UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

El liderazgo en las instituciones educativas

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa

Autor:

Edilgar Camizán Garcia

PIURA – PERÚ

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

El liderazgo en las instituciones educativas

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y forma

Edilgar Camizán Garcia (Autor)

Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (Asesor)

PIURA – PERÚ

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

En Piura, a los dieciocho días de febrero del dos mil veinte, se reunieron en un ambiente de la I.E. P. Pontificio, los integrantes del Jurado Evaluador, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Saúl Sunción Ynfante (Secretario) y Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancajima (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: *"El liderazgo en las instituciones educativas"*, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa al señor Edilgar Camizán Garcia.

A las OCHO horas CINCUENTA minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el Presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo QUINCE

Por tanto, Edilgar Camizán Garcia, queda APTO, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las NUEVE horas con VEINTE minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.

Dr. Oscar C. La Rosa Feijoo.
Presidente del Jurado

Dr. Saúl Sunción Ynfante.
Secretario del Jurado

Mg. Raúl A. Sánchez Ancajima
Vocal del Jurado

ÍNDICE

RESUMEN 5
INTRODUCCIÓN 5
CAPÍTULO I…… 7
MARCO TEORICO DEL LIDERAZGO 8
1.1. Definiciones de Liderazgo 8
1.2. Importancia del liderazgo en la Educación 17
1.3. Características del Liderazgo 20
CAPITULO II……..21
TIPOS DE LIDERAZGO QUE NECESITAN LAS IE……..21
2.1. Tipos de liderazgo escolar……..…..21
2.1.1. Liderazgo instructivo o instruccional……..22
2.1.2. Liderazgo transaccional……..24
2.1.3. Liderazgo transformacional……25
2.1.4. Liderazgo distribuido……..27
2.2. Estilos de Liderazgo según Bernard Bass……29
2.3. Estilos de Liderazgo según Thomas Sergiovanni……..33
2.4. Estilos de Liderazgo según Oscar Collao……..35
2.5. Liderazgo Instruccional según Joseph Blasé y Jo Blasé……37
2.6. El Liderazgo en la Educación……38
2.7. Coaching y Liderazgo Educativo……40
2.8. Competencias para el liderazgo pedagógico……..40
CONCLUSIONES…….…42
REFERENCIAS CITADAS…….……44

RESUMEN

El liderazgo es un tema muy importante y que hoy se aborda con mayor profundidad en las ciencias de la educación, entendiendo que quienes dirigen las instituciones educativas deben necesariamente poseer y desarrollar cualidades de líder. Esto debe garantizar un buen desempeño y al mismo tiempo logro de resultados a favor de las instituciones educativas.

Se entiende por liderazgo a todo un proceso a través del cual se logra motivar e influenciar a las demás personas dentro de una organización para juntos, directivos y subordinados busquen el logro de objetivos institucionales previamente establecidos.

Palabras clave: Liderazgo, educación, resultados.

INTRODUCCIÓN

Sin lugar a dudas y de acuerdo a las evidencias queda claro que uno de los grandes problemas que afronta la educación es la pésima relación que existe entre los encargados de la administración o gestión de la institución educativa y los docentes de la misma. Esta situación genera conflictos, situaciones que se presentan de manera cotidiana y que muchas veces van más allá de la institución educativa, porque los problemas no son solamente del director con sus docentes, sino también en muchos casos con los padres de familia. Estos problemas suscitados, generan un clima adverso en la institución educativa y desde luego atentan para poder conseguir los propósitos o fines institucionales, que en el caso de las escuelas es el alcanzar o mejorar la calidad educativa.

Si bien es cierto a los docentes no se les puede cuestionar su formación y capacidad pedagógica, si es evidente que muchos de ellos carecen de formación en gestión administrativa y consecuentemente en temas de liderazgo. El líder no nace, se hace y los encargados de conducir las instituciones educativas deben tener formación y conocimientos en gestión y liderazgo, que precisamente los debe llevar a conducir de manera efectiva a la institución educativa, es decir instituciones eficientes y eficaces al mismo tiempo, que logren sus objetivos institucionales haciendo uso óptimo o adecuados de todos los recursos que manejan.

Es muy importante tener en cuenta que el docente (director y docentes) a través de la tarea pedagógica que realiza va a contribuir de manera real a que los estudiantes en su formación adquieran y desarrollen actitudes, habilidades y todas las competencias necesarias para que más tarde puedan enfrentar con éxito los grandes retos y desafíos que la vida le va a plantear. Considero importante que tanto el director como los docentes deben necesariamente tener conocimientos y formación en gestión y liderazgo para poder conducir a la institución educativa de manera eficaz. A través del liderazgo, el director debe buscar desarrollar una gestión orientada a la calidad

educativa, siendo una persona proactiva que se anticipa a los hechos y se adapta a un entorno cambiante, haciéndose responsable de los logros de aprendizaje de sus estudiantes.

Frente a la situación planteada, considero pertinente planearme la siguiente interrogante ¿Cómo influyen las prácticas de liderazgo en la gestión de las instituciones educativas?

Para contestar esta interrogante desarrollo este trabajo de investigación en dos capítulos, en el Capítulo I desarrollo el fundamento teórico de lo que es el liderazgo, sus características, cualidades y los estilos de liderazgo existentes; en el Capítulo II analizo cuál de los estilos de liderazgo existentes es el más adecuado para dirigir con éxito las instituciones educativas, finalizando con las conclusiones y recomendaciones que ayuden a mejorar la gestión de las instituciones.

OBJETIVO GENERAL:

Determinar la parte conceptual del liderazgo y como el liderazgo influye en la gestión de las instituciones educativas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Explicar como de acuerdo a investigaciones realizadas se da una correspondencia entre lo que se conoce como el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes.

- Determinar que si se quiere gestionar de manera efectiva (Eficiencia más Eficacia) a las instituciones educativas el liderazgo es fundamental en esta tarea para optimizar, perfeccionar la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

- Determinar los estilos de liderazgo existentes, analizando cuál de ellos se adecúa mejor a la gestión de las instituciones educativas.

- Destacar la importancia del trabajo en equipo como tarea del líder para transformar la gestión y mejorar la calidad de los aprendizajes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO

1.1. Definiciones de Liderazgo

Collao (1997) afirma que:

"El liderazgo es el proceso por el cual se logra influenciar y motivar a la personas en una dirección por medios no coercitivos, sino en base a las ideas, el carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales preestablecidos".

Para Robbins (1999) "es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas por fuentes de esta influencia".

Según Hellriegel (2005) "es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos".

Para Chiavenato (2002) "la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer; en definitiva el líder es aquel que ejerce influencia en las demás personas".

Ander-Egg (1997), menciona que:

"Líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética anglicana. Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un

grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo".

