% que lo hacen frecuentemente y el 8% que siempre lo hacen. El 32% opina que los rectores ocasionalmente ayudan a los demás a mejorar sus capacidades, el 48% afirma que lo hacen normalmente y el 20% que lo hacen frecuentemente. El 12% dice que los rectores siempre sugieren buscar nuevas formas de completar los trabajos, el 20% piensa que lo hace frecuentemente, el 40% opina que lo hacen normalmente, el 20% cree que ocasionalmente y el 8% piensa que nunca lo hacen.

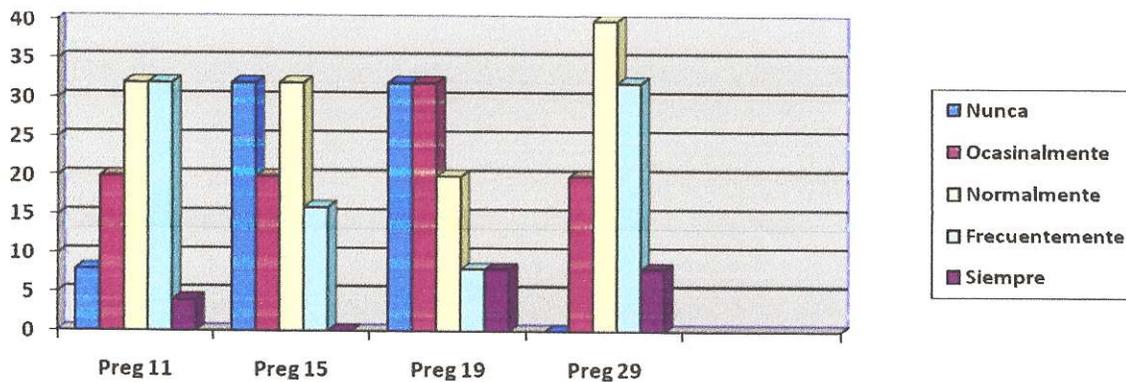
En conclusión, en estimulación intelectual los docentes ven en los rectores falencias, esto se demuestra en que la opinión es desfavorable en el aspecto: considera diferentes perspectivas cuando intentan solucionar los problemas (48% opina que nunca u ocasionalmente lo hace), hacen ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos (44% piensa que nunca u ocasionalmente lo hace), mientras que en los aspectos ayudan a los demás a mejorar sus capacidades (68% opina que lo hacen normalmente o frecuentemente) y sugieren buscar nuevas formas de completar los trabajos (72% dicen que lo hacen normalmente, frecuentemente o siempre) la opinión hacia los rectores es más favorable.

Presentación de Resultados del Subtipo: Consideración Individual

Tabla 15. Consideración Individual

Preguntas	Respuestas									
	Nunca		Ocasionalmente		Normalmente		Frecuente mente		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	2	8	5	20	8	32	8	32	1	10
15. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	8	32	5	20	8	32	4	16	0	00
19. Trata a los demás como individuos más que como miembros de un grupo	8	32	8	32	5	20	2	8	2	8
29. Considera que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes	0	00	5	20	10	40	8	32	2	8

Gráfica 11. Consideración Individual



De los docentes encuestados, el 10% opina que los rectores siempre personalizan las responsabilidades cuando se fijan los objetivos, el 32% dice que lo hacen frecuentemente, el 32% que lo hacen normalmente, el 20% piensa que lo hacen ocasionalmente y el 8% cree que nunca lo hacen. El 32% afirma que los rectores nunca dedican tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores, el 20% opina que lo hacen ocasionalmente, el 32% cree que lo hacen normalmente y el 16% que lo hacen con frecuencia. El 32% opina que los rectores nunca tratan a los demás como individuos más que como miembros de un grupo, el 32% lo hace ocasionalmente, el 20% piensa que lo hacen normalmente, el 8% cree que lo hacen frecuentemente y el 8% piensa que los rectores siempre lo hacen. El 20% opina que los rectores ocasionalmente consideran que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes, el 40% cree que lo consideran ocasionalmente, el 32% piensa que lo consideran frecuentemente y el 8% creen que los rectores los consideran siempre.

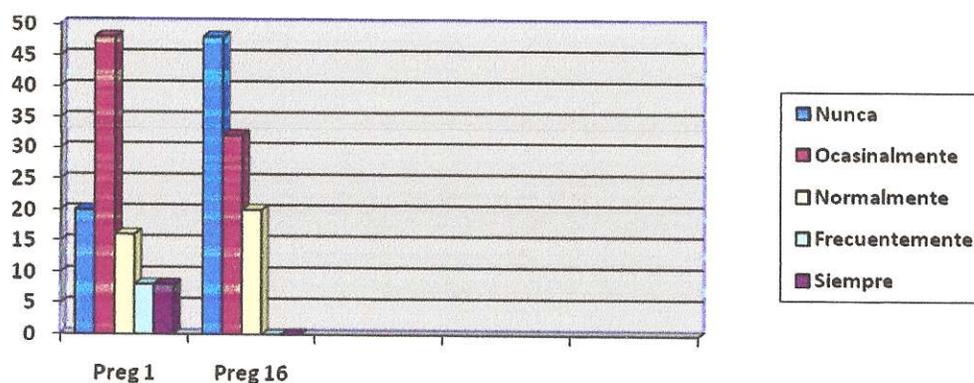
En conclusión, se observa que en dos aspectos las opiniones de los docentes son favorables a los rectores, a saber: personalizan las responsabilidades cuando se fijan los objetivos y consideran que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes y en los otros dos están divididas las opiniones (dedican tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores y tratan a los demás como individuos más que como miembros de un grupo).

Presentación de Resultados del Subtipo: Recompensa Contingente.

Tabla 16. Recompensa Contingente

Preguntas	Respuestas									
	Nunca		Ocasional mente		Normalmente		Frecuente mente		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	5	20	12	48	4	16	2	8	2	8
16. Establece incentivos relacionados con el logro de objetivos	12	48	8	32	5	20	0	00	0	00

Gráfica 12. Recompensa Contingente



El 20% de los docentes encuestados piensa que los rectores en cuestión nunca le presta ayuda cuando observa sus esfuerzos, el 48% considera que el rector ocasionalmente lo hace, el 16% dice que lo hace normalmente, el 8% piensa que lo hace frecuentemente y el 8% que lo siempre lo hace. El 48% de los docentes de la muestra considera que el rector nunca establece

incentivos relacionados con el logro de objetivos, el 32% por ciento piensa que lo hace ocasionalmente y el 20% considera que lo hace normalmente.

