

Estilo de liderazgo y nivel de desempeño en la gestión escolar

Leadership style and performance level in school management

Olga Sosa Aquino¹ 

1 Universidad Iberoamericana, Facultad de Postgrado. Asunción, Paraguay.

Correspondencia: olg_sosa@hotmail.com

Este artículo es parte de la Tesis Doctoral presentada a la Universidad Iberoamericana en el año 2020.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar el estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar de los directores de instituciones educativas. Los antecedentes al tema revelaron que gestión escolar que garantiza las condiciones de calidad tiene relevancia con los estilos de liderazgo que presentan los directores y se relaciona con su desempeño en el contexto educativo. La investigación se realizó en el Nivel Medio, en la ciudad de Fernando de la Mora de Paraguay. El tipo de investigación fue descriptivo- correlacional, con un enfoque mixto. En la recolección de datos cuantitativos y cualitativos se emplearon encuesta y entrevista, e instrumentos como cuestionario y guía de entrevista. La confiabilidad se probó con el Alpha de Cronbach y la validez por el método basado en juicio de expertos. Los datos se procesaron en el software SPSS versión 25 y software Atlas.ti versión 8. La población se seleccionó por un muestreo estratificado. Se evidenció una relación estadísticamente significativa entre las variables estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire, y el desempeño de directores en la gestión escolar en las dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria. Se obtuvo entre bueno y eficiente, el nivel de desempeño de directores. El estilo de liderazgo con mayor frecuencia fue el estilo transformacional, en un nivel moderado, seguido por la transaccional y en el estilo laissez faire se encontró un nivel bajo. El discurso de los informantes develaron las acciones que realizan los directores en las distintas dimensiones de la gestión escolar.

Palabras clave gestión escolar, liderazgo, directores.



ABSTRACT

The research aimed to analyze the leadership style and the level of performance in school management of the directors of educational institutions. The background to the subject revealed that school management that guarantees quality conditions is relevant to the leadership styles presented by principals and is related to their performance in the educational context. The research was carried out at the Middle Level, in the city of Fernando de la Mora in Paraguay. The type of research was descriptive-correlational, with a mixed approach. In the collection of quantitative and qualitative data, a survey and interview were used, as well as instruments such as a questionnaire and an interview guide. Reliability was tested with Cronbach's Alpha and the validity of the method was based on expert judgment. The data were processed using SPSS software version 25 and Atlas.ti software version 8. The population was selected by stratified sampling. A statistically significant relationship was evidenced between the leadership style variables: transformational, transactional, and laissez-faire, and the performance of directors in school management in the dimensions: pedagogical-curricular, administrative-financial, organizational-structural, and community. The performance level of directors was obtained between good and efficient. The most frequent leadership style was the transformational style, at a moderate level, followed by the transactional style and a low level was found in the laissez-faire style. The discourse of the informants revealed the actions carried out by the directors in the different dimensions of school management.

Keywords

school management, leadership, directors.

1. INTRODUCCIÓN

En el campo educativo resulta de vital importancia la aplicación de trabajos de investigación para generar conocimientos que permitan la aplicación de estrategias asertivas para el mejoramiento de la calidad de la educación, en este contexto el presente trabajo se adscribió en la línea de investigación de Gestión Institucional y Liderazgo Educativo. El estudio permitió describir el desempeño del director en la gestión escolar, los estilos de liderazgo que los mismos presentan y la relación que existe entre ambas variables de estudio en las instituciones educativas.

Se consideró de suma importancia la investigación, pues a través de la misma fue posible encontrar rutas de acción que ayuden a fortalecer la gestión del director, a fin de dar cumplimiento a las metas educativas. El objetivo general

fue analizar el estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores de instituciones educativas (I. E.) del Nivel Medio del sector oficial y privado de la Región 31, de la ciudad de Fernando de la Mora, en el año 2019.

Dentro del marco legal que regula la Enseñanza Media, la gestión escolar abarca cuatro dimensiones que son: pedagógica -curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria, y fueron consideradas en el abordaje del estudio, que constituyeron el soporte teórico para desarrollar adecuadamente el estudio de la variable desempeño en la gestión escolar.