El líder es una persona que posee cualidades de personalidad, actitudes y aptitudes, destrezas, teniendo por ello la competencia, la facultad para poder, convencer, persuadir, guiar, encaminar a los demás miembros de una organización. No necesariamente un dirigente o directivo posee o tiene cualidades innatas para ser un líder. Personalmente pienso que un directivo, en este caso por ejemplo un Director de una escuela debería ser una persona que aparte de su formación profesional, tenga cualidades personales que lo lleven a tener la capacidad de poder persuadir a los diferentes actores que conforman la comunidad educativa, influyendo de manera positiva en los diferentes grupos que conforman una institución educativa, como son, profesores, alumnos, trabajadores administrativos, autoridades locales y comunidad en la cual se desenvuelve cumpliendo el trabajo de Director.

Chiavenato que señala que:

"El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. A partir de esta definición afirma que los cuatro elementos que caracterizan al liderazgo son: la influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por seguir".

Como se sabe todas las organizaciones tienen objetivos específicos que lograr, y es aquí donde el líder debe desarrollar una tarea fundamental, la cual es influir sobre los miembros de la organización para que éstos encaminen sus acciones hacia el logro de los objetivos institucionales.

Chiavenato (2006), también define el liderazgo como:

"La capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer; en definitiva el líder es aquel que ejerce influencia en las demás personas".

En consecuencia, el liderazgo incluye dos aspectos que a mi modo de ver son fundamentales, uno de ellos es la facultad para motivar, estimular a las personas para que desarrollen acciones o hagan gestiones que son necesarias para el logro de los objetivos y el otro aspecto está relacionado con los subordinados o seguidores porque al estar motivados comprenden que deben seguir aquello que les va a permitir lograr sus objetivos y al mismo tiempo cubrir sus necesidades o carencias de tipo personal.

Cueva (2006), dice que:

"El liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige, por lo tanto la palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio".

Esta definición hace referencia a la autoridad, poder y prestigio que tiene el líder para poder conducir, dirigir a los subordinados. En efecto un líder ejerce el principio de autoridad para poder dirigir a sus subordinados, poder que le da la facultad o capacidad para poder hacer las cosas y prestigio que vendría estar dado por la buena fama de la que goza el líder ante las demás personas.

Robbins y Coulter (2010) aseveran que:

"Líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas".

Desde mi punto de vista, lo ideal o lo mejor que le podría pasar a una organización, es que sus gerentes o directores sean líderes y gerentes al mismo tiempo, entendiendo que como líder define su trabajo o acciones a partir de la visión y misión de la organización y desde luego demostrando ser una persona intachable, que predica por ejemplo los valores de la responsabilidad, justicia, honestidad, responsabilidad, transparencia, entre otros con el ejemplo; es decir no solamente dice, sino lo que es más importante hace.

Para que una organización sea efectiva, debe contar con líderes en todas sus áreas y niveles de operatividad. No es lo mismo ser administrador que ser líder; el administrador es el responsable del manejo de los recursos de la organización, desarrollando el proceso administrativo, es decir las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos con que cuenta la organización para poder lograr sus objetivos.

Un líder auténtico práctica con el ejemplo, y conjuntamente con los demás integrantes de su equipo de trabajo, encaminan su trabajo y todas sus acciones y gestiones para poder caminar en la dirección correcta que los lleve a alcanzar la visión de la organización; motivando a los subordinados y lo que es también importante persuadiéndolos de que están caminando hacia las metas correctas, para que lleguen a lograr los objetivos.

Castro, A. (2006),

"Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores".

Como sabemos existen diferentes tipos de líderes, que se evidencian en los rasgos o características y que son percibidas por sus seguidores, de acuerdo a estudios relacionados con el tema de liderazgo existen diferentes tipos de líderes, los cuales están en función a las cualidades o características propias que presenten cada uno.

Chiavenato, I. (2002) manifiesta que:

"En rigor, el administrador debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales, y no siempre es un administrador".

Considero personalmente que el director de la escuela, los gerentes, los administradores deberían ser al mismo tiempo líderes, condición que les va a permitir relacionarse de manera pertinente con todas las personas que trabajan con él. La comunicación es un aspecto fundamental del liderazgo, debiendo el líder desarrollar

una comunicación asertiva en la que se integra el respeto a sí mismo y hacia los demás con quienes interactúa. Este tipo de comunicación sería la ideal, que debe darse entre el líder y los demás miembros del grupo y permitiría una comunicación directa y honesta entre el líder y sus seguidores.

Según estudios realizados, "La esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitud es que se construyen con esfuerzo".

Alvarado, O. (1996), expresa que:

"Dirigir es convertir en propia y de máxima responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos personales; es integrarse al grupo de personas que nos han sido asignadas como colaboradoras".

Respecto al liderazgo del director existen muchas definiciones, a continuación, citaremos algunas:

Albarrán, M. (2007), expresa que el liderazgo es:

"Es la singular capacidad que tiene una persona, sea hombre o mujer, joven o adulta, de conmover, inspirar, concientizar y movilizar a las masas populares para actuar en conjunto en la búsqueda y logro de un objetivo común que permita al final alcanzar, sin ningún tipo de discriminación, el bienestar de todos los seguidores de un líder".

Rojas y Gaspar (2006) manifiestan que;

"Liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos".

Bolívar (1997) amplía la definición señalando que:

"El liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes".

Para Jones y George (2006) el liderazgo es:

“El proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización”.

Chiavenato (2002) expresa que:

“El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto”

Jones y George (2006) el liderazgo es:

“El proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización”.

Gutiérrez (2015) manifiesta lo siguiente:

“El liderazgo no está conformado solo por la participación de líder hacia sus seguidores, sino en el desarrollo de un trabajo reciproco donde ambos deben caminar hacia la misma dirección, tomando en cuenta los parámetros establecidos referidos al liderazgo, por ende este proceso es desarrollado inicialmente por el líder quien debe tener la capacidad de impulsar a sus seguidores y estos a su vez desarrollar a cabalidad los objetivos a cumplir”.

Castro (2007), dice que:

“Un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad.”

Rodríguez (2012) afirma que:

“El liderazgo conforma un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, al igual que una diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación”.

“En conclusión podemos decir que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona, es decir un proceso interpersonal, para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinadas metas y objetivos de una organización”. Ser líder es hacer que las cosas caminen, que los demás hagan las tareas, las acciones necesarias para finalmente conseguir el logro de los objetivos. El líder tiene que crear las condiciones para que los demás puedan desenvolverse, dando de si todo su talento para hacer que las cosas sucedan.

1.2. Relevancia del Liderazgo en la Educación

Es necesario tener en cuenta que el liderazgo cumple un papel destacado en la educación. Hoy en día las investigaciones en el campo educativo se enfocan en lo que es la calidad e innovación pedagógica, cómo mejorar el desempeño del docente, la gestión de la innovación; todos estos enfoques están relacionados con la calidad educativa, dando mucha importancia a la puesta en práctica de un liderazgo de tipo institucional, destacando el papel del director para que a través de su gestión logre la ansiada calidad educativa.

