

Liderazgo aplicado en la gestión del director educativo en la educación media

MSc. Rita Irene Almada Fernández

ritaalmada97@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0867-263>

Facultad de Humanidades y Ciencias de la educación.

Universidad Nacional de Pilar

Pilar - Paraguay

RESUMEN

El análisis del liderazgo se ha sido de mucho interés en todos los ámbitos de las organizaciones en general, y en el contexto educativo en particular. Esta investigación se propuso como objetivo “Caracterizar el liderazgo aplicado en la gestión del director educativo para la implementación de planes, proyectos y programas en la Educación Media de los distritos de Distritos de Villalbín, Laureles y Cerrito, año 2022”. Se propone una metodología cuantitativa, con un diseño no experimental y corte transversal, aplicando un cuestionario policotómico cerrado a una muestra probabilística de 17 directivos. Los hallazgos muestran un estilo de liderazgo autoritario, seguido del estilo visionario, resaltando la baja frecuencia del estilo democrático y afiliativo, dando lugar a una gestión centrada en las decisiones del director educativo, y enfocada en lo administrativo y lo pedagógico. Se recomienda que se brinde mayor participación, delegando las responsabilidades, escuchando las opiniones de los demás actores educativos. Por tanto, es necesario que, para la implementación de los planes y programas del sistema educativo nacional, la distribución de la gestión se enfoque en todas las dimensiones, brindando a cada una el espacio y el realce que requiere, para la calidad de la oferta educativa y la exitosa gestión de los directores educativos.

Palabras clave: *liderazgo; gestión; director educativo; educación media.*

Correspondencia: ritaalmada97@gmail.com

Artículo recibido 13 octubre 2022 Aceptado para publicación: 13 noviembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Almada Fernández, M. R. I. (2022). Liderazgo aplicado en la gestión del director educativo en la educación media. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(6), 6941-6964. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3930

Applied leadership in the management of the educational director in secondary education

ABSTRACT

The analysis of leadership has been of great interest in all areas of organizations in general, and in the educational context in particular. This research proposed as objective "To characterize the leadership applied in the management of the educational director for the implementation of plans, projects and programs in Secondary Education of the districts of Villalbín, Laureles and Cerrito Districts, year 2022". A quantitative methodology is proposed, with a non-experimental and cross-sectional design, applying a closed polychotomous questionnaire to a probabilistic sample of 17 managers. The findings show an authoritarian leadership style, followed by the visionary style, highlighting the low frequency of the democratic and affiliative style, giving rise to a management focused on the decisions of the educational director, and focused on the administrative and pedagogical aspects. It is recommended that greater participation be provided, delegating responsibilities, listening to the opinions of other educational actors. Therefore, it is necessary that, for the implementation of the plans and programs of the national educational system, the distribution of management focuses on all dimensions, providing each one with the space and enhancement that it requires, for the quality of the offer. education and the successful management of educational directors.

Keywords: *leadership; management; educational director; middle education.*

INTRODUCCION

En la actualidad, y más aún posterior a la pandemia por COVID-19 del año 2020, la educación con sus actores, ha atravesado importantes cambios, algunos de ellos, y sin buscarlos, fueron positivos, como el crecimiento en la utilización de la tecnología como recurso pedagógico, mientras que otros han dejado en evidencia la necesidad de replantear el liderazgo en las instituciones educativas.

El primer gestor de toda institución educativa, es el director, y recae sobre el mismo, establecer el tipo de liderazgo que, al mismo tiempo, determinará la dinámica de los demás actores educativos. Exige generar mecanismos para el pleno cumplimiento de los planes y programas establecidos y al mismo tiempo, para el logro de los objetivos institucionales y la calidad educativa.

Numerosos autores han abordado el estudio sobre los tipos de liderazgo, abordando algunas definiciones y clasificaciones de ellos. En términos generales la clasificación más conocida es la de Daniel Goleman, que habla, del líder: Coercitivo o autoritario, Democrático, Afiliativo, Visionario u orientativo, Timonel y Coach, de los cuales se enfatizarán en algunos de ellos.

En las instituciones educativas de la Educación Media de los distritos de Villalbín, Laureles y Cerrito, departamento de Ñeembucú, se divisa en la actualidad, ciertas debilidades en el liderazgo directivo, por lo que es de interés caracterizar el tipo aplicado en la gestión del director educativo. La preparación del director es imprescindible, debe poseer las competencias necesarias para el desarrollo de su gestión en todas las dimensiones.

El liderazgo directivo de acuerdo a (Fernández, 2010), hace referencia a que:

El administrador es una persona que resuelve los problemas que se le presentan en su lucha por afrontar la complejidad de las organizaciones (Kotter, 1990). Para ello, su objetivo principal es diseñar una estructura, racional y equitativa, asegurándose de que se cometan el menor número posible de errores. (p. 512)

El director es líder, y depende del tipo de liderazgo que ejerza para el éxito de sus gestiones, tomar decisiones acertadas, organizar a la comunidad educativa, desarrollar identidad institucional, generar un buen clima laboral, entre otros.

En el presente artículo se parte de la premisa de que el tipo de liderazgo implementado por el director influye significativamente en la gestión para la implementación de planes,

proyectos y programas en la Educación Media.

A partir de la problemática expuesta, se planteó como objetivo de investigación: Caracterizar el liderazgo aplicado en la gestión del director educativo para la implementación de planes, proyectos y programas en la Educación Media de los distritos de Distritos de Villalbín, Laureles y Cerrito, año 2022.

Para esta investigación se abordan los 6 tipos de liderazgo, según Daniel Goleman, cuya clasificación es una de las más utilizadas dentro de distintas disciplinas, y esta vez apuntando al liderazgo aplicado en la gestión del director educativo. Se enfatizó específicamente a tres de ellos, el liderazgo visionario, autoritario y democrático.

