

LIDERAZGO DIRECTIVO PARA UNA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EFICIENTE

Tirsa Gabriela Caballero Pineda¹

RESUMEN

Los desafíos que implica administrar una institución educativa es una tarea compleja, atender y entender los procesos de aprendizaje, el clima institucional, mantener en equilibrio el ambiente de trabajo, la atención a la hoy controvertida evaluación, la orientación oportuna, la apertura y participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, son aspectos que demanda de los administradores un liderazgo dinámico dando respuesta pertinente para cada una de las situaciones presentadas en la gestión, al frente de instituciones educativas. En este contexto, en este estudio se realiza una minuciosa revisión documental de modo a que los administradores se percaten de la importancia de ejercer un liderazgo que transforme la gestión, el estilo de enfocar la dirección, de modo a lograr las metas que se proponen las instituciones en general y en particular de las instituciones educativas.

Palabras clave: Liderazgo – Gestión educativa – Administración educativa – Tipos de liderazgo.

¹Universidad Nacional de Asunción - Facultad de Filosofía - Filial Villarrica. Paraguay. Correo electrónico: tcaballero@filouna.edu.py

MANAGERIAL LEADERSHIP FOR EFFICIENT EDUCATIONAL ADMINISTRATION

ABSTRACT

The challenges involved in managing an educational institution is a complex task, attending to and understanding the learning processes, the institutional climate, maintaining a balanced work environment, attention to the now controversial evaluation, timely guidance, openness and participation of the educational community in decision making, are aspects that demand from administrators a dynamic leadership giving a pertinent response to each of the situations presented in management, at the head of educational institutions. In this context, a thorough documentary review is carried out in this study so that administrators become aware of the importance of exercising a leadership that transforms management, the style of approaching management, in order to achieve the goals proposed by institutions in general and educational institutions in particular.

Keywords: Leadership - Educational management - Educational administration - Types of leadership.

INTRODUCCIÓN

Este estudio, desde una mirada sistémica, se enfoca en líderes educativos que se desempeñan en diferentes niveles del sistema educativo, con la convicción de que, en cada uno de sus roles, realizan una contribución clave a los procesos de mejora institucional sostenida: equipos directivos, docentes en cargos de liderazgo medio, sostenedores y equipos técnicos del nivel intermedio contribuyen a crear las condiciones óptimas para que el proceso de enseñanza se traduzca en aprendizajes de calidad sostenibles en el tiempo.

El enfoque que hoy prima es el de considerar a todos estos actores como líderes educativos claves para asegurar el mejoramiento institucional sostenido, independientemente del ámbito/nivel donde se desempeñan; esta mirada contribuye en legitimar su rol, delimitando aquellos ámbitos de acción donde deben ser apoyados para asegurar que el sistema educativo, en su conjunto y desde un prisma sistémico, tribute de manera virtuosa a lograr que los estudiantes aprendan más y mejor.

En las últimas décadas, se ha realizado grandes esfuerzos por mejorar la educación pública, favoreciendo el logro de aprendizajes de calidad. Sin embargo, son pocas las instituciones educativas que logran mantener una trayectoria de mejoramiento sostenido. Más bien, muchas de ellas parecen empeorar, o muestran altas y bajas en su proceso de mejora.

A inicio del este nuevo milenio se puede decir que la educación debe ser un verdadero portador del cambio social, aplicando diversas estrategias buscando innovaciones con el fin de obtener buenos resultados y poder conocer los problemas y debilidades, logrando dar solución a éstas y porque no aplicar nuevos modelos, sin perjudicar a los que deberían ser los directamente beneficiados, es decir los estudiantes como miembros de una sociedad.

En esta línea es posible decir que no existen organizaciones iguales, aunque se observen funciones similares en su desempeño, pues cada organización está influenciada por su propia cultura que es el resultado de la realidad social de su entorno y en donde se ponen de manifiesto: actitudes, patrones de conducta, costumbres, modismos de lenguaje y valores que van modelando nuestra vida

educativa del hogar como del aula. La cultura que predomine en una institución educativa será uno de los puntos clave que lleven a ésta al éxito o al fracaso, ya que la interrelación entre sus miembros puede propiciar la creación de subgrupos que podrían coadyuvar para elevar la calidad dentro de la organización o bien para crear conflictos que interfieran en los óptimos resultados de crear un aprendizaje significativo.