En este contexto, Álvarez (2001) “sistematiza las razones de tipo sociológico, psicológico y profesional”, describiéndolos a continuación:

Razones de tipo Sociológico:

Al respecto Álvarez expresa lo siguiente: “Ningún grupo humano funciona sin algún tipo de liderazgo, provenga del espacio formal o institucional o del espacio informal o liderazgo ocasional”.

Algo que llama la atención es el por qué en educación no se toma en cuenta esta información, teniendo en cuenta que todas las instituciones educativas necesitan necesariamente de un líder que los guie y conduzca hacia el logro de su visión institucional.

Álvarez (2001), explica que esto puede deberse por tres razones, las mismas que son:

- "En las estructuras organizativas profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder. En educción con mayor razón. Los docentes están capacitados para ejercer el liderazgo del aula con los alumnos.
- Este liderazgo de hecho limita, relativiza o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo que pretende a su vez liderar a los líderes.
- En la enseñanza que depende de una cultura administrativa cada funcionario sabe lo que tiene qué hacer desde el punto de vista de procedimientos y normas".

Razones de tipo Psicológico:

"La dinámica institucional impuesta para mejorar la calidad siempre genera tensiones en los involucrados, debido a que están acostumbrados a interactuar en una determinada cultura, entonces al cambiar las reglas tanto los intereses personales como institucionales están en confrontación, pudiendo incluso desestructurar la organización y armonizar la calidad educativa que demanda la sociedad".

Razones de tipo Profesional:

"Existen dos aspectos que no se deben perder de vista cuando hablamos de la calidad de la gestión en las instituciones educativas y que permiten la eficacia institucional. La primera se refiere a la satisfacción de los alumnos y la otra a las relaciones humanas que se promueven en la organización".

En consecuencia, el líder al ser visionario, es decir tener visión de futuro, va a motivar el trabajo diario de sus colaboradores, quienes al sentirse motivados van a contribuir con eficiencia a lograr objetivos de calidad, lo que significa que la organización (escuela) utilizando menos recursos va a conseguir el logro de sus objetivos. Estos son uno de los grandes logros que sólo lo puede conseguir un líder.

Solamente un líder que tenga el perfil adecuado, idóneo será capaz de producir el cambio, la transformación, la innovación en las instituciones educativas. Este tipo de líder asume por naturaleza las reformas que deben darse en la organización, porque es consciente que si quiere innovar, necesariamente tiene que reformar, es decir hacer todos los cambios que sean necesarios para logra tener una organización eficiente y eficaz.

Con respecto al estilo de liderazgo, Collao (1997) estima que el "tipo de liderazgo otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones".

Para Lussier (2002) "es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores".

Según Peters y Waterman consideran al estilo de liderazgo "como una de las variables para lograr la excelencia. El estilo prevaleciente en el equipo directivo es para la organización, lo que la calidad del motor es para el automóvil" (p. 225).

Para Munch (2002) "es una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia" (p. 228).

1.3. Características del Liderazgo

Según Sayas y Cabrera (2006), las características del liderazgo son las siguientes:

a) “El liderazgo es un fenómeno social y cada grupo humano es libre de elegir su ideal. Por lo tanto, no puede existir un ideal único, aunque se considera líder al que sobresale en algo que le interesa, por enérgico o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, cada grupo imprime características particulares”.
b) “El líder comparte cultura, valores, creencias con todos los miembros de la organización, con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, manteniendo el grupo unido en aras de cumplir los objetivos y las metas trazadas”.
c) El líder planifica, organiza, dirige y controla al grupo. Asimismo, motiva y recompensa al grupo por el buen desempeño obtenido.
d) “El líder conoce sus fortalezas y es consciente de sus debilidades. Sabe autoevaluarse para conocer el impacto de su estilo de liderazgo y para identificar metas personales y sociales que mejoren la contribución que hace a su organización”.

CAPÍTULO II

TIPOS DE LIDERAZGO QUE NECESITAN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

2.1. Tipos de Liderazgo Escolar

Como todas las organizaciones, las organizaciones educativas necesitan también tener una persona que tenga la debida autoridad para planificar, organizar, dirigir, controlar, gestionar, orientar, prevenir o solucionar conflictos, establecer normas democráticas de convivencia, y todas las funciones o tareas propias a la función directiva, para poder dirigir y orientar el trabajo y esfuerzo de todos al logro de la visión institucional.

Según Álvarez (2011), "son dos las dimensiones en que se manifiesta el liderazgo o estilo de autoridad: en el aspecto de poder, de la autoridad o de la influencia".

El espacio de poder: "es una dimensión del liderazgo que se manifiesta como la capacidad que asume el jefe, o que los subordinados les confieren, para imponer una normativa que él mismo define, para integrar o marginar a los subordinados en función a la identificación con su persona o de infidelidades que el líder interpreta de las posiciones críticas de algunos de sus subordinados".

El espacio de la autoridad: nos sitúa ante la actividad de un liderazgo que se expresa de dos formas:

- "El liderazgo institucional que va unido a la estructura formal de las instituciones, es decir, lo ejercen aquellas personas elegidas o nombradas para representar la organización o dirigir formalmente a sus miembros.

- El liderazgo profesional que otorgan los miembros de la institución para dirigir todos los procesos de la organización en el plano formal e informal".

Bolívar, A. (2010), manifiesta que:

"Toda esta dimensión llevó a entendidos y administradores educacionales a entender que ante la multiplicidad 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 deberá simplemente contribuir a que esta estructura se mantuviera en el tiempo".

2.1.1. Liderazgo instructivo o instruccional

Otra orientación relacionada al liderazgo escolar es la relacionada al liderazgo instruccional. Esta clase de liderazgo es planteada por Volante, (2008). En este enfoque se estudia la correlación que se da entre las variables de tipo pedagógico y los logros académicos.

En el liderazgo instruccional se observa que el líder educativo tiene como esencial compromiso que los estudiantes obtengan mejores resultados, al mismo tiempo destacan el valor de la enseñanza, los aprendizajes, así como el mejoramiento de la calidad. Como conclusión puedo decir que el liderazgo educativo necesariamente está relacionado con la enseñanza y los aprendizajes.

En este tipo de liderazgo se destaca el rol pedagógico de los docentes. Los estudios realizados en este tipo de liderazgo demuestran que las escuelas donde se desarrolla un liderazgo instruccional, se obtuvieron mejores resultados en los exámenes de selección para ingresar a la universidad, siendo mejores los resultados para el área de matemática.

Ugarte y Naval, (2010), expresa lo siguiente:

“El liderazgo instructivo es, sin duda, especialmente relevante de cara a la mejora educativa, teniendo en cuenta que es necesario atender a la formación en competencias de liderazgo entendidas como competencias profesionales”.