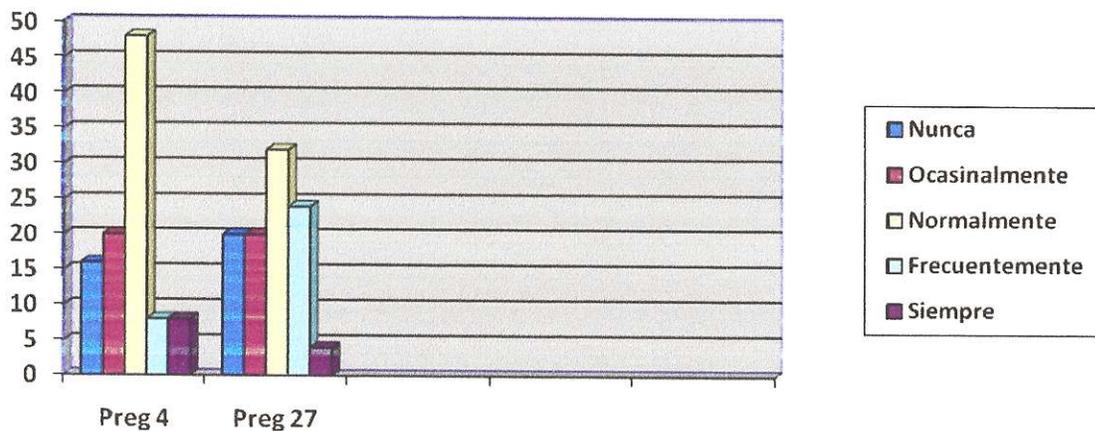
En conclusión, los docentes evalúan de manera deficiente a los rectores en los aspectos: presta ayuda cuando observa sus esfuerzos (68% opina que nunca u ocasionalmente), y establece incentivos relacionados con el logro de objetivos, (80% opina que nunca u ocasionalmente).

Presentación de Resultados del Subtipo: Dirección por Excepción (A)

Tabla 17. Dirección por Excepción (A)

Preguntas	Respuestas									
	Nunca		Ocasional mente		Normalmente		Frecuente mente		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4. Centra su atención principalmente en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto.	4	16	5	20	12	48	2	8	2	8
27. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	5	20	5	20	8	32	6	24	1	4

Gráfica 13. Dirección por Excepción (A)



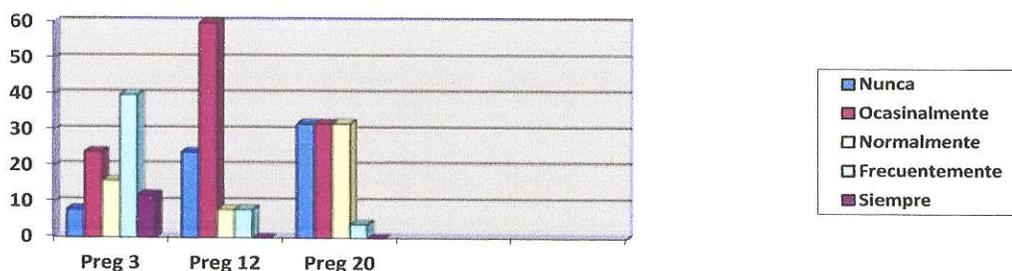
El 16% de los docentes encuestados piensa que el rector nunca centra su atención principalmente en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto, el 20% opina que lo hace ocasionalmente, el 48% que lo hace normalmente, el 8% que lo hace frecuentemente y el 8% que siempre lo hace. El 20% de los docentes de la muestra cree que el rector nunca comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos, el 20% piensa que lo hace ocasionalmente, el 32% que lo hace normalmente, el 24% que siempre lo hace.

En conclusión, se observa que hay una opinión dividida entre los docentes en cuanto a que el rector comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos (40% opina que nunca u ocasionalmente lo hace) y en cuanto a que el rector centra su atención principalmente en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto los evalúan igual (36% opina que nunca u ocasionalmente).

Presentación de Resultados del Subtipo: Dirección por Excepción (P)

Tabla 18. Dirección por Excepción (P)

Preguntas	Respuestas									
	Nunca		Ocasional mente		Normalmente		Frecuente mente		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3. Interviene sólo cuando los problemas se agravan	2	8	6	24	4	16	10	40	3	12
12. Espera que las cosas vayan mal antes de intervenir	6	24	15	60	2	8	2	8	0	00
20. Demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	8	32	8	32	8	32	1	4	0	00

Gráfica 14. Dirección por Excepción (P)

El 12% de los docentes opina que el rector siempre interviene cuando los problemas se agravan, el 40% dice que con frecuencia el rector sólo interviene cuando los problemas se agravan, el 16% cree que normalmente el rector sólo interviene cuando los problemas se agravan, el 24% piensa que lo hace ocasionalmente y el 8% cree que nunca lo hace. El 24% de los docentes encuestados cree que el rector nunca espera que las cosas vayan mal antes de intervenir, el 60% piensa que lo hace ocasionalmente, 8% opina que lo hace normalmente y el 8% que lo hace con frecuencia.

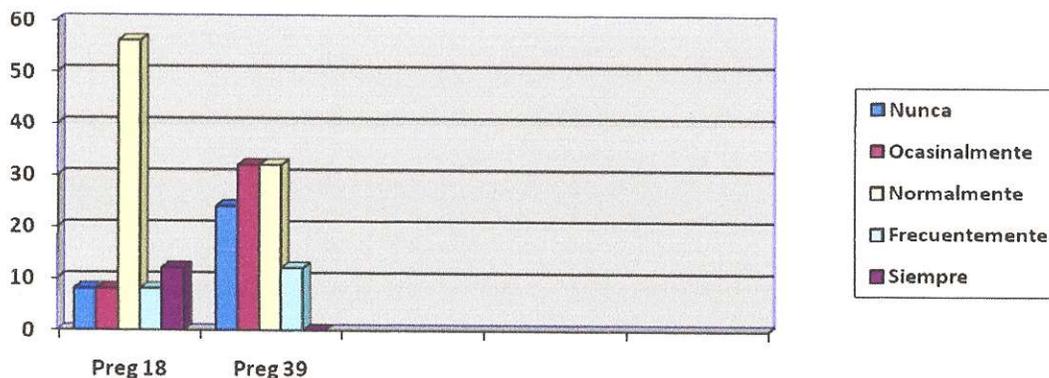
El 32% de los docentes de la muestra piensa que el rector nunca demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar, el 32% cree que el rector lo hace ocasionalmente, el 32% opina que el rector lo hace normalmente y el 4% afirma que el rector lo hace con frecuencia. De allí que puede afirmarse que los docentes tienen la percepción de que los rectores son previsivos, sin embargo, en el ítem “sólo interviene cuando los problemas se agravan” opinan de manera contraria.