El director es una figura clave en la vida institucional, porque tiene la encomienda de dirigir a la institución a su cargo, hacia el logro de los objetivos y metas propuestas desde el Ministerio de Educación y Ciencias y así también las institucionales.

Conocer las características de los estilos de liderazgo que los directores educativos implementan en sus instituciones, constituye un tema de mucho interés y vital relevancia por dar a conocer cómo un gestor de la educación es responsable de la institución educativa en que se desempeña y desde los hallazgos obtenidos, brindar las respuestas a las interrogantes en este contexto y apoyar a la mejora de su gestión, atendiendo a la importancia de esta figura, cuya función es inspirar y asesorar a los docentes para desarrollar su potencial; gestionar y administrar los recursos a fin de crear las mejores condiciones para la enseñanza- aprendizaje.

De lo anterior se deriva parte de la relevancia de esta investigación, con el objetivo de analizar el estilo de liderazgo predominante en los directivos de las instituciones educativas abarcadas.

1. Liderazgo

Según (Lussier & Achua , 2011, p. 6), “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”

En este orden de ideas, para Daniel Goleman en (Villacís, 2018), define al liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el

ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional.

El liderazgo implica que haya una persona (líder) que pueda influir y motivar a los demás (miembros del equipo). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estos dos rasgos se le ha denominado carisma.

El liderazgo es fundamentalmente un fenómeno de influencia y el foco no es solo la persona del líder, sino también los colaboradores y el contexto en que ocurren las acciones de liderazgo. Es el análisis diagnóstico de estas variables las que permite al líder realizar acciones y/o tomar decisiones eficientes y efectivas. También es importante la flexibilidad, entendida como la capacidad de usar diferentes estilos de liderazgo según lo requiera el colaborador y/o la situación específica que esté ocurriendo.

1.1. Estilos de liderazgo

Siguiendo a Lussier & Achua, (2011):

Con base en los factores situacionales en el modelo trayectoria-meta, el líder puede elegir el estilo de liderazgo más apropiado al optar por los siguientes lineamientos para cada estilo. El modelo original incluyó sólo los estilos de liderazgo directivo (con base en la estructura de inicio, estilo centrado en el trabajo) y de apoyo (basados en la consideración y el estilo de los subordinados) de los estudios del liderazgo conductual (de la Estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan). Se agregaron los estilos de liderazgo participativo y orientado al logro en una publicación de 1974 por House y Mitchell.

Directivo

El líder proporciona una alta estructura. El liderazgo directivo es apropiado cuando los seguidores requieren un liderazgo de autoridad, muestran un locus de control externo y la capacidad de los seguidores es limitada. El liderazgo directivo también es adecuado cuando la tarea del entorno es compleja o ambigua, la autoridad formal es enérgica y el grupo de trabajo proporciona satisfacción laboral.

Apoyo

El líder proporciona una alta consideración. El liderazgo de apoyo es apropiado cuando los seguidores no desean un liderazgo autocrático, muestran un locus de control interno

y cuando la capacidad del seguidor es alta. El liderazgo de apoyo también es adecuado cuando las tareas del entorno son simples, la autoridad formal es débil y cuando el grupo de trabajo no proporciona una satisfacción laboral.

Participativo

El líder incluye la participación de los empleados en la toma de decisiones. El liderazgo participativo es apropiado cuando los seguidores pretenden participar, cuando exhiben un locus de control interno y cuando la capacidad del seguidor es alta; cuando la tarea del entorno es compleja, la autoridad es enérgica o débil y la satisfacción laboral de los compañeros de trabajo es alta o baja.

Orientado a los logros

El líder establece metas difíciles pero alcanzables, espera que los seguidores se desempeñen al más alto nivel y les recompensa por hacerlo. En esencia, el líder proporciona gran dirección (estructura) y un alto comportamiento de apoyo (consideración). El liderazgo orientado a los logros es adecuado cuando los seguidores están dispuestos a un liderazgo autocrático, manifiestan un locus de control externo y cuando la capacidad de los seguidores es alta; cuando la tarea del entorno es simple, la autoridad es enérgica y la satisfacción laboral de los compañeros de trabajo es alta o baja.

1.2. Caracterización del liderazgo del director

El liderazgo es un fenómeno social donde actúan las expectativas de un grupo. La personalidad y la actuación del líder y también las circunstancias que favorecen la adhesión de seguidores. Ello implica un conjunto de rasgos que configura el rol del director y que pueden agruparse esquemáticamente en características personales, capacidades organizacionales e intelectuales. Como señala acertadamente Gago (2001): El rol del Director supone una función dinámica de gestión (management), profesionalismo y liderazgo. Tal función aparece, en mayor o menor extensión, también en otros roles escolares, sin embargo, la posición del director está investigada de la principal responsabilidad de asegurar el éxito de la empresa educativa dentro de su institución. (p. 217)

Así en lo que respecta a las características personales del director, resulta mandatorio considerar los siguientes aspectos claves: 1) la eficiencia, lo cual se entiende como la posibilidad de responder oportuna y correctamente a las exigencias del trabajo; 2) la comunicación y la empatía, ya que no basta con el procesamiento de la información, sino

la capacidad de dialogar y hacerse presente para los demás más allá de las funciones jerárquicas, así como establecer procesos de relación empática en los que sentirse comprendido es un modo de acercamiento al otro, indistintamente de las antipatías o simpatías que comúnmente generan sesgos a la hora de tomar decisiones y constituir equipos de trabajo; 3) acciones justas y equitativas, que permiten tomar decisiones y administrar justicia sobre la base de elementos objetivos, equilibrados y carente de prejuicios, que en la mayoría de los casos terminan generando malestar en función de preferencias y/o elementos extra- profesionales.