“El modelo de liderazgo llamado “instruccional” es parte de los diferentes enfoques de liderazgo escolar o pedagógico que se han desarrollado desde hace más de 30 años. Si bien comparte las características generales de definirse como una capacidad de influencia social con objetivos organizacionales, se precisa como una priorización en la calidad de la enseñanza y el logro de aprendizajes que alinea y motiva a los miembros de la organización hacia la mejora escolar (Hallinger & Heck, 2002). Se desmarca de otros modelos usados en la investigación del liderazgo que se enfocan principalmente en la interacción motivadora, inspiracional y transformacional (Leithwood, 1992) o de los enfoques centrados en distribuir la influencia entre agentes de la escuela (Spillane, Halverson & Diamond, 2004). Aun así, es muy importante que el modelo de liderazgo instruccional no se entienda como un enfoque excluyente de estos énfasis, sino más bien como foco complementario e integrado al fenómeno global del liderazgo escolar. De este modo, el liderazgo instruccional se asocia a prácticas específicas y a dinámicas de influencia que contribuyen a la estabilidad, la calidad de la enseñanza y el mejoramiento de logros de aprendizaje de los estudiantes (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008; Hallinger y Murphy, 1985; Marzano, Waters y Brian, 2005; Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006). En este contexto conviene representar el liderazgo instruccional como una red de relaciones que genera confluencias de agentes y prácticas, las cuales se distribuyen en el sistema, la organización y las interacciones entre los involucrados (Volante, 2010)”.

“Este enfoque enfatiza la importancia del contexto organizacional y ambiental del establecimiento en los resultados de los alumnos, y dentro de la relación considera que el rol que cumple el director es clave”.

“Este punto de vista fuertemente vinculado al movimiento de la eficacia escolar, planteo la necesidad de girar dese una propuesta burocrática y centrada en la organización, a un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el aprendizaje, tanto en los alumnos como en los profesores”. (Murillo, 2006). Al respecto Elmore (2008) plantea lo siguiente: “podemos hablar de liderazgo escolar, incluso basándonos en

conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional". El mejoramiento de la calidad en la educación y el logro de resultados vienen a ser la consecuencia de la práctica bien llevada del liderazgo instructivo o instruccional.

2.1.2. Liderazgo transaccional

Se puede definir al liderazgo transaccional como aquella a través del cual "el líder realiza transacciones con sus subordinados, ya sea como forma de recompensa o de penalización".

Este modelo de liderazgo presenta dos grandes aspectos:

- **Recompensa Contingente:**

Thieme (2002), lo define de la siguiente manera.

"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, recomendación para aumentar sus remuneraciones, bonos y promoción".

Como sabemos esta dimensión contingente se refiere también a penalizar las acciones de los seguidores y en este sentido también puede utilizar variadas maneras de sancionar cuando la labor no es desarrollada de forma satisfactoria. Comparándolos con los líderes transformacionales, es característica de los líderes transaccionales recompensar (premiar) y penalizar (castigar).

- **Dirección por excepción (activo y pasivo):**

Está referido al seguimiento, monitoreo de cómo actúan sus seguidores y la forma cómo responder frente a desaciertos o aciertos ya sea de manera activa o pasiva, dependiendo del tipo de líder.

Thieme (2002), expresa lo siguiente:

"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 coercitiva".

En el contexto actual en el que se desenvuelven las organizaciones, es una necesidad que los líderes efectivos existan en todas las organizaciones, que hagan que las organizaciones cambien, que aprendan de sus errores, que escuchen a los demás, que cultiven valores, que sean visionarios, que sean conscientes de lo que son sus fortalezas y debilidades, que reconozcan los triunfos de los demás. Debe existir un compromiso efectivo de trabajar en equipo, de tener un líder que los demás quieran seguir e imitar.

2.1.3. Liderazgo transformacional

Bryman, A. (1966), manifiesta que:

"El liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo como una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización; entendiéndose más en dar significado a la tarea".

Bass, B. (1985), expresa que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye varios componentes, entre los que tenemos:

- "Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores).
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas o enfoques).
- Tolerancia psicológica: Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- Capacidad para construir un liderazgo compartido fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para la participación y crea un consenso sobre los valores que deben dar identidad a la institución.
- Considera el trabajo en equipo como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para producir mejores resultados en la organización.
- Dedica tiempo y recursos a la formación continua de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo".

Leithwood et al. (1999), “en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo y el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, han relacionado la modalidad transformacional de las organizaciones educativas que aprenden.

El enfoque de esta teoría describe la eficiencia del liderazgo en el contexto de la reestructuración de la escuela”.

“Todo ello requiere un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo instructivo”.

A continuación presento un extracto de las propiedades de la actividad del liderazgo para una institución escolar, en cuatro espacios; estos son:

- “Propósitos (visión compartida, consenso y expectativas).
- Personas (apoyo individual, estimulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores).
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa)”.

Como podemos observar el liderazgo transformacional es un proceso a través del cual se hace posible que las personas y las organizaciones se transformen. Esta transformación debe significar que las personas van a cambiar sus formas de actuar, este cambio implica el estado mental de cómo se piensa y se siente, es decir una innovación que implica un cambio en el estado mental de cómo pensamos y desde luego cómo vamos a actuar, precisamente para realizar los cambios que se necesitan que ocurran dentro de las organizaciones.

Gerstner (1996), sostiene que “el liderazgo transformacional es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y las experiencias de la situación. No existe un perfil ideal del Directo exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características”.

Si a este estilo de liderazgo transformacional, se le suma el apoyo de las tecnologías de información y comunicación, se puede lograr una gran contribución para modificar el saber escolar acrecentando de esta manera el talento individual y colectivo de los estudiantes para que sean capaces de solucionar las cuestiones, incertidumbres o problemas como por ejemplo, ser capaces por sí mismos lograr identificar los objetivos que se quieren lograr en la institución y las acciones acertadas o apropiadas para poder alcanzar dichos objetivos.

Esto puede significar una ayuda a favor del desarrollo profesional de los docentes, que pueden aprender a través de experiencia de otros profesionales, dividir o distribuir las responsabilidades entre todos los integrantes de la institución educativa, espacio y tiempo para esta clase de tareas. Asimismo, fomentar el perfeccionamiento de las actividades a desarrollar en el aula y en toda la organización educativa. Las prácticas habituales en las escuelas reflejan su cultura, expresada por sus creencias y relaciones de poder existentes, que en ciertos casos dificultan en los docentes su liderazgo múltiple. (Ávalos, 2007).

El liderazgo transformacional está íntimamente ligado con las personas que a través de su labor que realizan logran integrar a las instituciones educativas, gestionan de manera efectiva el ambiente escolar, toman las decisiones correctas en el contexto de la gestión educativa y la dinámica de los actores involucrados (Bernal, 2000).

2.1.4. Liderazgo distribuido

Murillo (2003), sostiene que el liderazgo distribuido "es un nuevo marco conceptual para realizar y enfrentar el liderazgo escolar".