Presentación de Resultados del Subtipo: Esfuerzo Extra

Tabla 19. Esfuerzo Extra

Preguntas	Respuestas									
	Nunca		Ocasionalmente		Normalmente		Frecuente mente		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	2	8	2	8	14	56	4	8	3	20
39. Incita a los demás a hacer más de lo que tenían previsto	6	24	8	32	8	32	3	12	0	00

Gráfica 15. Esfuerzo Extra



El 8% de los docentes encuestados opina que el rector nunca va más allá de su propio interés por el bien del grupo, el 8% cree que el rector lo hace ocasionalmente, el 56% piensa que el rector lo hace normalmente, el 8% que lo hace con frecuencia y el 20% cree que lo hace siempre. El 24% de los docentes en la muestra piensa que el rector incita a los demás a hacer más

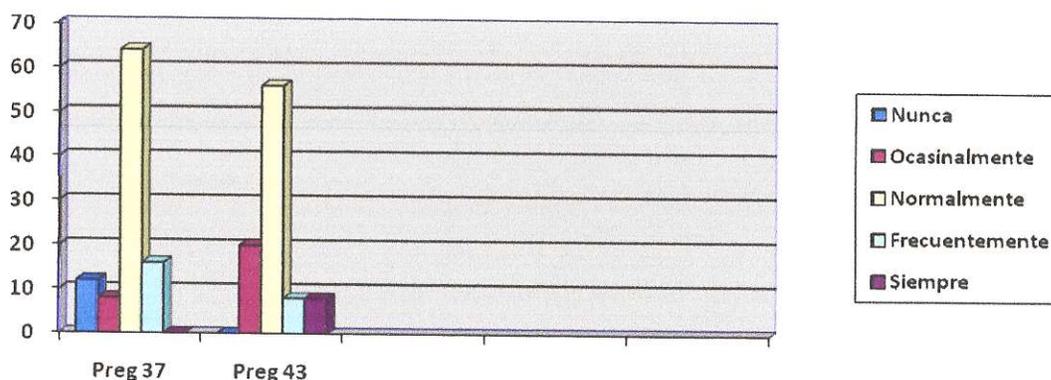
de lo que tenían previsto, el 32% cree que el rector lo hace ocasionalmente, el 32% cree que lo hace normalmente y el 12% cree que lo hace frecuentemente. En consecuencia, los docentes de la muestra perciben por un lado que el rector va más allá de su propio interés por el bien del grupo y por otro lado creen que el rector no incita a los demás a hacer más de lo que tenían previsto.

Presentación de Resultados del Subtipo: Eficacia

Tabla 20. Eficacia

Preguntas	Respuestas									
	Nunca		Ocasionalmente		Normalmente		Frecuente Mente		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
37. Es efectivo en satisfacer las necesidades de trabajo con los otros	3	12	2	8	16	64	4	16	0	00
43. Consigue que la organización sea eficaz	0	00	5	20	14	64	2	8	2	8

Gráfica 16. Eficacia



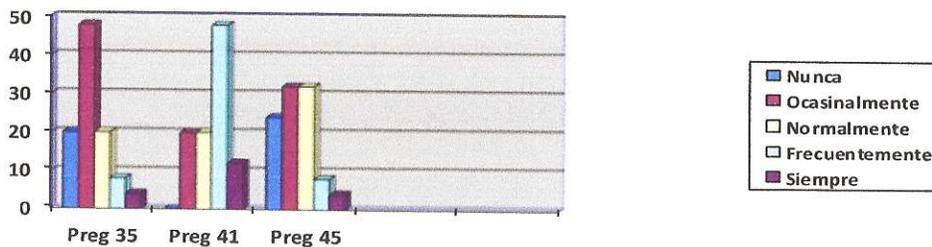
El 12% de los docentes encuestados opina que el rector nunca es efectivo en satisfacer las necesidades de trabajo con los otros, 8% considera que el rector lo hace ocasionalmente, 64% piensa que lo hace normalmente y 16% cree que lo hace con frecuencia. Un 20% de los docentes de la muestra cree que el rector nunca consigue que la organización sea eficaz, el 20% considera que el rector lo consigue ocasionalmente, 56% opina que lo consigue normalmente, 8% opina que lo consigue con frecuencia y 8% dice que siempre lo hace. En razón de ello, puede afirmarse que en eficacia los docentes opinan que el rector es efectivo en satisfacer las necesidades de trabajo con los otros y que consigue que la organización sea eficaz.

Presentación de Resultados del Subtipo: Satisfacción

Tabla 21. Satisfacción

Preguntas	Respuestas									
	Nunca		Ocasional mente		Normalmente		Frecuente Mente		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
35. Expresa su satisfacción cuando otros cumplen las expectativas	5	20	12	48	5	20	2	8	1	4
41. Trabaja con el resto de una forma satisfactoria	0	00	5	20	5	20	12	48	3	12
45. Lidera un grupo que es efectivo	6	24	8	32	8	32	2	8	1	4

Gráfica 17. Satisfacción



El 20% de los docentes encuestados piensa que el rector nunca expresa satisfacción cuando otros cumplen las expectativas, 48% considera que el rector lo hace ocasionalmente, 20% cree que normalmente lo hace, 8% opina que lo hace con frecuencia y 4% que siempre lo hace. Un 20% de los docentes en la muestra piensa que el rector ocasionalmente trabaja con el resto de una forma satisfactoria, 20% cree que el rector normalmente lo hace, 48% opina que el rector lo hace con frecuencia y 12% afirma que siempre lo hace.

El 24% de los docentes de la muestra piensa que el rector nunca lidera un grupo efectivo, 32% considera que el rector ocasionalmente lo hace, 32% opina que el rector lo hace normalmente, 8% considera que lo hace con frecuencia y 4% cree que lo hace siempre. De allí que, en cuanto a satisfacción, los docentes consideran que el rector no expresa satisfacción cuando los demás cumplen las expectativas, hay opinión dividida en liderar un grupo que es efectivo y piensan que trabaja con el grupo de forma satisfactoria.

Presentación, Interpretación y Análisis de los Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los Padres de familia.

Tabla 22. Resultados Liderazgo Autocrático

Tipo de Liderazgo	Afirmaciones	Respuestas									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	1. El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.	2	8	5	20	3	12	9	48	6	12
	2. El director pide sugerencias para la toma de decisiones.	14	56	6	24	3	12	2	8	0	00
	3. El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.	12	48	8	32	5	20	0	00	0	00
	4. El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.	5	20	9	36	8	32	3	12	0	00
	5. El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan	8	32	10	40	3	12	2	8	2	8

AUTOCRÁTICO

El 8% de los padres de familia opina que el director nunca toma decisiones sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes, 20% piensa que el rector casi nunca lo hace, 12% cree que algunas veces lo hace, 48% dice que casi siempre lo hace y 12% afirma que siempre lo hace. Un 56% de los padres de familia opina que el rector nunca pide sugerencias para la toma de decisiones, 24% cree que casi nunca el rector lo hace, 12% piensa que el rector lo hace algunas veces y 8% cree que casi siempre lo hace. Un 48% de los padres de familia opina que el director nunca toma en cuenta sugerencias del personal docente padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones, 32% opina que el director casi nunca lo hace y 20% piensa que lo hace algunas veces.