Desde esta perspectiva el estudio se considera importante porque permite esclarecer la influencia del liderazgo directivo en las instituciones educativas, constituyéndose en agente dinamizador en la búsqueda de la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje. El objetivo general es analizar el liderazgo directivo para una administración eficiente. Y los objetivos específicos son, indagar acerca del vigor del liderazgo directivo en las instituciones educativas, identificar los tipos de liderazgos y sus características como administradores educativos y establecer la influencia del liderazgo transformacional en el éxito de la labor directiva.

Las instituciones educativas actualmente han sido sometidas a varios cambios en las políticas públicas, leyes y reglamentos que orientan su accionar hacia la mejora continua en la formación de estudiantes con una educación de calidad y calidez. Requiere de un proceso continuo de evaluación considerando cuatro dimensiones establecidas por el Ministerio de Educación y Ciencias que son: Gestión administrativa, gestión pedagógica, dimensión de convivencia participación escolar y cooperación, aplicados a la gestión escolar, al desempeño profesional directivo y al desempeño profesional docente.

En un sistema de comportamiento organizacional establecido, se aprecia que las organizaciones alcanzan sus metas al crear, comunicar y operar un sistema de comportamiento organizacional flexible y adaptativo a los cambios del entorno. Uno de los aspectos relevantes dentro del sistema de comportamiento organizacional es el liderazgo, en donde en toda organización las personas asumen el rol de liderazgo presentados como directores, gerentes, administradores, siendo responsables de dirigir las actividades que conlleven a la consecución de los objetivos planteados.

A este respecto Ordoñez Espinoza, Castillo Castillo, Ordoñez Laso, & Orbe Guaraca (2020) expresan el sentido muy importante de la gestión que realiza el director en las instituciones educativas y en todos los niveles, puesto que, es la persona que está en contacto con los docentes y es el responsable de la coordinación y cumplimiento de los objetivos institucionales. Cuando se adopta el cargo de director, las personas tienden a ejercerlo en base al “poder”, dejando de lado las necesidades de quienes forman parte de la institución, de esta manera este tipo de comportamiento repercute en la labor de los que ejercen la docencia afectando su desempeño y de manera indirecta al estudiantado. Según un estudio de la UNESCO “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se vive en una época en donde el cambio es el principal actor, por lo que las instituciones educativas se enfrentan a problemáticas que antes no se habían presentado, por eso, es preciso disponer de directores capaces de adaptarse a estos cambios y asumir el liderazgo con total responsabilidad.

En concordancia con esta idea Yangali & Torres Leva (2020) indican que el primer factor preponderante en la calidad de la gestión educativa lo constituye el liderazgo del director, seguido por el desempeño docente; ambos evidenciados como producto final en el aprendizaje estudiantil. Desde esta perspectiva, se puede afirmar que un proceso educativo de calidad se caracteriza por las más altas capacidades de los profesionales involucrados en su desarrollo. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2016), el liderazgo directivo implica conducir a las instituciones educativas hacia niveles superiores de aprendizaje, creando condiciones que favorezcan el desarrollo profesional y desempeño de los docentes.

En este sentido, todo director educativo debe reunir una serie de características personales y habilidades de gestión, con las cuales pueda lograr con éxito las metas con la participación activa de los principales actores educativos, docentes, padres de familia, funcionarios y estudiantes. En esta misma línea, es importante definir los valores que se han de promover y, que no resulta sencillo porque se tiene

perspectivas diferentes más aun, los propios valores matizan la respuesta”; es decir, el directivo clarifica los valores a promover dentro de la institución.