Este tipo de liderazgo se caracteriza por buscar aprovechar las destrezas y habilidades de los demás integrantes de la organización, haciendo con ellos que todos tengan claro los objetivos que se quieren lograr, se identifiquen con ellos, lográndose de esta forma que el liderazgo se exteriorice en los diferentes niveles de la institución.

En este contexto las funciones del Director se replantean, pasando de ser un simple gestor más de la burocracia administrativa a ser considerado un gestor representante de los cambios que deben darse. Al ser un gestor de los cambios debe entender que el elemento más importante de toda organización son las personas, porque son ellas las que hacen posible que las cosas se realicen. Para ello debe desarrollar una gestión que

busque en todo momento aprovechar el talento, las habilidades, las competencias de todos los que integran la institución educativa en función a la visión que debe ser común para todos. En el liderazgo distribuido se debe impulsar el liderazgo múltiple de todos los profesores, estrategia a través de la cual se aprende de los compañeros con quienes se interactúa y de los planes o proyectos que se están desarrollando en beneficio de la escuela.

En conclusión el liderazgo distribuido produce un crecimiento en la capacidad de gestión de la escuela para que ésta pueda solucionar sus problemas y dificultades. Cuando en una organización el director o gerente distribuyen el trabajo teniendo en cuenta la capacidad de las personas, esta organización va a ser una organización eficaz, es decir va a lograr sus objetivos y también eficiente porque va a hacer uso óptimo de sus recursos. En el caso de los centros educativos el logro sería la obtención de aprendizajes de calidad y la eficiencia de sus alumnos.

"El liderazgo distribuido proporciona un nuevo marco conceptual teórico que posibilita reconceptualizar y reconfigurar la práctica del liderazgo en las escuelas, definitorio de liderazgo, funciona con dispositivos múltiples (interacciones, contextos, focos, fuentes o funciones". (Bolívar, 2010).

2.2. Estilos de Liderazgo según Bernard Bass

"El psicólogo Bernard Bass operacionalizó los conceptos inicialmente estudiados por McGregor Burns a través de investigaciones que inicialmente los trabajó en los campos militares, de salud, empresarial para luego realizarlos en el ámbito educativo. Los estilos de liderazgo son el Transformacional, Transaccional y el No Liderazgo".

Liderazgo Transformacional

Cardona (2005) expresa que:

"El liderazgo transformacional es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega,

flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores" (p. 61).

Es un liderazgo positivo, dado que el directivo que lidera un equipo de trabajo debe motivar al personal a desarrollar labores transcendentes para la organización. El líder debe conocer las fortalezas y debilidades del personal que dirige para, de esta manera, poder motivar y afrontar los problemas que pudieran presentarse en el mundo laboral. El líder busca "crear en los miembros una conciencia de organización que permita valorar los resultados y trascender las necesidades individuales" (Bycio et al, 1995).

Leitwood (1999) señala que:

"El liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes. Este liderazgo motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios en los grupos, organizaciones y en la sociedad, acoplándose perfectamente en la dinámica desarrollada en las organizaciones educativas y en especial las de educación superior".

"En suma, el líder transformacional tiene la capacidad de entusiasmar e inspirar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación con los objetivos y metas compartidos con todos los colaboradores. Asimismo, el líder transformacional tiene la capacidad específica para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores. En ese sentido, se dice que posee una actitud motivadora por la importancia dada a la retroalimentación, la comunicación abierta y la confianza mutua". (Flores, 2014).

Bass, B. (1985), considera cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, éstas son:

a. **"Consideración individualizada:** Está dimensión está relacionada con la jerarquía o prioridad el líder atiende las necesidades o exigencias que tienen sus seguidores. En este caso el líder actúa como un maestro, guía,

consejero o entrenador. Las habilidades que lleva a la práctica el líder son la empatía y la comunicación asertiva. Aquí el líder apoya y aplaude los aportes individuales que cada seguidor proporciona al equipo.

b. **Estimulación intelectual:** Aquí el líder motiva a sus seguidores, fomenta su participación con el aporte de ideas, estimulando su creatividad y que las personas que forman parte de su equipo piensen de manera independiente. Esta dimensión significa para el líder valorar las oportunidades de aprendizaje, considerándola como un valor que va a beneficiar a sus seguidores, los mismos que deben encontrar formas más eficientes de desarrollar sus tareas.

c. **Motivación Inspiracional:** El líder y sus seguidores altamente motivados trasmiten optimismo referente a los objetivos que se quieren lograr y entender las tareas, acciones o gestiones que deben realizar para conseguir esos objetivos. Estos objetivos se derivan de la visión, la cual se convierte en un incentivo que anima, impulsa a los seguidores del líder a actuar voluntariamente. Los seguidores son conscientes de la visión que se quiere lograr, la asumen, se identifican con ella, convirtiéndose ésta en la energía, el combustible que los empuja a seguir adelante. Esto lleva también a que los seguidores dediquen muchos más esfuerzos en sus actividades, fortaleciendo sus capacidades, puesto que confían en ellas.

d. **La influencia idealizada: S**e trata del más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra. El orgullo del líder implica los sentimientos de la misión de las partes interesadas, la mejora de sus capacidades de rendimiento y la prestación de ejemplo personal. La confianza, la identificación con los objetivos, emular al líder, internalizar las actitudes y los objetivos y actuar en este "espíritu", incluso cuando el jefe no está son algunas de las manifestaciones de esta dimensión del liderazgo transformacional”.

Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se basa en recompensar los objetivos logrados y castigar el no cumplimiento de lo esperado. Se denomina transaccional por lo que la organización paga a sus empleados a cambio de su cumplimiento laboral. Este tipo de liderazgo tiene su base en el intercambio entre líderes y seguidores. Identifica las carencias o privaciones de sus seguidores, después enseña como cubrir esas carencias o necesidades, siempre y cuando se logren los objetivos establecidos por la organización.

"El liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. El líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo".

Este tipo de líderes se abstraen en el ahora, en la actualidad y sin mayores problemas logran que la organización sea eficiente. Son extraordinarios en el manejo del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), manejo de presupuestos y por lo común se centralizan en los aspectos ambiguos e indeterminados de los trabajos. Los seguidores del líder intensifican su confianza hacia él, debido a que ha sabido exponer con transparencia y sinceridad lo que la organización espera de ellos. Este ambiente positivo hace que el trabajador se sienta satisfecho, trayendo como una consecuencia positiva que los subalternos al sentirse motivados y con buen estado de ánimo mejoren su productividad; es decir la organización va a tener colaboradores más eficientes, que haciendo uso de menos recursos van a lograr sus objetivos.

Figueroa, C. (2012), dice que:

"El liderazgo transaccional implica un compromiso a seguir las reglas, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. El liderazgo transaccional es realmente un tipo de gestión, no un estilo de liderazgo verdadero, porque la atención se centra en tareas a corto plazo, y tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad, sin embargo, puede ser eficaz en otras situaciones".