Cabe destacar que uno de los atributos generalmente asociados a la personalidad y perfil del director es su capacidad de contagio, simpatía y carisma, frente a ello, autores como (Thomas, Miles, & Fisk, 2007) señalan que el director en su papel de líder, tiene como misión conseguir seguidores, y por esta razón es esencial que sepa cómo puede hacer para conseguirlo. En este sentido, confirmando lo señalado por Navarro (2002), “El carisma se trata de un elemento personal que genera confianza ciega en el liderazgo de alguien, el gusto por dejarse llevar y la facilidad para ser convencido a priori” (p.29).

No obstante, más importante que el magnetismo que pueda ejercer un líder lo más importante, es el ejemplo y el testimonio que un director pueda transmitir, y que inexorablemente se encuentra anclado a sus características personales y su perfil como líder. En tal sentido, como afirma (Gómez , 1999) , el ejemplo es la base para alcanzar y consolidar la autoridad, lo que implica que las personas confíen en las intenciones del director, valorándolas positivamente, así como teniendo seguridad sobre las capacidades profesionales de quien manda.

Por su parte, en relación con las capacidades profesionales, resulta relevante considerar aspectos tales como:

- 1) la disposición para el trabajo en equipo, que pasa por reconocer que los éxitos y fracasos se asumen colectivamente, sabiendo aprovechar la sinergia, así como permitiendo la facilitación y delegación de procesos;
- 2) la capacidad administrativa, que se traduce en la posibilidad de dar respuesta a los procesos en función de pautas, protocolos y marcos de actuación establecidos, así como la capacidad de gerenciar recursos y gestionar personal;
- 3) el monitoreo educativo, lo cual implica una vigilancia y evaluación permanente del hecho educativo específico y todos los procesos y actividades asociados, sin perder

de vista la centralidad de la formación y la capacitación en todo lo que se hace y se emprende como institución educativa;

- 4) dominio de las estrategias administrativas, lo que implica una visión prospectiva de las actividades y procesos, así como un sentido de direccionalidad en tanto líder de personas en función de un proyecto educativo.

Finalmente, en lo que respecta a la capacidad intelectual, un director precisa de los siguientes elementos:

- 1) liderazgo innovador, entendido como la capacidad de crear nuevas alternativas, lo que hace que no solo se aprenda del pasado, sino que se pueda aprender del futuro desde el aprovechamiento de las posibilidades emergentes que surgen de la co-creación y la búsqueda de terceras alternativas;
- 2) formación profesional, lo que pasa por disponer de una sólida trayectoria académica y experiencia debidamente certificada, que no solo le permita disponer de méritos por experiencias vividas, sino comprobación oficial a la hora de reunir las condiciones de titulación, instrucción, formación y capacitación coherentes con la función que ocupa. En ello, resulta deseable que reúna una sólida formación teórico-práctica, así como gerencial- pedagógica que permita responder a las demandas;
- 3) capacidad para resolución de problemas, lo cual implica la capacidad de intervenir en contextos complejos y conflictivos, con la posibilidad incluso de colaborar con personas que aliadas o no están dispuestas a colaborar, así como el manejo de herramientas de negociación y mediación en conflictos de distinto nivel;
- 4) competitividad, lo que implica la capacidad de establecer ventajas competitivas en la gestión institucional indistintamente de que se trate de instituciones educativas públicas o privadas, ya que existe la conciencia de una cultura de resultados, méritos y crecimiento.

2. Definición de liderazgo según Daniel Goleman

Según Goleman, Boyatzis, & McKee, (2016)

“El líder resonante crea más”, indican que líder es la persona a quienes los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesarias para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. En ese sentido líder es la persona que mejor sabe encausar las emociones de un determinado grupo. Para bien o para mal los subordinados se dirigen a un líder en busca de contacto emocional, es decir de

empatía, cuando los líderes encausan las emociones en una dirección positiva provocan un efecto al que llaman resonancia, cuando por el contrario lo hacen en una dirección negativa que socaba los cimientos emocionales en los que se sienta todo posible desarrollo, se llama disonancia. Es así que los buenos líderes comprenden y gestionan sus emociones y las emociones de los demás y su efecto trasciende el mero hecho de llevar a cabo un buen trabajo. (p.26)

Tipos de líderes por Daniel Goleman

Dicho autor recoge 6 tipos de líderes y remarca la ventaja de ser flexible a la hora de liderar el equipo.

Esto quiere decir que, además de un concepto genérico de liderazgo, es fundamental comprender las nociones que manejan los especialistas de esta área, tal como en el caso del liderazgo según Daniel Goleman que ofrece una perspectiva bastante particular.

Para Goleman, la definición de liderazgo se basa en la comprensión del mismo como el arte de la persuasión hacia otros con el fin de motivarlos a lograr un objetivo común; siendo esta característica uno de los requisitos básicos para ser un buen líder. Además, señala tres aspectos fundamentales de los que debe hacerse el líder para promover cierto propósito en los demás, estos son:

- Tener consciencia de las emociones propias.
- Tener autoconfianza.
- Valorar adecuadamente las emociones de uno mismo.

Adicionalmente expresa la importancia de una comunicación asertiva, donde, además, se considere la diversidad del equipo de trabajo, valorando las capacidades de cada uno de los integrantes, para obtener mejores resultados del proceso.