20% de los padres de familia considera que el director nunca controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes, 36% piensa que el director casi nunca lo hace, 32% cree que lo hace algunas veces y 12% opina que lo hace casi siempre. Un 32% de los padres de familia opina que el director nunca supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en su institución, 40% afirma que el director casi nunca lo hace, 12% cree que algunas veces lo hace, 8% piensa que el rector lo hace casi siempre y 8% considera que siempre lo hace. El 16% de los padres de familia afirma que el director nunca exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra, 16% cree que el director casi nunca lo hace, 12% opina que el director lo hace algunas veces, 32% piensa que casi siempre lo hace y 24% que siempre lo hace.

Un 60% de los padres de familia opina que el director nunca dirige personalmente el trabajo de los docentes, 20% cree que el director casi nunca lo hace y 20% piensa que lo hace algunas veces. Un 16% de los padres de familia piensa que el director casi nunca permite la creatividad de los docentes para realizar sus actividades, 40% cree que el director lo hace algunas

veces, 24% opina que casi siempre lo hace y 20% afirma que siempre lo hace. El 8% de los padres de familia piensa que el director nunca pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes, 12% opina que el director casi nunca lo hace, 48% cree que lo hace algunas veces, 16% piensa que lo hace casi siempre y 16% cree que siempre lo hace.

El 24% de los padres cree que el director nunca tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente y de los padres de familia, 33% dice que casi nunca lo hace, 31% cree que algunas veces y 12% considera que casi siempre. 32% de los padres afirma que el director nunca hace participar a los docentes y padres de familia antes de tomar una decisión, 32% cree que casi nunca lo hace, 20% considera que lo hace algunas veces, 8% afirma que casi siempre lo hace y 8% opina que siempre lo hace. 20% de los padres opina que el director nunca da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones, 20% afirma que casi nunca lo hace, 20% cree que lo hace algunas veces, 32% que lo hace casi siempre y 8% que siempre lo hace.

Gráfica 18. Tendencias porcentuales hacia liderazgo autocrático



En relación al liderazgo autocrático, se evidencia como tendencia principal que el 27% de los padres consideran que los rectores nunca muestran este tipo de liderazgo; en contraste, un 8% considera que siempre muestra este tipo de liderazgo.

Tabla 23. Resultados Liderazgo Democrático

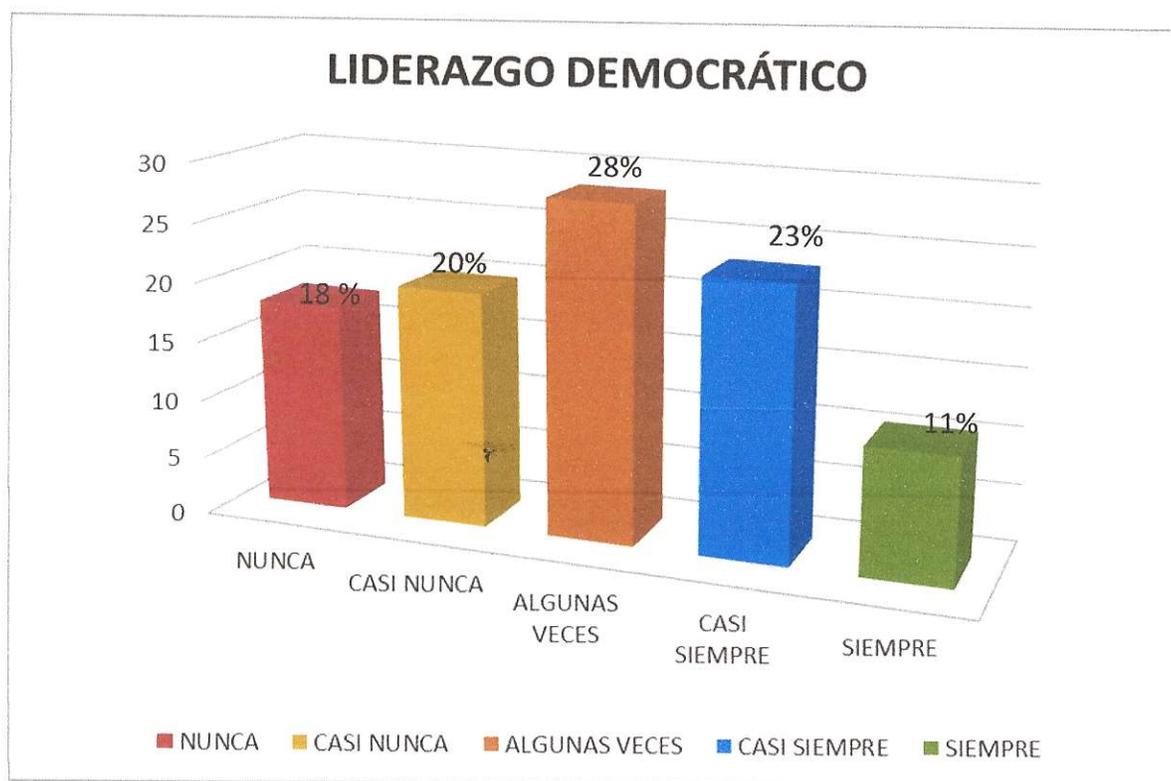
Tipo de Liderazgo	Afirmaciones	Respuestas														
		1		2		3		4		5						
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
DEMOCRÁTICO	12. El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.	4	16	6	24	10	40	3	12	2	8					
	13. El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.	5	20	8	32	5	20	5	20	2	8					
	14. El director lidera al equipo por aceptación del grupo	0	00	2	8	5	20	15	60	3	12					
	15. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.	2	8	2	8	8	24	8	40	5	20					
	16. Tienen libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo	6	24	5	20	10	40	2	8	2	8					
	17. El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.	10	40	6	24	8	32	1	4	0	0					
	18. En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones	8	32	6	24	6	24	3	12	2	8					
	19. El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.	3	12	5	20	5	20	8	32	4	16					
	20. El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los	6	24	8	32	6	24	5	10	5	10					

El 16% de los padres de familia piensa que el director nunca escucha y considera todos puntos de vista en la toma de decisiones, 24% cree que el director casi nunca lo hace, 40% afirma que lo hace algunas veces, 12% opina que lo hace casi siempre y 8% considera que siempre lo hace. Un 20% de los padres cree que el director nunca tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones, 32% piensa que el director casi nunca lo hace, 20% dice que lo hace algunas veces, 20% cree que casi siempre y 8% que siempre lo hace. El 8% de los padres de familia piensa que el director casi nunca lidera al equipo por aceptación del grupo, 20% cree que el director algunas veces lo hace, 60% que casi siempre y 12% opina que siempre lo hace. Un 8% de los padres de familia opina que el director nunca piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa, 8% que casi nunca lo hace, 32% que lo hace algunas veces, 32% que casi siempre lo hace y 20% que lo hace siempre.