No Liderazgo

Conocido también como "Laissez Faire" (Bass et al., 2003); quien explica que este tipo de líder no estimula, no motiva, ni tampoco controla, vigila u observa; más bien por el contrario toma cierta distancia, evadiéndose o rehuyendo para no involucrarse. En este tipo de liderazgo Bass hace referencia al líder que evita tomar decisiones que son cruciales para gestionar las organizaciones.

Chamorro (2005) sustenta que: "este estilo se relaciona con el líder que no se implica, no se define y que toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia".

Es precisamente en los momentos difíciles donde se necesita la presencia de líderes que ejerzan el liderazgo, que se pongan al frente para buscar la solución de los problemas, que demuestre a los profesores que es capaz de hacerle frente a las dificultades que se presentan y que éstos no se sientan solos o que están abandonados. La ausencia de liderazgo trae como consecuencia inevitable que su gestión sea ineficaz, es decir que al no actuar, no dar una respuesta efectiva a los problemas que se presentan, difícilmente va a poder alcanzar los propósitos que la organización educativa se ha planteado inicialmente y por lo tanto los resultados de la gestión serán mínimos o en otros casos seguramente no habrán resultados que exhibir.

Este estilo de "dejar hacer", "dejar pasar" es negativo para todo tipo de organizaciones. Así como es negativo el exceso de autoridad o autoritarismo, también lo es la falta de autoridad, anarquía o debilidad de la autoridad, esto crea un clima organizacional adverso en el que los profesores van a mostrar su descontento y desaliento por la falta de liderazgo del encargado o encargados de dirigir la institución educativa. Y en estas condiciones con personal desmotivado, es muy poco lo que se puede lograr a favor de las organizaciones.

2.3. Estilos de Liderazgo según Thomas Sergiovanni

Los clasifica en: Liderazgo técnico, humano, educativo, simbólico y cultural.

Liderazgo técnico.- En este estilo de liderazgo el líder es el encargado de gestionar para lograr los objetivos trazados. Aquí el líder se pone al frente para dirigir

al equipo al logro de los objetivos previamente establecidos, es él quien da la iniciativa y los primeros pasos para que los demás lo sigan,

El Liderazgo técnico se esfuerza en tener claro los conceptos de liderazgo, planeación y organización. “El líder es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima" (Murillo, 2006). De acuerdo a la opinión de este autor, aquí el líder es aquel que en la práctica lleva a cabo el proceso administrativo que lo ejecuta para poder lograr los resultados esperados, es decir lograr sus objetivos, utilizando los recursos que dispone de manera eficiente.

a. **Liderazgo humano.-** En el Liderazgo humano, el líder se encarga de estimular al personal para que participen en la toma de decisiones de la organización. “El líder se centra en las relaciones humanas, la competencia interpersonal y en las técnicas de motivación” (Flores, 2014:36). Como sabemos en toda organización el elemento más importante es la persona y lo que más motiva a un trabajador es que se le escuche, se le tome en cuenta y se le deje participar de manera activa en la toma de decisiones.

b. **Liderazgo educativo.-** En el Liderazgo educativo se toma en cuenta el desempeño y eficacia del docente, los programas escolares y el control de la escuela. “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” (Murillo, 2006).

   Este tipo de liderazgo se centra más en lo pedagógico, lo cual es muy bueno, pero debe de complementarse con los otros estilos de liderazgo de tal manera que al tener un líder integral la organización no tenga mayores problemas en lograr sus objetivos.

c. **Liderazgo simbólico.-** En este tipo de liderazgo el líder determina los objetivos y roles de los empleados. Los intereses educativos son primordiales en la organización, están por encima de todo. El Liderazgo simbólico solo es viable cuando existe el compromiso de todos los

integrantes de la organización en lograr los objetivos organizacionales. "El líder asume el papel de jefe y determina lo que es importante. Además, hace presencia visible en el centro mediante visitas a las aulas y el contacto permanente con los alumnos". (Flores, 2014).

En esta modalidad de liderazgo los intereses educativos siempre se sobreponen al tema administrativo. Un factor importante en este tipo de liderazgo es la visión definida como "la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de condición futura que requiere del compromiso de todos para su realización" (Flores, 2014:37).

d. **Liderazgo cultural.-** Finalmente, el Liderazgo cultural coordina los valores que permiten que la escuela tenga identidad, estilo y cultura propia. El objetivo de este tipo de liderazgo es vincular culturalmente a todos los miembros de la comunidad educativa. Las de este tipo de 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" (Murillo, 2006: párr. 37).

2.4. Estilos de Liderazgo según Oscar Collao

Collao, O. (1997), propone tres estilos de influencia del líder en sus subordinados:

a. **"Liderazgo autocrático.-** El líder da la orden sin consultar previamente, solo espera que las órdenes se cumplan. Es dogmático y firme. Tiene habilidad para dar órdenes y se basa en ello para dirigir a los demás. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo". Desde mi punto de vista este estilo de liderazgo es negativo para las organizaciones en general, puesto que al ser un estilo autoritario, limita o mutila la capacidad de la creatividad de los trabajadores y que éstos puedan opinar en las diferentes acciones que se tengan que realizar para buscar el logro de los objetivos.

Esta forma de liderazgo trae como consecuencia relaciones de falta de confianza, temor o inacción. Emplea al grupo para forzar su voluntad, sin atender el sentir, las ideas de los demás.

Collao afirma además que: "la persona que ejerce este liderazgo se considera estar en una posición de autoridad y espera que sus seguidores respeten y obedezcan sus instrucciones". No escuchar las opiniones de los demás, desmotiva a los trabajadores y limita su capacidad para desarrollar su creatividad y dar aportes en favor de la institución educativa.

b. **Liderazgo democrático.-** "El líder consulta, persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. El líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los seguidores se expresen libremente". Sin lugar a dudas el estilo de liderazgo democrático a pesar de sus imperfecciones y limitaciones es el que más se adapta a las acciones pedagógicas y de gestión administrativa para llevar a cabo las diferentes acciones tanto pedagógicas como administrativas. Aquí se permite la participación de todos y eso es bueno para gestionar mejor una institución educativa donde todos pueden opinar y ser escuchados.

"Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes. Este estilo "otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo, fomentado que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones (Collao 1997).

Además, promueve el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de problemas".

c. **"Liderazgo liberal o permisivo:** En este tipo de liderazgo el líder hace poco uso de su poder. Concede a los seguidores un alto grado de independencia y libertad en su forma de trabajo, lo que lo lleva a depender mucho de sus subordinados para fijar las actividades y tareas". Dentro de cualquier tipo de organización, el monitoreo, seguimiento y evaluación son muy importantes para garantizar que se está yendo en el camino

correcto y si hay desviaciones detectarlas a tiempo y corregir para poder llegar al logro de los objetivos. En este estilo de liderazgo el alto grado de independencia dificulta el monitoreo y evaluación.