De este modo, podemos inferir que la definición de liderazgo según Daniel Goleman se enfoca en el trabajo y mejoría de la inteligencia emocional, así como también de las demás habilidades requeridas según su concepto para ejecutar buenas prácticas en este ámbito, utilizando la motivación como medio fundamental para lograr objetivos comunes.

Estilo visionario

El perfil visionario se caracteriza por la manera en la que motiva a su equipo, remarcándoles que su trabajo se complementa con la visión de la empresa. Los miembros

del equipo se sienten realizados, debido a que son conocedores de la importancia de su labor.

Por otro lado, el líder visionario marca el objetivo final, pero proporciona a los empleados la libertad de diseñar el medio para lograrlo.

Estilo coach

Este tipo de liderazgo se basa en identificar las fortalezas y debilidades de los miembros de su equipo. Identificar estas variables permite al trabajador ser conocedor y mejorar.

Se conoce que estos líderes delegan y proponen tareas desafiantes a su equipo para que puedan crecer tanto personalmente como en el ámbito laboral.

Este tipo de liderazgo no tiene sentido si se trata de un equipo sin aspiraciones ni ganas de aprender.

Estilo democrático

Líder democrático se caracteriza por tener en consideración a todos los miembros del equipo. Para lograr un buen ambiente laboral, el líder realiza multitudes de reuniones donde los empleados pueden expresar sus opiniones, además el líder conoce a su equipo y sabe cómo motivarlos al máximo.

Este líder tiene una visión muy realista a la hora de saber si se va a lograr o no los objetivos.

Estilo coercitivo o autoritario

Los directivos que lideran a través de este perfil se rigen en la disciplina. Por este motivo, el líder autoritario utiliza directrices muy precisas sin tener en cuenta a los miembros de su equipo. Además, la no realización de la tarea o la mala ejecución tienen consecuencia. Por lo general, los trabajadores se sienten desmotivados y pierden el sentimiento de propiedad.

Estilo afiliativo

Los líderes afiliativos se focalizan en el liderazgo positivo, creando una armonía entre los miembros del equipo. Se basa en la creación de lazos emocionales. Esto conlleva que haya mucha comunicación y lluvias de ideas. Ofreciéndoles muchas herramientas como son los feedbacks.

Estilo que marca la pauta o timonel

El perfil timonel se centra en las pautas para alcanzar los objetivos. En general, considera que, si él es capaz de realizar las tareas sus trabajadores también son aptos para seguirlo

al mismo nivel. Esta forma de liderar rompe al equipo y provoca que no trabajen cómodos e incluso llegan a desmotivarse.

Además, estos directores no son buenos guiando, es decir, mentalmente tienen muy claro cómo realizar todo, pero no saben transmitirlo, provocando un desconcierto en el equipo.

Líder resonante

En la obra de Goleman, Boyatzis, & McKee, (2002) *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*, detalla la clave del liderazgo resonante. Este estilo se basa en los pilares de la inteligencia emocional, en comprenderse a uno mismo y a los demás, las personas con este perfil conectan con los trabajadores y los enfoca hacia la positividad.

Los estilos: visionario, coaching, afiliativo y democrático son considerados estilos resonantes.

Cuando el líder no sabe movilizar a su equipo hacia la positividad, sino que se rige en la negatividad se le denomina líder disonante, este modelo genera emociones adversas al otro estilo.

Los estilos disonantes son los denominados timonel y autoritario.

Para los autores los buenos directores son aquellos que tienen “flexibilidad a la hora de cambiar de estilo según la necesidad.” Lo cual implica tener asumido el objetivo a conseguir y un gran conocimiento de los perfiles de sus subordinados.

Por supuesto, conocer a un líder que tenga en su repertorio los 6 estilos no es fácil.

3. Gestión educativa

La gestión escolar hace alusión a la toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país a nivel macro, y las acciones concretas que se emprende a nivel institucional con los miembros de la comunidad educativa, en este caso hablamos de un nivel micro. Según MEC, *Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar* (1996) se puede definir:

El conjunto de acciones, relacionados entre sí, que emprende el equipo directivo de una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, focalizar,

nuclear a la comunidad educativa alrededor de los aprendizajes de niños y jóvenes. (p.14)

Es decir que la Gestión escolar es un proceso que enfatiza el trabajo en equipo que implica la construcción, el diseño y evaluación de las acciones educativas. Es también entendida como la capacidad de ir generando nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con una participación democrática, a través de escenarios propicios para el desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

3.1. Dimensiones de la Gestión Escolar

Las cuatro dimensiones de la gestión escolar se contemplan en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), a través del cual se va desarrollando la participación de toda la comunidad educativa y el liderazgo, principalmente de los directivos. Para la buena gestión escolar se debe tener en cuenta la totalidad de las dimensiones, que le dan sentido a una institución educativa. Al respecto, en el material titulado Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar (MEC, 1996), se establecen las cuatro dimensiones de la gestión escolar. Estas presentan a continuación:

3.1.1. Dimensión Pedagógica-Curricular

Para (Batista & Tamara, 2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones o recursos, para potenciar el proceso pedagógico o didáctico que realiza los profesores en colectivo, para direccionar su práctica, al cumplimiento de los propósitos educativos.

3.1.2. Dimensión Comunitaria

Apunta a las relaciones de la institución educativa con su contexto, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio, relación con los padres, participación de las fuerzas vivas, etc. En este sentido Frigerio, Poggi, & Tiramonti, (1992) se refiere "al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo" (p.2).

3.1.3. Dimensión Administrativo -Financiera

Incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa. En este contexto Frigerio, Poggi, & Tiramonti, (1992) se refiere "se refiere a

las cuestiones de gobierno. Un administrador es un planificador de estrategias para lo cual deberá considerar los recursos humanos y financieros y los tiempos disponibles " (p.1).