El 24% de los padres de familia opina que nunca tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo, 20% que casi nunca la tiene, 40% que la tiene algunas veces, 8% que casi siempre y 8% que siempre la tiene. Un 40% de los padres de familia opina que el director nunca informa sobre lo que ocurre en la institución educativa, 24% que casi nunca lo hace, 32% que algunas veces lo hace, 4% que lo hace casi siempre. El 32% de los padres de familia opina que el director nunca fomenta en su equipo de trabajo que las personas tengan iniciativa en la toma de decisiones, 24% que casi nunca lo hace, 24% que lo hace algunas veces, 12% que casi siempre o hace y 8% que siempre lo hace. Un 12% de los padres de familia opina que el director nunca acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo, 20% que casi nunca lo hace, 20% que lo hace algunas veces, 32% que casi siempre y 16% que lo hace siempre.

El 24% de los padres de familia afirma que el director nunca se preocupa por mantener contentos y motivados a los docentes, padres de familia y estudiantes, 32% cree que casi nunca lo hace, 24% que lo hace algunas veces, 10% que lo hace casi siempre y 10% que siempre lo hace. Un 20% de los padres opina que nunca confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa, 20% que casi nunca confía, 44% dice que algunas veces confía, 8% que casi siempre lo hace y 8% que siempre lo hace. El 8% de los padres opina que nunca se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente, 20% cree que casi siempre lo hay, 20% que algunas veces lo hay, 32% que casi siempre y 20% que siempre lo hay. Un 8% de los padres cree que nunca es tratado(a) con respeto por el director, un 8% piensa que casi nunca, el 32% opina que algunas veces, mientras que el 40% considera que casi siempre y un 12% piensa que siempre.

Gráfica 19. Tendencias porcentuales hacia el liderazgo democrático



En relación al liderazgo democrático, se aprecia como tendencia principal que el 28% de los padres considera que los rectores manifiestan este tipo de liderazgo algunas veces, mientras que 18% considera que nunca lo manifiesta y un 11% piensa que siempre lo muestra.

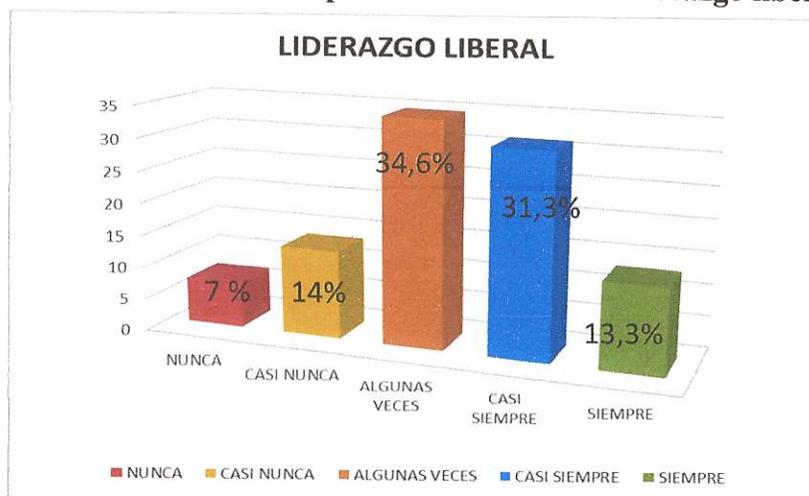
Tabla 24. Resultados Liderazgo Liberal

Tipo de Liderazgo	Afirmaciones	Respuestas									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
LIBERAL	21. El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	0	00	4	16	12	52	6	24	2	8
	23. El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.	0	00	2	8	8	32	10	40	5	20
	24. El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.	5	20	5	20	12	48	3	12	0	00
	25. El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.	0	00	2	8	4	16	12	48	7	28
	26. El director supervisa el trabajo de los padres de familia	5	20	5	20	15	40	3	12	2	8
	27. Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.	0	2	2	10	5	20	14	52	4	16

El 16% de los padres de familia opina que el director nunca busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas, 52% cree que lo hace algunas veces, 24% piensa que casi siempre lo hace y 8% que lo hace siempre. Un 8% de los padres opina que el director nunca ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás, 32% cree que lo hace algunas veces, 40% afirma que el director lo hace casi siempre y 20% que siempre lo hace. El 20% de los padres de familia opina que el director nunca indica a cada uno lo que tiene que hacer, 20% cree que el director casi nunca lo hace, 48% afirma que algunas veces lo hace y 12% que casi siempre lo hace. Un 8% de los padres de familia opina que el director casi nunca confía plenamente en el cumplimiento de las funciones de los demás, 16% cree que el director algunas veces lo hace, 48% que lo hace casi siempre y 28% que lo hace siempre.

El 20% de los padres de familia opina que el director nunca supervisa el trabajo de ellos, 20% dice que casi nunca lo hace, 40% que algunas veces lo hace, 12% que lo hace casi siempre y 8% que siempre lo hace. Un 2% de los padres de familia opina que el director nunca guía a su personal para mejorar cuando presentan deficiencias en su trabajo, 10% dice que casi nunca los guía, 20% dice que algunas veces lo hace, 52% que lo hace casi siempre y 16% que siempre lo hace.

Gráfica 20. Tendencias porcentuales hacia el liderazgo liberal



Finalmente, en relación al tipo de liderazgo liberal puede afirmarse que 7% de los padres piensa que los rectores nunca asumen este liderazgo, mientras un 13% piensa que siempre lo asume y el 34% piensa que lo asume algunas veces.

Desde el punto de vista de los rectores, el estilo de liderazgo que prevalece es el transformador, desde la perspectiva de los docentes el estilo dominante es el transformacional, mientras que para los padres de familia es el liderazgo liberal. Se resaltan en los estilos de liderazgos que hay una relación a la hora de trabajar y conseguir los resultados, por ejemplo, en el Transformador los logros se deben al trabajo en equipo y la relación de confianza y respeto mutuo, donde el líder manifiesta interés por los resultados y las personas, en el Transformacional las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros, de los actos que ejercen influencia en los resultados y en el Liberal, se busca la participación de todos, hay la oportunidad de que todos expresen sus ideas, se ofrecen diversas soluciones a los problemas por parte del director, se asignan responsabilidades y existe confianza en el trabajo de los demás.

Sin embargo esto que se resume contrasta con lo planteado en la descripción del problema donde se enumeran deficiencias organizativas como resultado del desconocimiento y poca formación en liderazgo gerencial por parte de los rectores que evidencian baja gestión y entendimiento de los programas generales de gerencia y desarrollo administrativo en los centros educativos, débil directriz integral en materia de productividad y competitividad escolar, bajo liderazgo pedagógico y administrativo, y poca concentración de recursos óptimos en objetivos fundamentales, mínima correspondencia entre la planificación, la ejecución y los resultados, no existen indicadores de gestión formulados prospectivamente de conformidad con las funciones y

características de cada una de las áreas estratégicas en las escuelas objeto de estudio, bajo rendimiento académico, bajo resultado en pruebas saber, lo cual significa que lo positivo resaltado por los rectores, docentes y padres de familia solo pareciera se encuentra en el imaginario de cada uno de ellos porque si en la realidad se diera de la mejor manera el liderazgo, no se evidenciaran las deficiencias que estamos enunciando.