El liderazgo del director se considera tema relevante y más aún dentro de las instituciones educativas, donde se espera resultados eficientes en las acciones de los actores educativos, y por consiguiente un servicio educativo de calidad. En este rubro la figura del director constituye una pieza clave para transformar la educación hacia los estándares de calidad. Se abordó el estudio desde la teoría de Bass y Avolio (2004) que abarca tres dimensiones para medir los estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*.

Hoy día la sociedad está cada vez más exigente y cambiante, que lleva a las organizaciones del sector educativo a replantear la implementación de estrategias en cuanto a la conducción escolar, por ello el gerente educativo, en este caso el director cumple un papel preponderante a través de su liderazgo, y por consiguiente en su desempeño, en la gestión escolar.

Pozner (1998) afirma que la gestión escolar y un liderazgo eficaz, son dos elementos claves para el mejoramiento de una institución educativa, es decir que la gestión escolar realizada a partir de un liderazgo, constituye un proceso dinámico que debe relacionarse con todas las dimensiones de la vida institucional, con lo pedagógico, administrativo, organizacional y comunitario, y además debe integrar el conocimiento, las estrategias, los esfuerzos y los recursos para el logro de una institución eficiente y con visión de futuro.

Diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo es una pieza clave. Uribe (2005) planteó que “el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje, la existencia de evidencias científicas concluyeron en que la eficacia escolar está condicionada por el tipo de liderazgo” (p. 29). Reflexionando sobre las expresiones del autor se podría decir que los estilos de liderazgo del director y el desempeño en la gestión escolar que se genera dentro de la institución educativa, repercuten en la productividad de los actores educativos.

En cuanto a los antecedentes de investigaciones en el contexto de la temática revelaron datos importantes. En el estudio realizado por Huari (2007) donde trató sobre los estilos de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del distrito y provincia del Callao (Lima), en una muestra de 100 directores y 120 docentes, en sus resultados se encontraron que los directores responden a características de liderazgo facilitador, transformacional y controlador, y que estas tienen relación con un tipo de gestión bueno y excelente. Se comprobó una asociación significativa entre los estilos de liderazgo ejercido

por los directores y su gestión institucional. También los alumnos percibieron que el estilo de liderazgo que desarrollan las autoridades de su institución es eminentemente transformacional; aunque, tienen competencias desarrolladas del estilo facilitador y transaccional.

Calle Méndez (2011), en su trabajo de investigación “Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión institucional de los directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la Región Callao”, realizó el estudio con un nivel descriptivo correlacional, con muestra aleatoria simple de 57 directores y 336 docentes del nivel secundario. El objetivo principal de la investigación fue determinar el grado de relación entre el modelo de Liderazgo Transformacional y la gestión institucional de los directores de las instituciones educativas públicas de la región Callao, teniendo como resultados una correlación significativa de 0.772 entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional, donde se comprobó la relación entre ambas variables dentro de una escala positiva, moderada y fuerte.

Por otro lado, la investigación realizada por Ruíz De la Cruz (2011) *Influencia del Estilo de Liderazgo del director en la Eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, desarrollado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, planteó como problema general ¿cómo influyen los estilos de liderazgo de los directivos en la eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte? La técnica de recolección de datos que utilizó en la investigación fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue adaptado del cuestionario multifactorial de liderazgo (multifactorred leader shipchestomore MLQ) elaborado por Bernad Bass y Avolio. El cuestionario fue aplicado a la muestra constituida por el personal docente de los niveles: inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2011. En el trabajo se pudo apreciar que los estilos de liderazgo del director se correlacionan con la eficacia de las instituciones educativas, en forma moderada, positiva y significativa, con el estilo de liderazgo transformacional (0.57); mientras que con el estilo de liderazgo transaccional se relaciona en forma moderada, positiva y significativa (0.56). Es decir, la dimensión transformacional ($P=0.000 < 0.005$) y la dimensión transaccional ($P=0.000 < 0.005$) influye significativamente en la eficacia de las instituciones.