3.1.4. Dimensión Organizacional -Estructural

Constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento. Esta dimensión organiza aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de su funcionamiento (tareas que cada actor debe desarrollar para el logro del objetivo, normas que regulan la vida organizacional, uso del tiempo y de los espacios, organigrama institucional. Al respecto (Frigerio, Poggi, & Tiramonti, 1992) afirman " es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento" (p.1).

OBJETIVOS

General

- Caracterizar el liderazgo aplicado en la gestión del director educativo para la implementación de planes, proyectos y programas en la Educación Media de los distritos de Distritos de Villalbín, Laureles y Cerrito, año 2022.

Objetivos específicos

- Determinar el tipo de liderazgo aplicado por el director educativo en el Nivel Medio.
- Establecer la calidad de la gestión directiva mediante su liderazgo.

METODOLOGÍA

Para la recolección de datos de campo se optó por el método de la encuesta, con la técnica del cuestionario. Se ha asumido este procedimiento por los siguientes motivos: porque es una forma de búsqueda sistemática de la información donde el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener; además, ella tiene la particularidad de permitir hacer las preguntas y recoger las respuestas de los investigados en el mismo orden y en una situación social similar; esto implica "un mayor control sobre lo que se pregunta, razón por la cual la recogida de datos con cuestionarios se llama estandarizada"

En efecto, se procedió a la recolección de datos con la aplicación del método de la encuesta y la técnica del cuestionario valorativo ascendente, constituido con cuatro niveles cerrados y se ha preparado por medio de formulario Google y remitido por correo y WhatsApp. En esta decisión se ha seguido la orientación de (Hernández Sampieri,

Fernández Collado, & Baptista, 2003), donde refiere que “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (p.142).

Este instrumento se construyó en congruencia con el marco teórico, con los ítems de investigación, con las preguntas y objetivos de investigación, a fin de posibilitar y asegurar la coherencia lógica de los mismos con la estructura global de la investigación.

La población de estudio lo conformó los directores de las instituciones educativas del Nivel Medio de los distritos de Villalbín, Laureles y Cerrito. Siendo la cantidad total de directores 17 directores. Para la muestra se optó por abarcar al 100% de la población.

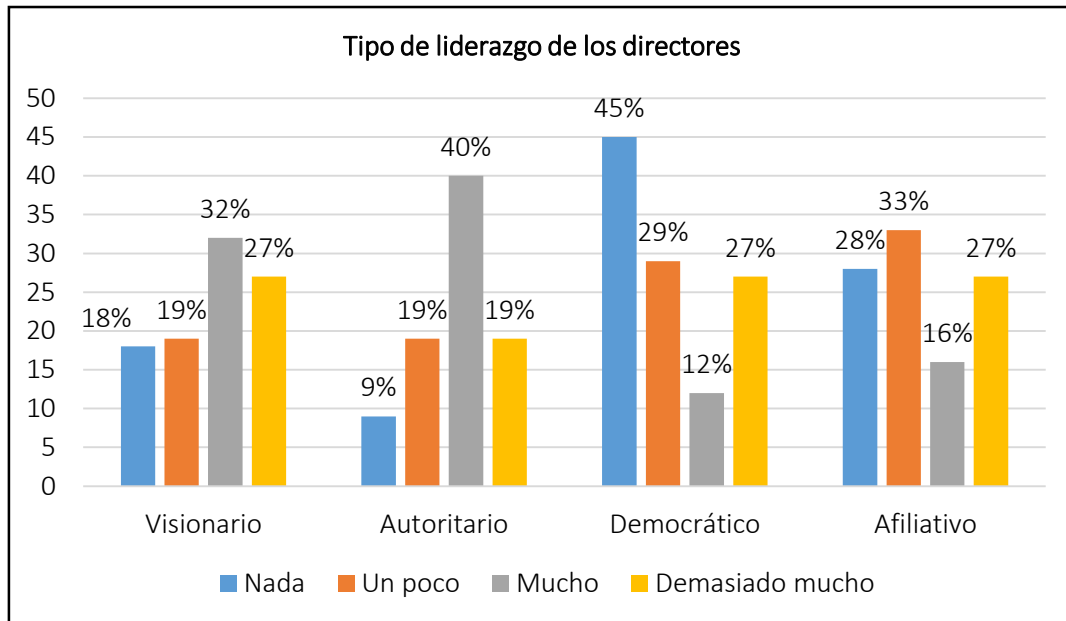
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1.

Caracterizar el liderazgo aplicado en la gestión del director educativo para la implementación de planes, proyectos y programas en la Educación Media de los distritos de Distritos de Villalbín, Laureles y Cerrito, año 2022

VARIABLES	INDICADORES	N	UP	M	DM	N	UP	M	DM
Tipo de Liderazgo	Visionario	2	4	8	3	18%	19%	32%	27%
	Autoritario	1	4	10	2	9%	19%	40%	19%
	Democrático	5	6	3	3	45%	29	12	27%
	Afiliativo	3	7	4	3	28%	33%	16%	27%
Total		11	21	25	11	100%	100%	100%	100%
Gestión	Administrativa	1	2	4	9	10%	11%	27%	41%
	Pedagógica	2	2	4	9	20%	11%	27%	41%
	Organizacional	4	7	3	2	40%	36%	19%	9%
	Comunitaria	3	8	4	2	30%	42%	27%	9%
Total		10	19	15	22	100%	100%	100%	100%
N: Nada UP: Un poco M: Mucho DM: Demasiado mucho									