Liderazgo. Definición de Liderazgo

Existen innumerables teorías y conceptos para definir el liderazgo; sin embargo, todas coinciden en utilizar palabras claves como: capacidades, influencia en equipos, objetivos y metas. Si analizamos todas esas definiciones la mayoría hacen referencia al logro de una meta común a través de la influencia positiva que ejerce el líder sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en pos del bien común, y como consecuencia, se logran los objetivos institucionales.

De acuerdo a la Real Academia Española (2010), “Liderazgo es el ejercicio de las actividades del líder. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”; en efecto al hablar de liderazgo no solo se habla del líder sino también de los seguidores, que son los que se encuentran en subordinación o apoyando al primero, sin seguidores no hay líder.

A través del tiempo ha habido diferentes definiciones de liderazgo, a continuación, se comparten algunas consideradas importantes:

Álvarez F (2001) señala que líder es a quien se le sigue porque interesa, porque posee una visión de largo plazo en la organización, que inspira seguridad a sus miembros o porque descubre que tienen la capacidad para encaminar a la organización hacia el éxito. El liderazgo genuino se manifiesta en aquellas personas capaces de influir en los demás para que lleven a cabo, sin coacción ni imposición, sus proyectos, ideas u objetivos.

Para Bass (citado por Guillén, 2008) el liderazgo es la interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar una situación, así como las percepciones y expectativas de sus integrantes. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos influyen más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo.

Chiavenato (1999) manifiesta que en el liderazgo “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 512). Chiavenato habla de la influencia que tiene el líder en sus seguidores para que realicen las diferentes acciones para cumplir con los objetivos, pero además debe utilizar sus capacidades de liderazgo para afrontar retos o situaciones que permitan el logro organizacional.

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) asumen al liderazgo como “arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (p. 413). Para estos autores, el liderazgo es un arte porque en base a la voluntad y entusiasmo se logra que la gente haga lo que debe hacer, porque quieren hacerlo, por consiguiente, logran objetivos en común; pero es importante además desarrollar la pasión y la confianza respecto al trabajo, por lo que el líder debe tener la capacidad para hacerlo: actitud, destreza, habilidad y entusiasmo con el grupo para ayudar a alcanzar los objetivos.

Liderazgo directivo

A los efectos de este estudio, es importante definir conceptualmente este liderazgo.

Por un lado, se puede definir al liderazgo directivo como “un fenómeno social, por ello se concibe como la influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la concreción de uno o más objetivos”. Estos planteamientos sirven de plataforma para afirmar que el liderazgo abarca un proceso continuo impulsado por una visión basada en la influencia, el poder personal, credibilidad para cambiar y aceptar a los docentes y a su ambiente. Por lo tanto, los directivos deben establecer una dirección para desarrollar una visión de futuro donde el aprendizaje de diferentes estrategias permita producir los cambios necesarios. Por ello Furguerle & Vitorá (2016) expresan que el líder positivo apoya, ayuda y transmite seguridad.

Durante décadas el estilo habitual de muchos directivos fue el estilo autoritario, basado en el poder que ejercía sobre el grupo de trabajo; en la actualidad, se espera de un líder un estilo más participativo en el que la responsabilidad y la autoridad reside en un equipo de trabajo o equipo directivo. La investigación indica que está emergiendo un tipo de liderazgo que se denomina liderazgo distribuido o liderazgo compartido, en el

que básicamente un principal líder influye en sus colaboradores dándoles poder y autonomía para actuar y tomar decisiones. (Campodonico, 2017)

Para Hernández, Santos, & González (2012) el perfil que básicamente deben reunir los directores líderes, son las siguientes:

- a) Físicas, como la capacidad de trabajo y resistencia a la fatiga.
- b) Intelectuales, que incluyen la inteligencia media, alta y la fluidez verbal.
- c) Sociales, constituidas por la comunicación, motivación, sociabilidad, sensibilidad social o empatía, simpatía, trabajo en equipo, ecuanimidad, asertividad, cooperación, confiabilidad, delegación y apoyo.
- d) Psicológicas, como el equilibrio, control, autoconfianza, estabilidad emocional, tenacidad, resistencia a la frustración, iniciativa y creatividad.
- e) Prácticas, conformadas por el conocimiento, información, aptitudes específicas, eficacia y la responsabilidad.