Uno de los objetivos de esta investigación fue analizar si efectivamente existe relación entre estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores de instituciones educativas. La investigación permitió conocer fortalezas y debilidades, y la posibilidad de brindar alternativas o sugerencias, que pudieran ser de utilidad a los actores educativos como directores, supervisores y otros, para la elaboración de planes de mejora con acciones concretas que permitan fortalecer la gestión escolar. La estrategia adoptada para el abordaje del estudio fue un enfoque mixto, con la recolección de datos cualitativos y cuantitativos.

Chemers (2001) afirmó, con respecto al liderazgo, como un proceso de

influencia social mediante el cual una persona es capaz de reunir y movilizar la ayuda de otros para alcanzar un objetivo en común, en beneficio de una empresa o institución. A partir de la reflexión del autor el liderazgo significa que el que está en esa posición de líder, es capaz de influir en sus seguidores para trabajar en las tareas acordes a los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.

La base teórica se sustentó en los tres estilos de liderazgo propuesto por Bass (1985), *Transformacional, Transaccional y Laissez Faire*, partiendo de las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional correspondientes a House (1977) y Burns (1978), respectivamente. House en su propuesta acerca del liderazgo carismático destacó la importancia de las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Y Burns (1978) definió que el liderazgo transaccional está conformado por dos dimensiones; Recompensa Contingente y Dirección por excepción. El enfoque de Bass (1985) consideró al liderazgo transformacional en dimensiones: *carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada*. El liderazgo transformacional tiene una diferencia marcada del estilo *Laissez Fraire* donde este se relaciona con la ausencia de liderazgo, las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficiente (Castro Solano et al., 2007).

La gestión escolar hace alusión a la toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país a nivel macro, y las acciones concretas a nivel institucional, con los miembros de la comunidad educativa, en este caso hablamos de un nivel micro. Según el MEC (2016) en el documento *Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar* son las diversas acciones que ejecutan los directivos de manera articulada en los aprendizajes de niños y jóvenes con la participación de todos.

La gestión escolar es un proceso que enfatiza el trabajo en equipo que implica la construcción, el diseño y evaluación de las acciones educativas. Las cuatro dimensiones de la gestión escolar se contemplan en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), a través del cual se va desarrollando la participación de toda la comunidad educativa y el liderazgo, principalmente de los directivos. Para la buena gestión escolar se debe tener en cuenta la totalidad de las dimensiones que dan sentido a una institución educativa.

Para Batista (2001) citado en Rodríguez Uribe (2009), la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones o recursos, para potenciar el proceso pedagógico o didáctico que llevan a cabo los profesores en colectivo, para direccionar su práctica en el cumplimiento de los propósitos educativos.

La dimensión administrativa incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa. En este contexto Frigerio et al. (1992) "se refiere a las cuestiones de gobierno. Un administrador es un planificador de estrategias para lo cual deberá considerar los recursos humanos y financieros y los tiempos disponibles" (p. 1).

La dimensión comunitaria apunta a las relaciones de la institución educativa con su contexto, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio, relación con los padres, participación de las fuerzas vivas, etc. En este sentido Frigerio et al., (1992) considera “al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo” (p. 2).

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

La gestión escolar, constituye parte fundamental de las funciones que desempeña el director. Romero (2011) mencionó que “la gestión organiza el marco para el quehacer escolar y se visualiza en los modos de decidir las cosas y el tipo de decisiones que se toman” (p. 12). Por lo tanto, es conducente que el director busque estrategias que permitan un desarrollo institucional en dos vertientes: el primero, en el ámbito curricular pedagógico del colectivo docente; y el segundo alcanzar un avance significativo en la infraestructura y recursos materiales necesarios para el adecuado funcionamiento de la escuela. El liderazgo es un empoderamiento, pero éste debe presentarse de manera racional y consciente.