7. PROPUESTA

En este momento de la investigación, luego de haber planteado la problemática y de aplicar la técnica e instrumentos para la recolección y análisis de datos, los resultados obtenidos permitieron explicar los factores que inciden en los tipos de liderazgo que prevalecen en las cinco instituciones educativas en estudio y evidenciar las deficiencias en cuanto al rol de liderazgo que desempeñan los rectores de dichas instituciones. De allí que consideramos necesario proponer el siguientes plan de acción para promover el liderazgo en las instituciones educativas objeto de estudio y así dar respuesta a la problemática presentada:

Acción 1: Llevar a cabo una reunión de socialización de los resultados obtenidos en el presente estudio con los rectores de las escuelas objeto de investigación.

❖ **Actividades:** convocar a los rectores, para socializar los resultados de la presente investigación con la finalidad de conformar mesas de trabajo para la implementación de un verdadero liderazgo que guíe las funciones educativas. Registrar y sistematizar las ideas que surjan de las mesas de trabajo y nombrar un comité de expertos en materia de liderazgo para que evalúen las ideas que surjan de estas mesas de trabajo con la finalidad de orientar una toma de conciencia con respecto a la responsabilidad en el ejercicio del liderazgo que debe guiar las funciones educativas.

Acción 2: Afianzar el eje de formación en liderazgo para que los rectores puedan realizar su trabajo acorde a su formación y perfil sin mayores contratiempos.

❖ **Actividades:** Establecer convenios con instituciones formadoras de líderes para que ofrezcan información y orientación necesaria para motivarlos hacia la formación en liderazgo.

Acción 3: Planificar y mantener la actualización de los rectores con respecto a la formación en liderazgo.

❖ **Actividades:** nombrar un comité que planifique, ejecute y ofrezca talleres de liderazgo a los rectores, de las instituciones educativas estudiadas para lograr: a) conocer el marco legal e institucional que fundamenta el ejercicio del liderazgo en las instituciones educativas; b) comprender el marco teórico que sustenta el liderazgo en educación, especificando en los tipos y factores que inciden en el ejercicio del liderazgo; y c) entrenarse en el ejercicio del liderazgo a través de prácticas guiadas por expertos.

Acción 4: Establecer una vinculación estratégica entre los rectores y la Secretaría de Educación Distrital, para que incluyan en los planes decenales de educación la formación en liderazgo a los rectores.

❖ **Actividades:** Solicitar ante las autoridades Distritales Educativas incluir en los planes decenales de educación, objetivos estratégicos, líneas programáticas, planes, metas y acciones que contemplen el ofrecimiento, financiamiento, planificar, ejecución y evaluación de altos estudios de liderazgo a los rectores de cada una de las instituciones educativas distritales, con la finalidad de atender deficiencias que puedan existir en relación al ejercicio del liderazgo gerencial.

8. CONCLUSIONES

En atención al objetivo general de esta investigación, valga decir caracterizar el liderazgo implementado en cinco instituciones educativas oficiales de la localidad suroccidente del Distrito de Barranquilla, consideramos que se ha logrado en gran parte con lo propuesto. Así, se diagnosticaron los procesos de liderazgo implementados por los rectores de las cinco instituciones y puede afirmarse que las deficiencias son notorias y ameritan un abordaje inmediato, ya que esas deficiencias repercuten en la calidad de las funciones y dinámicas de los procesos gerenciales vinculados a la educación.

Seguidamente, entre los factores que inciden en las fallas de las cinco instituciones puede destacarse las deficiencias que tienen los rectores en cuanto a preparación práctica en el ejercicio de los tipos de liderazgo que requieren las instituciones. Ello se evidencia en los resultados del test de liderazgo aplicado a los rectores, de los que puede afirmarse que prevalece, de acuerdo a su forma de pensar, el liderazgo transformador como el tipo que más se acerca a sus modos de pensar; pero, en orden de importancia le siguen el autocrático y el paternalista. Esto último nos muestra que los rectores en estudio le dan importancia en algunas ocasiones más a las personas que a los resultados y otras veces más a los resultados que a las personas, poniendo en evidencia la prevalencia de criterios de los liderazgos Autocrático y Paternalista, dejando entrever una tendencia de gran preocupación hacia los resultados y hacia las personas.

Estas apreciaciones parecen corresponderse en gran parte con los resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia vinculados a las instituciones, de los que puede decirse que, en relación al liderazgo autocrático, se evidencia como tendencia principal que el 27% de los padres consideran que los rectores nunca muestran este tipo de liderazgo; en contraste, un 8%

considera que siempre lo muestra. En relación al liderazgo democrático, se aprecia como tendencia principal que el 28% de los padres considera que los rectores manifiestan este tipo de liderazgo algunas veces, mientras que 18% considera que nunca lo manifiesta y un 11% piensa que siempre lo muestra. Y finalmente, en relación al tipo de liderazgo liberal puede afirmarse que 7% de los padres piensa que los rectores nunca asumen este liderazgo, mientras un 13% piensa que siempre lo asume y el 34% piensa que lo asume algunas veces.

Para culminar, estas apreciaciones que se expresan a partir de los resultados de la investigación, sirven de fundamento a las líneas de acción que se proponen en la parte V del trabajo.

9. REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (2004). "La gestión del sector educación en los años 90. Algunas cuestiones para mejorar la eficacia educativa". En: Gestión de la educación en América Latina y el Caribe ¿vamos por buen camino? UNESCO.
- Alvariño, C y Otros. (2000). "Gestión escolar, un estado del arte en la literatura". En: Revista Paideia, 29.
- Alcaldía de Barranquilla, Distrito Especial, Industrial y Portuario. Secretaría de Educación Distrital, Plan Distrital decenal de educación, 2010-2020. Abril de 2010.
- Andreieva, G. (1984). Psicología Social. Moscú. Editorial Universidad de Moscú.
- Ball, S. (1994). La micropolítica en la escuela. Paidós.
- Bolívar, A. (2010). "El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones". En: Revista Psicoperspectivas. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Páginas 9-33.
- Cahuas, J (2012). Tesis Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Casassus, J. (Octubre de 2000). UNESCO. Recuperado el 06 de Noviembre de 2007, de http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion_problemas_gestion_educativa_casassus.pdf

Castorina, J. (2003). "Representaciones Sociales. Problemas teóricos y conocimientos infantiles". Barcelona. Gedisa Editorial.

Chiavenato, I. (2002). Administración. Teoría, proceso y práctica. Colombia. Impreso por Quebecor Impreandes.

Davis, G. (1992). Escuelas eficaces y profesores eficaces. Madrid. Editorial La Muralla.

García Requena, F. (1997). Organización escolar y Gestión de centros Educativos. Archidona (Malaga): Ediciones Aljibe.

Hellriegel, J. (1999). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Richard Woodman.