Estilos de Liderazgo

En el liderazgo existen estilos que influyen en el desempeño del directivo respecto a la gestión que realiza en la organización. El término “estilo de liderazgo” se refiere al modo personal de actuar de un líder. El estilo de liderazgo se basa en la propia personalidad de cada individuo, en la forma de entender las relaciones en el trabajo, y los propios valores y principios éticos, es decir, es una forma compleja que define el tipo de comportamiento que cada persona lleva a cabo en sus diferentes facetas de su vida. (Villa, 2013)

Posteriormente, los estudios sobre los estilos de liderazgo se enfocaron en las conductas y comportamientos; la teoría conductual del liderazgo, desarrollada en dos líneas de investigación: la primera, referente a las características del trabajo directivo (es decir, qué actividades, funciones, responsabilidades, asumen los directivos y cómo distribuyen su tiempo), y la segunda, a los estudios realizados sobre las conductas de los directores eficaces.

Murillo (2006) señala dentro de los estudios que identifican los estilos de liderazgo en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin, la cual sigue vigente y establece tres estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo *laissez faire*. A continuación, se comparte otros estilos de liderazgo.

a. El estilo autoritario. Desde la perspectiva de Morales (2015), sobre el liderazgo de estilo autoritario afirma es “conocido como el mito de la eficiencia autoritaria, hizo creer a muchos ingenuos y anti demócratas que la mejor forma de conseguir orden y progreso era entregando el destino en manos de un caudillo con estilo autoritario” (p. 64). El estilo autoritario presenta como característica la búsqueda de poder, la desconfianza, no sabe delegar responsabilidades. Lo que busca es el control pleno de la organización, no le interesa el desarrollo personal de sus trabajadores. En el aspecto educativo, este tipo de liderazgo es dañino porque solo le interesa destacar a él y no a la institución educativa.

b. El estilo transformacional. Sobre este estilo. “El liderazgo transformacional, el líder tiene ciertas cualidades y características como la influencia idealizada o carisma, motivación e inspiración, consideración individualizada, estimulación intelectual estos aspectos ayudan no solo a lograr las metas y objetivos de la organización sino también, el líder, con su apoyo, reconocimiento y estímulo personalizado, busca fundamentalmente que los seguidores se conviertan también en líderes”.

Bass & Riggio (2008), afirman sobre este estilo que “Los componentes del liderazgo transformacional han evolucionado a medida que se han hecho refinamientos tanto en la conceptualización como en la medición del liderazgo transformacional. Conceptualmente, el liderazgo es carismático, y los seguidores buscan identificarse con el desafío y la persuasión, proporcionando significado y comprensión. El liderazgo es intelectualmente estimulante, gastando el uso de los seguidores de sus habilidades.

A continuación, se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo Transformacional. El líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el docente:

- La consideración individual.
- La estimulación intelectual.

- La motivación inspiracional.
- La influencia idealizada.

1. Influencia idealizada (carisma). El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal, 2000). En tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad (influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. Motivación inspiradora. El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bass, citado por Bernal, 2000). En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los directores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente. Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.

3. Estimulo intelectual. El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

c. La dirección por excepción pasiva. Con respecto a este estilo Bass & Riggio (2008), presentan una fórmula que es “si algo no está roto no hay porque arreglarlo”. De esta forma el líder solo actúa cuando algo ha fallado o cuando no se ha logrado cumplir con las metas o los objetivos establecidos previamente a través de los acuerdos. Este estilo es considerado pasivo porque el líder no anticipa ni prevé los cambios, los arreglos y las mejoras que se deben realizar, sino que espera a que algo ocurra para poder recién intervenir y tomar las decisiones respectivas, de este modo el control se vuelve ineficaz.