Figura 1: Tipo de liderazgo



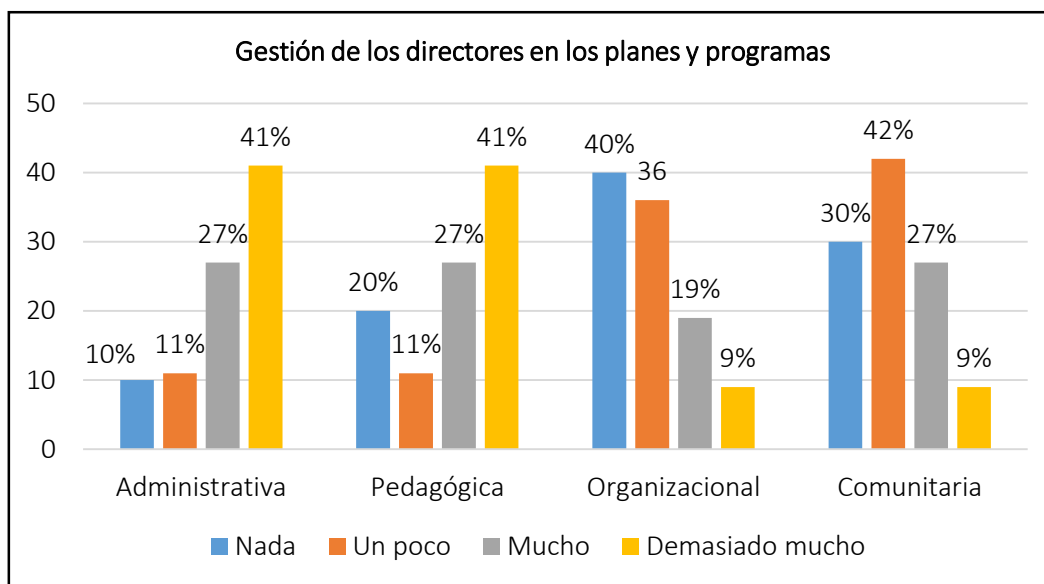
En los resultados del gráfico se revelan porcentajes elevados con respecto a los tipos de liderazgo autoritario con 40 % y en el visionario con 32%, en el nivel de selección “Mucho” lo que indica que ambos estilos son los predominantes. Se resalta también el porcentaje elevado en el tipo democrático con 45% en el nivel de selección “Nada”, lo que indica que los directores son visionarios, pero requieren involucrar más a los demás miembros de la comunidad educativa, delegando algunas funciones que pueden mejorar la calidad de su gestión y de los servicios ofrecidos en la institución. Una buena gestión directiva entiende que compartir algunas obligaciones, forma parte de su liderazgo, pues al mismo tiempo de que es beneficiado, permite que los demás vayan creciendo y fortaleciendo su desempeño, para ello es fundamental que el tipo de liderazgo democrático sea fortalecido. Aunque por la necesidad de tomar decisiones rápidas, evitando muchas veces discusiones innecesarias es más eficaz asumir una postura autoritaria, esto puede afectar al mismo tiempo las relaciones interpersonales, generando otros problemas, por ello es mejor siempre involucrar a otros, para un mayor éxito. Esto también implica una amplia capacidad de organización.

En este sentido, cabe resaltar que, en el liderazgo democrático todos los integrantes del grupo de trabajo participan en la toma de decisiones (Robbins & Coulter, 2013). Están de acuerdo con los objetivos y la forma de trabajo establecida para alcanzarlos (Ayoub, 2010). Los integrantes de equipo eligen con quien trabajar y se distribuyen las diversas

actividades programadas (Bolívar, 2010). El líder interviene solamente si necesita mejorar algún aspecto técnico o de relaciones humanas (Ayoub, 2010)

Aunque el líder consulta a los diferentes integrantes del equipo para tomar las decisiones, la responsabilidad final continúa siendo suya y es quien deberá responder por los resultados del trabajo (Lozado, 2013). Debe tener alta capacidad de organización de equipo y de dirección de reuniones. El directivo basa su autoridad en su nivel técnico y conocimiento del trabajo. Al momento de trabajar, lo hace como cualquier otro integrante del grupo (Zuzama, 2015).

Figura 2: Gestión de los directores en los planes y programas



Los resultados revelan porcentajes elevados en el nivel de selección “Demasiado mucho” para la gestión administrativa y pedagógica con 41%, en cambio, para la dimensión organizacional se obtuvo 40% en la selección “Nada” y 42% en la dimensión comunitaria, en la selección “Un poco”.

De acuerdo a lo presentado, se deja entrever que en la gestión de los directores se enfatizan las actividades relacionadas a la administrativa y la pedagógica, quedando con menos espacio las actividades que corresponden a lo organizacional y comunitario. Cada dimensión es importante, para el desarrollo integral de las instituciones educativas. Si bien, la dinámica de los directores exige el cumplimiento de numerosos requerimientos desde el Ministerio de Educación y Ciencias, que generalmente tienden a lo operativo, es preciso que el líder institucional sepa organizar su gestión e involucrar a la comunidad educativa. Esta caracterización, guarda mucha relación con el gráfico anterior, cuyo

resultado demostró que los tipos de liderazgos predominantes son el visionario y el autoritario. Es decir, los directores conocen sus funciones, son activos, asumen el protagonismo en las decisiones, los planes y programas son implementados con éxito, pero es preciso involucrar a todos los actores educativos y organizar su gestión.

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno Manes, (1999), con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000,p.11) a fin de ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Álvarez, 1988,p.23). Para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias, aspecto que abordaremos seguidamente.