Hernández, Fernández y batista. (2004) Metodología de la investigación. Mc Graww Hill, Mexico.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACION (2000).
Gestión educativa estratégica. Módulo 2. Buenos Aires.

Jodelet, D (2008). "Pensamiento social e historicidad". En: *Relaciones*, XXIV, no. 93.
<http://www.colmich.edu.mx/relaciones/093/pdf/Denise%20Jodelet.pdf>

- Méndez, C. (2006). Metodología. México, D.F., Editorial Limusa.
- Moscovici, S (1979). Las representaciones sociales, desde la perspectiva de Moscovici. México. Atenea Digital.
- Munch, L y Otros (2010). Administración y planeación de instituciones educativas. México. Editorial Trillas.
- Murillo, J (2006). Una Dirección Escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar. Volumen 4, Número 4e.
- Raczynski, D (2005). Efectividad escolar y cambio educativo en sectores de pobreza en Chile. Santiago. Mineduc.
- Rodríguez, T (2007). Sobre el estudio cualitativo de la estructura de las representaciones sociales, en *Representaciones sociales. Teoría e investigación*, Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Ruíz, L (2009). Retos de la educación en el Distrito de Barranquilla. Ponencia Primer encuentro internacional de educación. Observatorio de Educación del Caribe Colombiano. Barranquilla. Universidad del Norte.

Thieme, P (2002). Liderazgo y Eficiencia en la Educación primaria. El caso de Chile. Tesis doctoral. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona.

Volante, P. (2008). Influencia del liderazgo Instruccional en resultados de aprendizaje. En Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo. Maureira, O (Editor). Editorial Universidad Silva Henríquez.

Wolcott, C. (2001). Psicología y Pedagogía. México. Editorial EuroMéxico, S.A.

ANEXOS

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN

TEST DE LIDERAZGO APLICADO AL DIRECTOR

Objetivo: Determinar el nivel de percepción que tienen los Directores respecto al impacto que tiene su liderazgo gerencial frente a la administración de la Institución Educativa.

Propósito: El presente instrumento está diseñado para la consecución de las percepciones sobre el liderazgo gerencial que asume el rector de su institución durante los procesos de gestión educativa. Por tal sentido agradecemos diligenciar de manera clara y objetiva dicho instrumento para obtener con su ayuda una idea generalizada de este proceso.

Nota: Para el diligenciamiento de este instrumento de investigación se sustenta bajo el principio de confidencialidad y libre pensamiento, por lo tanto no se debe consignar el nombre del encuestado.

Institución: _____

Fecha:

Instrucciones. Lea cuidadosamente cada una de las situaciones que a continuación se exponen y conteste del 1 al 5. Colocando como número 1 en el paréntesis de la derecha la que más se acerque a su forma de pensar y luego la 2 la que menos se apegue y así sucesivamente.

1. Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente: El líder haría.

A) Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de tareas ()

B) Hable con los subordinados y luego establezca los objetivos ()

C) Trata de intervenir en la solución del problema, pero no se preocupa ()

D) Este disponible para tratar los asuntos pero no se presione para participar en la discusión.()

E) No intervenga intencionalmente. ()

2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se esperan.

- A) De importancia a las tareas y fechas límites ()
- B) Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que ellos se esperan. ()
- C) Hace saber sobre lo que espera de ellos pero no insiste ()
- D) Haga lo que se pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa ()
- E) No realice ninguna acción determinada ()

3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solo. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenos.

- A) Actué rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo ()
- B) Trabaje con el grupo y trate de solucionar los problemas ()
- C) Toma el asunto sin preocupación ()
- D) Anime al grupo para que trabaje en el problema y este a su disposición para cualquier discusión ()
- E) Deje que el grupo resuelva solo ()

4. Usted está considerando un cambio, sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de cambio.

- A) Anuncie los cambios y luego hagan que se cumplan bajo una estrecha supervisión ()
- B) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio ()
- C) Hace el cambio sin preocuparse en lo que piensen ni en las tareas ()
- D) Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario ()
- E) Permita al grupo que formule su propia dirección ()

5. El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

- A) Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente. ()
- B) Incorpore la solución a las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos ()
- C) Vigila se logre el cumplimiento de tareas y toma opiniones del grupo pero no es demasiado estricto ()
- D) Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario ()
- E) Permita que el grupo formule su propia dirección ()

6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controla estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.

- A) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización ()
- B) Evitar la confrontación, dejando las cosas como están ()
- C) Intenta el cambio, pero no es estricto y no se preocupa ()
- D) Da importancia a la necesidad de cumplir con la tarea. ()
- E) Mostrándose dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización en los miembros ()

7. Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones

- A) Definir el cambio y supervisar estrictamente ()
- B) Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos. ()

- C) Atender al cambio, propuesto sin considerar todo lo que lleva acabo ()
- D) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización ()
- E) Evitar la confrontación, dejando las cosas como están ()

8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.

- A) Discutir la situación con el grupo y luego iniciar con el mismo los cambios necesarios ()
- B) Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero sin ser demasiado autoritarios ()
- C) Hablar con el grupo, sobre su papel de director y establece alguna medidas sin tomar control de ellas ()
- D) Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero sin ser demasiados autoritario ()
- E) Dejar al grupo solo ()

9. Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones han sido escasas. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

- A) Redefinir los niveles de claridad y supervisar cuidadosamente. ()
- B) Incorporar a la solución la recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos ()
- C) Realizar junto con el grupo dichos cambios, pero sin establecer los objetivos necesarios, solo el logro del cambio ()
- D) Permitir que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario ()
- E) Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas ()

10. Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder

- A) Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente ()
- B) Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad ()
- C) Lograr los niveles de calidad sugeridos, pero sin quedar satisfechos ninguno de los dos ()
- D) Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control ()
- E) Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; dejar la situación sin intervenir ()

11. Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucra en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas

- A) Tomar medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada ()
- B) Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas ()
- C) Relacionarse con los asuntos del grupo, pero manteniéndose al margen ()
- D) Hacer que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones ()
- E) Continuar dejando solo al grupo ()

12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.

- A) Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir ()
- B) Intentar con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinar la necesidad de nueva prácticas ()

- C) Sobrellevar las dificultades que existen entre los subordinados y mantener el nivel de tarea adquirido hasta el momento ()
- D) Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados ()
- E) Permitir que los miembros del grupo encuentren solos sus soluciones ()

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN****ENCUESTA APLICADA A DOCENTES**

Objetivo: Determinar el nivel de percepción que tiene los Docentes respecto al impacto que tiene el liderazgo gerencial del Rector de la Institución en la comunidad educativa.

Propósito: El presente instrumento está diseñado para la consecución de las percepciones sobre el liderazgo gerencial que asume el rector de su institución durante los procesos de gestión educativa. Por tal sentido agradecemos diligenciar de manera clara y objetiva dicho instrumento para obtener con su ayuda una idea generalizada de este proceso.

Nota: Para el diligenciamiento de este instrumento de investigación se sustenta bajo el principio de confidencialidad y libre pensamiento, por lo tanto no se debe consignar el nombre del encuestado.