d. La dirección por excepción activa. Este estilo de liderazgo es activo porque el líder actúa en el proceso de la consecución de las metas, los objetivos, y no espera pacientemente el final. Por ello este líder esta siempre vigilante para acudir en caso de fallas o errores en los seguidores. Para lo cual este líder se basa en el cumplimiento cabal de las normas y estándares. Ese estilo de liderazgo evita los cambios innecesarios pues solo actúa o hace los cambios si así se requiere, dando solución a los problemas o fallas cuando estos aparecen.

e. Estilo Laissez Faire. La palabra laissez faire es una palabra francesa que en castellano significa “dejar hacer, dejar pasar” esta palabra alude a una total libertad de la persona en este caso del seguidor por lo cual se busca la mínima intervención del líder.

f. El liderazgo pasivo evitador. En esta característica de liderazgo, el líder trata en lo posible, ya sea por decisión propia o porque le falta las competencias necesarias, de implicarse, relacionarse o verse involucrado con los problemas y la toma de decisiones. Para Bass & Riggio (2008), “este líder cree que muchos de los problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir” (p. 13). También se tiene la firme creencia de que cada seguidor debe buscar su propia forma de hacer y cumplir con el trabajo asignado o con el logro de los objetivos.

g. El liderazgo coercitivo evitador. Al respecto los autores precedentemente citados, señalan “que este líder tiende a no corregir errores ni fallas, que tiende a demorar la respuesta a asuntos urgentes y sobre todo le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante” (p. 13). Este líder puede ser considerado por sus seguidores como indolente y falto de compromiso con el logro de los objetivos y con los demás. Generando sentimientos de recelo y de incertidumbre en los seguidores.

Es importante señalar que los estilos de liderazgo no son excluyentes uno de otros, y que en la realidad no existen líderes que tengan un estilo puro, más bien predomina uno de ellos.

Retomando al líder transformacional, las teorías situacionales parten del principio de que no existe – como ya se dijo - un único estilo o característica de liderazgo válido para toda o cualquier situación. La teoría recíproca es verdadera: cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados. De este modo, el verdadero líder es el que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas. Desde este punto de vista, los ingredientes fundamentales de la teoría situacional de liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación. La variable “situación” adquiere la mayor importancia en la determinación de quien será el líder y lo que deberá poner en práctica.

Así se puede definir las características del liderazgo transformacional contextualizados en la institución educativa:

Influencia en el docente. La conducta del director sirve como modelo a sus docentes. En dicho aspecto los docentes le atribuyen autoridad y no cuestionan la conducta profesional del director. Según Bass & Riggio (2008), el director es percibido como una persona con ascendencia personal entre los docentes fundamentado en su seguridad, es decir, sus acciones son observadas como órdenes acatadas a la brevedad asegurando el éxito. El liderazgo transformacional potencia a los docentes en sus procesos de identificación personal y profesional con el director y la institución educativa. Conforme al liderazgo transformacional las acciones del director establecen menores críticas y resistencia por sus docentes porque se desarrolla una percepción de agradable clima laboral, la cual favorece a su autoridad. De tal manera, el director

desarrolla la responsabilidad moral de cuidar de sus docentes y en reciprocidad ellos desarrollan una lealtad incondicional y obediencia favorecida por las interrelaciones personales establecidas en el trabajo. El autor expresa que los subordinados reconocen la autoridad del líder transformacional. El líder es el referente ético y determina la visión institucional desde la perspectiva individual y a sus funciones laborales.

Motivación en el docente. La conducta del director motiva e inspira a los docentes de la institución a asumir nuevos retos. El director es percibido por sus docentes como quien posee una postura articulada socialmente, es decir, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar. Además, la persona del director desarrolla sensibilidad en la resolución de conflictos entre los colaboradores de la organización. La motivación obtenida de los colaboradores se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo docente vinculado con su bienestar laboral. La motivación del director mantiene en los docentes una permanente expectativa de dar lo mejor de sí, en favor de la institución. El docente motivado es creativo, resuelve problemas y toma riesgos, lo cual favorece al trabajo corporativo en la organización educativa. Además, el convencimiento ejercido por el director crea una expectativa laboral en cada docente que favorece la responsabilidad tanto individual como colectiva. Es decir, se hará lo necesario a fin de cumplir con lo programado por el director. Sin embargo, dicho seguimiento a la autoridad por parte de cada docente tiene una limitación como es el reconocer cuál es la razón de tal seguimiento, inferimos algunos intereses personales o colectivos al mostrar abierto apoyo al director en sus procesos de gestión. (Martínez Contreras, 2014)