2.5. Liderazgo Instruccional según Joseph Blasé y Jo Blasé

"Al final de la década de los setenta a partir de la integración de la investigación sobre escuelas eficaces, se identifica un estilo al que denominan Instruccional. En el Reino Unido prefieren llamarlo liderazgo educacional o pedagógico, el cual está estrechamente relacionado con la enseñanza eficaz".

Blasé y Blasé (1998), define este tipo de liderazgo, como:

"Aquel en el que el líder programa actividades con el fin de propiciar un ambiente de trabajo productivo y agradable para los miembros de la institución educativa; incluye en ella a profesores y alumnos".

Esta noción del Liderazgo Instruccional involucra criterios diferentes desde los cuales se puede plantear: "una amplia y otra limitada. La primera comprende el liderazgo orientado hacia el aspecto organizacional y cultural de los profesores; mientras que la segunda, se refiere al liderazgo que se centra solo en las conductas del profesor relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes".

Este estilo de liderazgo está caracterizado por las siguientes dimensiones:

a. **"Definición de la misión de escuela:** El líder determina las metas en lo que se refiere a la enseñanza y aprendizaje. Establece acciones para que cada miembro de la organización conozca y comparta las metas propuestas.
b. **Desarrollo curricular:** El líder apoya al equipo de trabajo en el aspecto de la puesta en marcha de programas educativos.
c. **Ambiente de aprendizaje:** Este estilo de liderazgo se ocupa de los valores que deberían ser la base de una cultura institucional.
d. **Desarrollo profesional:** Los líderes instruccionales son responsables de que los docentes tengan los conocimientos necesarios para ser aplicados eficientemente en el proceso de enseñanza aprendizaje.

e. **Presencia visible:** El líder busca tener comunicación permanente con el personal, con el objetivo de estar siempre presente a los requerimientos de los docentes".

2.6. El Liderazgo en la Educación

2.6.1. Dirección y liderazgo

Es un tema tratado por las ciencias educativas, dado que en la actualidad, para que los directivos tengan un buen desempeño en la escuela es necesario que desarrollen las cualidades para el liderazgo. El líder hace que las cosas sucedan y en educación lo que se quiere son resultados, de ahí la importancia que los que dirigen las instituciones educativas necesariamente deben tener cualidades de líder y practicar el liderazgo en las escuelas.

El líder, es el directivo que dirige a un grupo de docentes, padres de familia y alumnos a cumplir un objetivo determinado por medios que no son represivos. "Tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo con el cual interactúa" (Palomo, 2000).

La eficacia configura el logro de los objetivos y al lograr los objetivos se pueden exhibir resultados como por ejemplo mejorar la calidad educativa en las instituciones educativas.

Bennis & Nanus, (2008), expresa que:

"El termino dirección significa planificar, organizar, dirigir y controlar. Liderazgo significa asesorar a un grupo de personas en el cumplimiento de determinados objetivos. La clara distinción que resaltan es que los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer"

2.6.2. Cualidades del liderazgo educativo

Toda comunidad educativa necesita docentes y directivos líderes que participen permanentemente y de forma activa en las acciones y toma de decisiones de la escuela. Para ello, es importante que el docente tenga vocación de servicio y que cultive una buena relación con los padres de familia.

Las cualidades del líder educativo son las siguientes (Minedu, s.f.:35):

a) “Es una persona sembradora de valores sociales positivos que trascienden su entorno personal. Liderar no es empujarlos, ni utilizarlos, ni hacerse cómplice de sus deseos.
b) Centra su actuación en el compromiso con los demás, trata a la gente con respeto.
c) Confía en sí mismo, es consciente de sus fortalezas, debilidades y carencias.
d) Es emprendedor e innovador para ampliar las expectativas y no caer en la rutina.
e) Fomenta el entusiasmo en lo que hace con el fin de hacerlo y hacerlo bien.
f) Conduce las acciones hacia dónde quiere llegar, sirviendo a un propósito mayor.
g) Trabaja en equipo valorando la diversidad de estilos de las personas”.

El docente debe de ser creativo y saber aprovechar las experiencias que le proporciona el medio para poder aplicarlas en el proceso de enseñanza aprendizaje de la escuela.

2.7. Coaching y Liderazgo Educativo

El coaching educativo es una herramienta de asesoría u orientación que se da a un docente. Es trasladar al profesor la filosofía, conceptos y habilidades propias del coaching, para que el profesor mejore el desempeño en el aula y mejore las relaciones con los miembros de la comunidad educativa. De esta manera, se está fomentando un liderazgo que mejore su desempeño laboral: “Es desde este enfoque hacia el liderazgo en donde podemos encontrar un punto de llegada nutritivo para el coaching. Con métodos de coaching podemos construir liderazgos educacionales” (Saavedra, 2014).

Es así que la educación es fundamental para adquirir las competencias de liderazgo, dado que la educación permite modificar conductas y comportamientos de las personas. “El coaching educativo se compromete con el proceso de aprendizaje, potenciando el desarrollo del estudiante. El coaching educativo como estrategia en la formación puede aportar en la adquisición de competencias de liderazgo”. (Veliz & Paravic, 2012).

La globalización de la sociedad y los altos niveles de competencia representan un reto para cualquier sistema educativo en el mundo. Es por ello que a nivel mundial aplicar el coaching educativo no es tarea fácil. Sin embargo, simplificará enormemente el proceso de enseñanza aprendizaje por su carácter práctico vivencial, que ayudarán al docente en el desarrollo de las habilidades propias del lenguaje corporal, en el dominio emocional y en el dominio de las habilidades de comunicación. "El coaching es un proceso metodológico para lograr el cambio y el coach un asesor de procesos de cambio en los profesores. El coach no opina, no responde ni propone soluciones; es el docente quien decide el rumbo a tomar, en tanto que el coach solo facilita el proceso de cambio del docente".

2.8. Competencias para el liderazgo pedagógico

Las instituciones educativas, en su mayoría, pasan lentamente de un estilo de administración jerarquizado a un estilo donde ejercen el liderazgo e involucran a toda la comunidad educativa (Uribe, 2005). Es así que Robinson (2010) formula tres conjuntos básicos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo:

a. "Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza aprendizaje.

b. Saber resolver las dificultades que se presenten en la escuela con conocimiento pedagógico y liderazgo.

c. Saber fomentar la confianza entre los miembros integrantes de la comunidad educativa".

CONCLUSIONES

PRIMERO. - De acuerdo a investigaciones realizadas se llega a la conclusión de que hay una relación importante entre el tipo de liderazgo del Director de la institución educativa y el desempeño de sus docentes.

SEGUNDO. – El liderazgo es fundamental en la tarea de gestionar las instituciones educativas, para transformarlas y mejorar los aprendizajes en los educandos.

TERCERO. – El Director de la institución educativa debe ser quien lidere las buenas relaciones entre él y sus docentes, vinculando de manera necesaria a los padres de familia y los alumnos en la búsqueda de mejorar la calidad de la educación, la misma que debe verse reflejada en el aprendizaje de los alumnos.