El líder debe favorecer que el equipo desarrolle un espíritu de cuerpo que permita a sus miembros interactuar equilibradamente en las dimensiones de la tarea a realizar, el procedimiento de trabajo y el proceso socio-afectivo entre ellos (Holos Consultores, s.f); de manera tal que cada miembro desempeña el papel asignado, haciendo el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades, acentuar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, donde es vital la autoevaluación como mecanismo de retroalimentación para identificar los problemas y planear las acciones correctivas que aseguren resultados exitosos.

Por otro lado, el éxito de todo líder está determinado por su capacidad de delegar en el equipo funciones y la toma de decisiones que estén a su alcance, y así liberar tiempo para acometer acciones de mayor valor agregado. Para delegar con éxito el directivo debe: seleccionar el trabajo y organizarlo, identificar a la persona adecuada, motivarla y prepararla para la ejecución del trabajo, asegurándose de su plena comprensión y, a la vez, estimular su independencia en la ejecución y ejercer el control y la supervisión que asegure los resultados de calidad esperados Graffe, (2000).

Caracterizar el tipo de liderazgo asumido por los directores educativos de las instituciones investigadas para ejecutar las propuestas de los planes y programas del Ministerio de Educación y Ciencias, permite al mismo tiempo medir los aspectos en que pueden influir en la dinámica de los actores educativos.

Todos los tipos de liderazgo analizados contienen en sí caracterizaciones que pueden fortalecer o debilitar la gestión directiva. Esto indica que nada que sea muy absoluto en cuanto al tipo de liderazgo implementado, es bueno. Es necesario alternar acorde a las necesidades y situaciones, lo cual exige mucha capacidad de medir el impacto de cada una de sus acciones, a fin de tomar otra postura, atendiendo a la compleja responsabilidad que lleva sobre sí el líder educativo.

Lo que resulta claro, es que, de acuerdo al tipo de liderazgo del director, al mismo tiempo se priorizan las actividades en las dimensiones de su gestión. En el caso de la investigación, se constató que los estilos visionario y autoritario predominan, y, por ende, los directores enfatizan las dimensiones administrativas y pedagógicas, limitando aspectos como la delegación de responsabilidades, la participación, la posibilidad de crecimiento personal y profesional o el fortalecimiento de la identidad institucional.

Esta investigación ha propiciado otras interrogantes, que podrían profundizarse como ser: ¿Cuál es el impacto en la comunidad educativa sobre el estilo de liderazgo asumido por el director? ¿Qué espacios de participación propicia el director educativo dentro de la implementación de su gestión?

LISTA DE REFERENCIAS

- Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en la administración pública mexicana*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Batista, G., & Tamara. (2001). *Gestión pedagógica en varios niveles*. Morata.
- Borrayo Rodríguez, C., Valdez Zepeda, A., & Delgado Melgarejo, B. (2019). Cultura emprendedora en jóvenes universitarios de Guadalajara, México. *Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28060161005/html/>
- Camacho, D. (2003). La importancia de formar jóvenes emprendedores. *Apuntes del CENES*, 15. Obtenido de https://www.redib.org/Record/oai_articulo1686608-la-importancia-de-formar-j%C3%B3venes-emprendedores
- Carda, R., & Larrosa, F. (2012). *La organización del centro educativo: manual para maestros*. Alicante: Club Universitario.

- Cardona, P. (2000). *Liderazgo relacional*. Recuperado el Lunes de 18 de 2022, de : <http://repositorio.cucea.udg.mx:8080/jspui/handle/123456789/108>.
- Cardona, P., & R, C. (2009). *“El liderazgo centrado en la misión*. Harvard Deusto.
- Ceja Oseguera, S., De la Torre Hidalgo, T., & Ramírez Murillo, L. (2018). Análisis de las competencias para el emprendedurismo que se desarrollan en los cursos presenciales de las licenciaturas del área de negocios. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 18.
- Chávez Moreno, E. (2020). Análisis comparativo de competencias emprendedoras entre estudiantes de la UABC. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 20. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672020000100131&lang=es
- Correa Correa, Z., Delgado Hurtado, C., & Conde Cardona, Y. (2011). Formación en emprendimiento en estudiantes de la carrera de administración de empresas en la Universidad Pública de Popayán. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 51. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/550/538>
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). *Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments”*.
- D’Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México: Prentice Hall-Pearson Education.
- D’Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México: Prentice Hall-Pearson Education.
- Duarte Masi, S., & Sung Park, S. (2019). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 24. Obtenido de https://www.redib.org/Record/oai_articulo797820-el-perfil-del-emprendedor-y-los-estudios-relacionados-a-los-emprendedores-iberoamericanos
- Encina Ayala, L., & López Méndez, G. (2021). Emprendedurismo Femenino: Un estudio multi-caso de factores que influyen en la Intención Emprendedora. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 18. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.374

- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Frigerio, G., Poggi, M., & Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas. Elementos claves para su gestión*.
- Frigerio, G., Poggi, M., & Tiramonti, G. (1992). *“Las instituciones educativas. Elementos claves para su gestión*.
- Frigerio, G., Poggi, M., & Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Buenos Aires: Troquel.
- Gago, F. (2006). *La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional*. Madrid: Ministerio de Educación.
- García Rubiano, M. (2011). *“Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Obtenido de <http://revistas.javerianacali.edu.co/javevirtualoj/index.php/pensamientopsicologico/article/view/164>.
- García Rubiano, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://revistas.javerianacali.edu.co/javevirtualoj/index.php/pensamientopsicologico/article/view/164>.
- Gardiner, J. J. (2006). *Transactional, transformational and transcendent leadership metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance* (Vol. 6).
- Giraldo, J. (2018). Orientación Universitaria. *Universia Perú*. Obtenido de <https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/consejos/orientacion/mas-mujeres-optan-por-las-carreras-de-administracion--2774.html>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Plaza y Janés.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El Líder resonante crea mas: el poder de la inteligencia emocional*. Versión electrónica. Debolsillo.
- Gómez, J. (1999). *Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la Empresa*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Gómez, L., & Jacobsohn, G. (2007). *Desarrollo de competencias emprendedoras - La formación básica de la Universidad del Norte*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