Estimulación del docente. Continúa expresando el autor que, el director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista. Una evidencia que el liderazgo estimula al docente ocurre cuando estos actúan con autonomía sin la presencia del director. El director es percibido como una persona anticonvencional, es decir, fomenta la producción intelectual de sus docentes. Cabe resaltar que sus ideas son innovadoras y tienen aceptación entre sus docentes. Además, el director favorece la participación de los docentes quienes «plantan métodos nuevos y creativos en la misión de la

organización reforzando cada aporte de manera directa. El director incentiva la creatividad e innovación ante las contingencias que deben resolver en forma intrapersonal, interpersonal con sus pares y otros miembros de la comunidad educativa. Así el director fomenta una organización competente en la cual las necesidades individuales son consideradas relevantes en la cultura organizacional. El apoyo del docente hacia la labor del director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización. El apoyo ejercido hacia el director consiste en ayudar a aprender, desaprender y reaprender en función de las necesidades planteadas cada año. Así los docentes sienten que articulan sus eventos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) como elementos vinculantes. El director apoya de manera directa al conversar con sus docentes en cómo utilizar alguna estrategia para obtener mejores resultados educativos.

Atención en el docente. El director se dirige a cada docente de acuerdo a las características de los mismos, respeta sus individualidades. El director es percibido como una persona respetuosa por los docentes a su cargo. Además, los docentes aceptan sus decisiones por considerarlas justas y reguladoras de las experiencias interprofesionales. Así el director dirige su atención en el desarrollo potencial de cada docente. La atención en el docente facilita las comunicaciones del director con cada uno de ellos, lo cual refuerza la tarea asignada. Además, la retroalimentación es persona a persona haciendo los reajustes conforme a las competencias profesionales de cada docente. El director como proveedor de información oportuna maneja el seguimiento continuo al dialogar con cada uno conforme a las necesidades de la institución. El liderazgo ejercido por el director considera a cada uno de los docentes de acuerdo a sus necesidades comprometiéndolos con la misión de la organización. El éxito de la labor directiva está en crear armonía entre lo individual de cada docente y lo organizacional de la institución educativa). Es decir, el director es la persona que logra la simetría entre las necesidades individuales del docente y los requerimientos profesionales de la organización educativa. El liderazgo ejercido por el director basado en el asertividad «crea oportunidades de crecimiento individual en cada docente. (Martínez Contreras, 2014).

CONCLUSIONES

El Liderazgo Directivo en educación permite que exista un “sentido de pertenencia” a la institución, tanto de docentes, funcionarios, padres de familia como de sus estudiantes, y esto hace que, se obtengan resultados educativos positivos y que exista un ambiente laboral y de relaciones humanas que mejorarán en todos los aspectos a la comunidad educativa.

En el estudio realizado, analizadas las documentaciones y teniendo en consideración los objetivos del artículo, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

En cuanto a:

EL vigor del liderazgo directivo en las instituciones educativas, se puede destacar que el primer factor preponderante en la calidad de la gestión educativa lo constituye el liderazgo del director, seguido por el desempeño docente; ambos evidenciados como producto final en el aprendizaje estudiantil. Por otro, es al director a quien se le sigue porque interesa, porque posee una visión de largo plazo en la organización, que inspira seguridad a sus miembros o porque descubre que tienen la capacidad para encaminar a la organización hacia el éxito. Por tanto, otorga a la institución educativa energía y vitalidad para alcanzar las metas institucionales.