Institución: _____

Fecha:

INSTRUCCIONES: A continuación se te presentan 84 afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por el/la Director/a de la Institución donde labora. Responda por favor, marcando con una equis "X" el recuadro que contiene el número de su respuesta de acuerdo con la siguiente escala.

1	2	3	4	5
NUNC A	OCASIONALMENT E	NORMALMENT E	FRECUEMENTEMENT E	SIEMPR E

Como director....

Nº	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos					
2	Me proporciona nuevas formas de enfocar problemas					
3	Interviene sólo cuando los problemas se agravan					
4	Centra su atención principalmente en aquello que no					

	funciona de acuerdo con lo previsto					
5	Evita involucrarme cuando surgen temas importantes					
6	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
7	Está ausente cuando se le necesita					
8	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas					
9	Habla de forma optimista sobre el futuro					
10	Hace sentir a los demás orgullosos de trabajar con él (ella)					
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos					
12	Espera que las cosas vayan mal antes de intervenir					
13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas					
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
15	Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores					
16	Establezco incentivos relacionados con el logro de objetivos.					
17	Muestro que soy partidario de “si yo no le he roto, no lo arreglo”					
18	Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo					
19	Trato a los demás como individuos más que como miembros de un grupo.					
20	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
21	Me he ganado el respeto del profesorado					
22	Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas					

23	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo					
24	Hago un seguimiento de los errores detectados					
25	Demuestro un sentido de autoridad y confianza					
26	Presento una convincente visión de futuro					
27	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos					
28	Evito tomar decisiones					
29	Considero que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes					
30	Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos					
31	Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades					
32	Sugiero buscar nuevas formas de completar los trabajos					
33	Me demoro en responder los temas urgentes					
34	Enfatizo la importancia de tener una misión común					
35	Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas					
36	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas					
37	Soy efectivo en satisfacer las necesidades de trabajo con los otros					
38	Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias					
39	Incito a los demás a hacer más de lo que tenían previsto					
40	Soy efectivo en representar mi mayor autoridad ante los demás					
41	Trabajo con el resto de una forma satisfactoria					
42	Aumento en los demás sus deseos de tener éxito					
43	Consigo que la organización sea eficaz					
44	Incremento en los demás sus esfuerzos y su motivación					
45	Lidero un grupo que es efectivo					

Nº	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
2	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
3	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
4	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
5	Tengo confianza en sus juicios y decisiones					
6	Para mí él/ella es un modelo a seguir					
7	Lo escucho con atención					
8	Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.					
9	Me hace entusiasmar con mi trabajo					
10	Promueve el entusiasmo por la tarea educativa					
11	Da a conocer sus valores y principios más importantes					
12	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
13	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
14	Enfatiza la importancia de tener una misión institucional.					
15	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
16	Comunica con el ejemplo lo que se decide en la institución educativa.					
17	Es coherente entre lo que dice y lo que hace					
18	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus Subordinados					
19	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
20	Es competente en su trabajo como Director (a).					
21	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.					

22	Habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr					
23	Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.					
24	Expresa confianza en que se alcanzaran las metas y objetivos institucionales.					
25	Persuade la práctica de valores institucionales					
26	Aumenta la confianza en mí mismo/a					
27	Me orienta a metas y objetivos que son alcanzables					
28	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales					
29	Plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades.					
30	Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer a la institución educativa					
31	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas					
32	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas					
33	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
34	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
35	Es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y validas de solución a los problemas de la institución educativa.					
36	Reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones Adoptadas					
37	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión					
38	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.					
39	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la					

	mejora del trabajo.					
40	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.					
41	Me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer					
42	Me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.					
43	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
44	Presta atención personalizada					
45	Concede atención personal en situaciones problemáticas					
46	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan					
47	Dedica tiempo a orientar y capacitar al personal					
48	Me ayuda a mejorar mis capacidades					
49	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.					
50	Me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades					
51	Esta dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo					
52	Utiliza el sentido del humor para clarificar sus puntos de vista.					
53	Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.					
54	Su sentido del humor me ayuda a pensar de manera creativa.					
55	Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.					
56	Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad					

	entre el personal.					
57	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal					
58	Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.					
59	Es tolerante con los errores o defectos de los demás					
60	Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.					
61	Me presta ayuda cuando observa mis errores					
62	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.					
63	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.					
64	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.					
65	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo					
66	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien					
67	Nos premia por alcanzar los objetivos establecidos					
68	Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.					
69	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).					
70	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas					
71	Hace un seguimiento de los errores detectados					
72	Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.					
73	Se concentra en detectar y corregir errores.					
74	Le interesa corregir y solucionar los problemas que se					

	producen.					
75	Responde oportunamente en momentos de crisis					
76	Monitorea activamente nuestras labores educativas.					
77	No interviene hasta que los problemas se agravan.					
78	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir					
79	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
80	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
81	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar					
82	En general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave					
83	Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.					
84	Nos toma en cuenta solo cuando cometemos errores.					

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN****ENCUESTA APLICADA A PADRES DE FAMILIA**

Objetivo: Determinar el nivel de percepción que tiene los Padres de Familia respecto al impacto que tiene el liderazgo gerencial del Rector de la Institución en la comunidad educativa.

Propósito: El presente instrumento está diseñado para la consecución de las percepciones sobre el liderazgo gerencial que asume el rector de su institución durante los procesos de gestión educativa. Por tal sentido agradecemos diligenciar de manera clara y objetiva dicho instrumento para obtener con su ayuda una idea generalizada de este proceso.

Nota: Para el diligenciamiento de este instrumento de investigación se sustenta bajo el principio de confidencialidad y libre pensamiento, por lo tanto no se debe consignar el nombre del encuestado.

Institución: _____

Fecha:

Instrucciones: En el presente cuestionario se hacen diferentes preguntas acerca del liderazgo del director en la Institución Educativa donde estudian sus hijos. Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

5	Siempre
4	Casi Siempre
3	Algunas Veces
2	Casi Nunca
1	Nunca

N°	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.					
2	El director pide sugerencias para la toma de decisiones.					
3	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.					

4	El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.					
5	El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.					
6	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.					
7	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.					
8	El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades					
9	El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.					
10	El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.					
11	El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.					
12	12. El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.					
13	El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.					
14	El director lidera al equipo por aceptación del grupo					
15	El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.					
16	Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo					
17	El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.					
18	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones					
19	El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen					

	trabajo.					
20	El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.					
21	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.					
22	El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.					
23	El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.					
24	El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.					
25	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.					
26	El director supervisa el trabajo de los padres de familia					
27	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.					
28	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.					
29	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente					
30	Es tratado(a) con respeto por el director.					

Liderazgo Autocrático = 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,22 (12)

Liderazgo Democrático = 12,13,14,15,16,17,18,19,20,28,29,30 (12)

Liderazgo Liberal = 21, 23, 24, 25, 26, 27 (6)