- Obtenido de
<https://books.google.com.py/books?id=efPQK2Utk9YC&pg=PR6&dq=La+Formaci%C3%B3n+B%C3%A1sica+en+la+Universidad+del+Norte&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjlm-qipvwAhWBJ7kGHe7TDZoQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=La%20Formaci%C3%B3n%20B%C3%A1sica%20en%20la%20Universidad%20del+Norte>
- Graffe, G. J. (2000). *Gestión de Instituciones Educativas*. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.
- Gutiérrez Huby, A., & Amador Murguía, M. (2011). El potencial emprendedor en los estudiantes de la carrera de contabilidad de las universidades San Marcos de Perú y Guadalajara de México – Centro Universitario de los Altos – Un análisis comparativo. *QUIPUKAMAYOC- Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 20.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, & Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Holos Consultores. (s.f). *Integración y formación de equipo*. s.l: Mimeo.
- Jiménez Sáez, F., & Arroyo Vázquez, M. (2006). El fomento del emprendedurismo universitario a través de un modelo integrador. *Instituto ingenio*, 17. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/36031597.pdf>
- Krauss, C. (2011). Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: El caso de la Universidad Católica del Uruguay. *Dimensión Empresarial*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277259963_Actitudes_emprendedoras_de_los_estudiantes_universitarios_El_caso_de_la_Universidad_Catolica_del_Uruguay
- Lozado, L. (2013). *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*. ALTERIDAD.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *LIDERAZGO. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (Cuarta ed.). (O. A. Rosas, Ed.) Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE.
- Manes, J. M. (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.

- Mañu, J. (2005). *Equipos directivos para centros educativos de calidad*. Madrid: Rialp.
- Martínez, F., & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de “Competencias Emprendedoras”: Valor social e implicaciones educativas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/40496765_Aproximacion_al_Concepto_de_Competencias_Emprendedoras_Valor_Social_e_Implicaciones_Educativas
- Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2014). Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. *Cuadernos de Administración*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/265961531_Aportes_teoricos_y_empiricos_al_estudio_del_emprendedor
- MEC, Ministerios de Educación y Ciencias. (1996). *Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar*. Asunción: MEC.
- Navarro, M. (2002). *Reflexiones de/para un director: lo cotidiano en la dirección de un Centro Educativo*. Madrid: Narcea.
- Ramírez, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Grupo Noriega.
- Rice, P. (1997). *Desarrollo humano: Estudio del ciclo vital*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rivas, J. (2015). *Guía para las personas que quieren emprender pero no saben como empezar*. México: Ediciones de Ideas Business.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (J. Brito, Trad.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Ruiz Jiménez, J., Cabeza Pulles, D., & Briano Turrent, G. (2012). Universidad y Emprendimiento: Un caso de estudio en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UGR. *ReiDoCrea*, 14. Obtenido de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/21988/ReiDo-Crea-Vol.1-Art.20-Ruiz-Cabeza-Briano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sobrado Fernández, L., & Fernández Rey, E. (2010). Competencias Emprendedoras y Desarrollo del Espíritu Empresarial en los Centros Educativos. *UNED Revistas Científicas*, 24. Obtenido de <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/275/231>
- Stradi Granados, S. (2016). El emprendedurismo universitario en estudiantes de administración de empresas de la UNED de Costa Rica. *Universidad Estatal a Distancia*, 22. Obtenido de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/1574>
- Thomas, M., Miles, G., & Fisk, P. (2007). *El directivo perfecto: una guía para conseguir los mejores resultados*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Torres, M., Mendoza, L., Lara, Y., & Zazueta, J. (2016). Emprendimiento y su percepción en los estudiantes de la Licenciatura en Negocios y Comercio Internacionales. *Universidad de Sonora*, 21. Obtenido de <http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Revistas/R2/1680-1700%20-%20Emprendimiento%20Y%20Su%20Percepcion%20En%20Los%20Estudiantes%20De%20La%20Licenciatura%20De%20Negocios%20Y%20Comercio%20Internacionales.pdf>
- Vargas, L., & Bedoya, M. (2015). *Determinantes psicológicos de la intención de creación de empresas en los aprendices del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios del SENA – Cali (trabajo de grado)*. Calí: Universidad del Valle.
- Villacís, J. (30 de Mayo de 2018). *Pepe Villacís Coach*. Obtenido de <https://www.coachpepevillacis.com/blog/estilos-de-liderazgo-version-de-daniel-goleman/#:~:text=El%20liderazgo%20es%20el%20proceso,a%20un%20grupo%20o%20equipo>.
- Villalba Benítez, E., & Ortega Carrasco, R. (2021). El perfil emprendedor en Paraguay, análisis de la población juvenil. *Fundación Universitaria Konrad Lorenz*, 10. Obtenido de http://revistasumadenegocios.konradlorenz.edu.co/wp-content/uploads/2020/10/RSN_1226_04_Perfil_emprendedor.pdf
- Viloria Escobar, J., Daza Corredor, A., & Miranda Terraza, L. (2016). Perfil emprendedor de los graduados de administración de empresas de la Universidad del Magdalena, 2010-2014. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/314300983_Perfil_emprendedor_de

_los_graduados_de_administracion_de_empresas_de_la_Universidad_del_Mag
dalena_2010-2014

Zuzama, J. M. (2015). *Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real (Tesis de pre- grado inédita)*. Palma de Mallorca, España: Universidad de las Islas Baleares.