Los tipos de liderazgos y sus características como administradores educativos, se destacan el *estilo autoritario*, que tiene como característica la búsqueda de poder, la desconfianza, no sabe delegar responsabilidades. Lo que busca es el control pleno de la organización, no le interesa el desarrollo personal de sus trabajadores. En el aspecto educativo, este tipo de liderazgo es dañino porque solo le interesa destacar a él y no a la institución educativa. El *estilo transformacional*, en el que el líder tiene ciertas cualidades y características como la influencia idealizada o carisma, motivación e inspiración, consideración individualizada, estimulación intelectual estos aspectos ayudan no solo a lograr las metas y objetivos de la organización sino también, el líder, con su apoyo, reconocimiento y estímulo personalizado, busca fundamentalmente que los seguidores se conviertan también en líderes”.

Así también, el *estilo Laissez Faire*, caracterizado por dejar hacer, dejar pasar; esta palabra alude a una total libertad de la persona en este caso del seguidor por lo cual

se busca la mínima intervención del líder. *El liderazgo pasivo evitador*, caracterizado porque el líder trata en lo posible, ya sea por decisión propia o porque le falta las competencias necesarias, de implicarse, relacionarse o verse involucrado con los problemas y la toma de decisiones. Es el líder que cree que muchos de los problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir, con la firme creencia de que cada seguidor debe buscar su propia forma de hacer y cumplir con el trabajo asignado o con el logro de los objetivos. Y, *el liderazgo coercitivo evitador*, este líder tiende a no corregir errores ni fallas, que tiende a demorar la respuesta a asuntos urgentes y sobre todo le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante, Puede ser considerado por sus seguidores como indolente y falto de compromiso con el logro de los objetivos y con los demás, generando sentimientos de recelo y de incertidumbre en los seguidores.

En cuanto a la influencia del liderazgo transformacional en el éxito de la labor directiva, en este tipo el líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico, demostrando auto confianza, genera lealtad y compromiso, se comporta de forma honesta y coherente, siendo respetado por lo que hace y produciendo satisfacción en los miembros del personal, aspectos muy importantes que decididamente influyen para que la gestión directiva en las instituciones educativas, sean eficaces.

Referencias bibliográficas

- Álvarez F, M. (2001). *El liderazgo de los procesos de mejora en Cantón. La implementación de la calidad en los centros educativos*. Madrid, España: Ed. CCS.
- Bass, B., & Riggio, R. (2008). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Campodonico, S. (2017). *Estilos de Liderazgo de los Directores Académicos de una Institución de Educación Superior. Tesis maestría en educación con mención en teorías y prácticas educativas*. Piura, Perú.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los recursos humanos*. Colombis: McGraw - Hill.
- Furquerle, J., & Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los Directores de Educación Primaria. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, XVIII(2), 208-227.
- Hernández, E., Santos, N., & González, N. (2012). *El Liderazgo. Psicología de los Grupos y Organizaciones*. (U. C. Murcia, Ed.) Murcia, España.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (I. E. S.A, Ed.) México: McGraw Hill.
- Martínez Contreras, Y. A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, vol.XXIII(núm.44), 7-28.
- Morales, R. (2015). *El factor Liderazgo*. Lima: Ruta pedagógica editora S:A.C.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del Liderazgo TRansformacional al Liderazgo Dsitribuido. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 11-24.
- Ordoñez Espinoza, C. G., Castillo Castillo, D. C., Ordoñez Laso, A. L., & Orbe Guaraca, M. P. (2020). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente: Abordaje desde el ámbito Legal Ecuatoriano. *Journal of business and entrepreneurial studies*, vol.4(núm 1).
- UNESCO. (2016). *UNESCO: Liderazgo directivo docente es esencial para el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos*. Recuperado el Lunes de Septiembre de 2021, de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/unesco_school_leadership_is_crucial_to_improvement_in_stude/
- Villa, A. (2013). Estilos y competencias de liderazgo en los equipos directivos. *Escuelas Católicas*, 1-39.
- Yangali, J. S., & Torres Leva, G. C. (Septiembre-Diciembre de 2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA*, vol.5(núm.3.1), 58-75.