CUARTA. - . El líder debe fomentar el trabajo en equipo, puesto que es vital para transformar la gestión y en consecuencia mejorar la calidad de los aprendizajes en los alumnos.

REFERENCIAS CITADAS

Alfonso, A. (2002). Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional. Lima, Perú: Magisterial.

Alvarado, O. (1996). Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades. Trujillo (Perú): Ediciones Vallejianas.

Alvarado, O. (2000). Elementos de administración general. Lima: Editorial Udegraf.

Alvarado, O. (2002). Gestión educativa. Instrumentos. Lima: Editorial Udegraf.

Albarrán, M. (2007). *Es posible el liderazgo en el Perú actual*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

Ávalos, B. (2007). El liderazgo profesional continuo de los docentes: lo que nos dice la experiencia internacional y de la región latinoamericana. Revista Pensamiento Educativo. Vol. 41 N° 2. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

BASS, B. (1985): Liderazgo y Desempeño más allá de las expectativas. New York, The Free Press.

Bass, B.M. (2000): "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden", en Liderazgo y organizaciones que aprenden (111 Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto

Bennis, W. & Nanus, B. (2008). Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz. España: Paidós.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Valparaíso. Psicoperspectivas: individuo y sociedad.

Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Otras evaluaciones de la conceptualización de Bass de liderazgo transaccional y transformacional. Diario de psicología aplicada.

BRYMAN, A. (1992): Carisma y Liderazgo en Organizaciones. Londres: Sabio Publicaciones.

Cámere, E. (2013). Colegio Santa Margarita. Liderazgo y participación desde la escuela. Lima: Mar Adentro.

Cámere, E. (2006). Colegio Santa Margarita. Principios Educativos. Fundamento y visión de nuestro servicio educativo. Lima: Mar Adentro.

Cardona, Pablo (2005). Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano. Editorial Trilla. Colombia.

Castellá, J., Comelles, S., Cros, A., & Vilá, M. (2007). Entender (se) en clase: las estrategias comunicativas de los docentes bien valorados. Barcelona, España: Grao.

Carrasco, S. (2006). Metodología de la Investigación científica. Lima, Perú: San Marcos.

Castro, A. (2006). Teorías implícitas de liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*. Universidad de Murcia, 22 (1), 89-97. Referencia electrónica, recuperado el 16 de mayo del 2010, de: http://redalyc.uaemex.mx/pdf/167/16722112.pdf

Chamorro, D. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid

Chiavenato, I. (2002). Administración. Bogotá, Colombia: MC Graw.

Chiavenato. I (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Edición Mc Graw-Hill.

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

Córdova, M. (2014). Identificación de los estilos de liderazgo que ejerce la coordinación del proyecto mejora del sistema educativo con equidad para el desarrollo humano sostenible de la población del distrito de Frías, Sierra Alto andina de la Región Piura. Tesis de pregrado en Educación, Especialidad en Lengua y Literatura. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.

Cuevas, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima, Perú. Editorial San Marcos E.I.R.L.

Del Río, R. (2013). El liderazgo del profesor para la educación ciudadana. XVI Congreso Nacional de Educadores. UPC. Lima, Perú.

Dilts, R. (1996). Liderazgo creativo. Barcelona: Urano.

Espot, M. (2006). La autoridad del profesor: qué es la autoridad y cómo se adquiere. Madrid, España: Wolters Kluwer.

Figueroa, C. (2012) Influencia del Liderazgo sobre la satisfacción laboral en la Industria Maquiladora, Tesis de Maestría en Administración presentada por Carlos Javier Figueroa Zúñiga, Junio de 2012, Dirigida por Blanca Rosa García Rivera.

Fischman, D. (2000). El camino del Líder. Lima: Fondo Editorial de la UPC.

Flores, E. (2014). El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura. Tesis de pregrado en Educación, Especialidad en Lengua y Literatura. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.

Gallegos, A. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima, Perú: San Marcos.

Guerrero, L. (2008). Perú: Desarrollo docente, aportes para el debate. Revista Foro Educativo.

Hellriegel, D. (2005). Administración. Ciudad de México. D.F., México: Internacional Thomson Editores.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. Ciudad de México D.F, México: Mc Graw-Hill.

Hunt, B. (2009). Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina. Santiago, Chile: San Marino.

Jiménez, B. (2000). Evaluación de la docencia. Madrid, España: Síntesis.

LEITHWOOD, K. A., et al. 1999. Liderazgo cambiante para tiempos cambiantes. Buckingham-Filadelfia, Open University Press.

Lussier, R. (2002). Liderazgo. Ciudad de México D.F., México: Thomson.

Martínez, Y. (sf). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Tesis de maestría en Educación, mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Graduados. Lima, Perú.

Mateo, J. (2005). La Evaluación educativa, su práctica y otras metáforas. Lima: ICE-HORSORI.

Maureira, O. (2004). Liderazgo y Eficiencia: Hacia un modelo casual. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica Cardenal Silva Henríquez.

MINEDU. (2007). Sistema de evaluación de desempeño SEDD. Programa de educación en áreas rurales PEAR. Lima: MED, Gestión pedagógica.

MINEDU. (2012). IPEBA ¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la Institución Educativa? Lima, Perú: MINEDU.

MINEDU. (2012). Marco del Buen Desempeño Docente (Primera ed.). Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Montenegro, I. (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogotá, Colombia: Magisterio.

Munch, L. (2002). Más allá de la excelencia y de la calidad total. Ciudad de México D.F., México: Trillas.

Palomo, M. (2000). Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. Madrid: Escuela superior de Gestión Comercial y Marketing.

Rizo, H. (2005). Evaluación del desempeño docente. Tensiones y tendencias. Lima: PRELAC.

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Ciudad de México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Rojas, A. y Gaspar, F. (2006): Bases del liderazgo en educación. Santiago de Chile: Orealc/Unesco

Sierra, R. (1992). Técnicas de investigación social: teorías y ejercicios. Madrid, España: Paraninfo.

Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. Barcelona (España): Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.

Ugarte, C., & Naval, C. (2010). Desarrollo de competencias profesionales en la educación superior. Un caso docente concreto. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 12* (Num.Especial), 1-14. Recuperado de http://redie.uabc.mx/index.php/redie/article/view/251

UNESCO (2005). Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005: El imperativo de la calidad.

Uribe, M. (2005). El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. Revista PREALC-UNESCO.

Volante, Paulo (2008). Influencia del liderazgo institucional en resultados de aprendizaje. En perspectiva de gestión para la innovación y el cambio educativo. Maureira, O (Editor). Editorial Universidad Silvia Henríquez.

EL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

16%	16%	0%	8%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

1	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	8%
2	Submitted to Universidad Nacional de Educación a Distancia Trabajo del estudiante	3%
3	Submitted to Fundación Universitaria del Area Andina Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.urh.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1%
9	www.tesis.uchile.cl Fuente de Internet	<1%
10	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
11	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1%
12	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1%