2. METODOLOGÍA

La investigación se encuadró en un estudio mixto o sea la integración de enfoques cuantitativo y cualitativo, cuyas técnicas e instrumentos utilizados, se sometieron a los procesos de validación de acuerdo con la naturaleza de cada enfoque. Según Hernández y Mendoza (2012) el enfoque mixto permite amplitud, profundidad, riqueza aclarativa y sentido de entendimiento. En este sentido Jhonson y Onwuengbuzie (2004) conceptualizan a los diseños mixtos como “el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” (p. 17).

Por otra parte, Mertens (2009) plantea que el enfoque mixto responde al llamado paradigma pragmático. Aspecto que también es señalado por Rocco et al. (2003), quienes argumentan que los diseños mixtos se fundamentaron en la posición pragmática, es decir que el significado, valor o veracidad de una expresión se determina por las experiencias o las consecuencias prácticas que tiene en el mundo real, o en la posición dialéctica. La investigación tuvo un alcance descriptivo-correlacional, en el contexto descriptivo se realizó una descripción detallada de las

variables y categorías propuestas en el estudio. Y correlacional, en este contexto Hernández et al. (2010) afirma que los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer el grado de asociación que pudiera existir entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (p. 81), el estudio permitió establecer correlaciones entre los estilos de liderazgo de los directores y la gestión escolar.

Los sujetos de estudio que conformaron la investigación fueron docentes, estudiantes y supervisores: pedagógico y administrativo de las instituciones educativas del Nivel Medio de la ciudad de Fernando de la Mora de la Región 31, con un total de 10 instituciones educativas: 5 del sector oficial y 5 privadas. El tipo de muestreo que se utilizó en esta investigación consistió en la probabilística, porque permitió extender los resultados de la muestra a toda la población, en este caso para el estudio cuantitativo, cuya técnica fue el muestreo estratificado. La muestra se conformó con 305 estudiantes y 146 docentes de las instituciones educativas. El diseño muestral para el estudio cualitativo fue intencional, no probabilístico, se realizó la entrevista con dos (2) supervisores, administrativo y pedagógico, que aceptaron participar del estudio y cuyo criterio de inclusión consistió que ambos participantes sean parte de la Región Educativa 31 y bajo su administración las instituciones educativas seleccionadas para el estudio.

Para la recolección de los datos cuantitativos se utilizó como técnica la encuesta: que consistió en un método empírico que posibilitó la recopilación de información sobre el objeto y sujeto de estudio, método de recolección de datos, por medio de preguntas cerradas, cuyas respuestas se obtuvieron en forma escrita, por medio del instrumento el cuestionario.

Con relación a la encuesta se utilizó para la recolección de los estilos de liderazgo, un cuestionario estandarizado CELID-S adaptado del instrumento realizado por Castro Solano et al. (2004). Según Castro y Benatuil (2007) CELID, (Cuestionario de estilos de liderazgo), realizada por Castro et al. (2004), consistió en una operacionalización de la teoría del liderazgo de Bass (1985). Deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en su versión española construido por Morales y Molero, en 1995. Para la medición de la variable *nivel de desempeño en la gestión escolar*, se consideraron cuatro dimensiones: gestión pedagógica-curricular, gestión administrativa-financiera, gestión organizativa-estructural y gestión comunitaria. Para ese efecto, fue elaborado un cuestionario por la investigadora. Se elaboró una guía de entrevistas con el propósito de la obtener datos cualitativos, para lo cual se realizó un abordaje exhaustivo del marco teórico referencial, de donde surgieron las categorías e interrogantes para la elaboración de las preguntas.

En cuanto a la validación y la confiabilidad de los instrumentos se llevó a cabo la prueba piloto, con una muestra no probabilística de 50 participantes, se calculó el alfa de Cronbach que arrojó valores de 0,952 y 0,802 respectivamente que revelaron una alta confiabilidad. Con respecto a la guía de entrevistas se realizó la validación por juicio de expertos donde se registró una aceptación buena.

Para el análisis de los datos cuantitativos se creó una base de datos de los resultados obtenidos, y posteriormente se utilizó el software estadístico SPSS, versión 25, tanto para la estadística descriptiva e inferencial, con respecto a los estilos de liderazgo del director y el desempeño de la gestión escolar, se organizó por variables, indicadores y dimensiones.

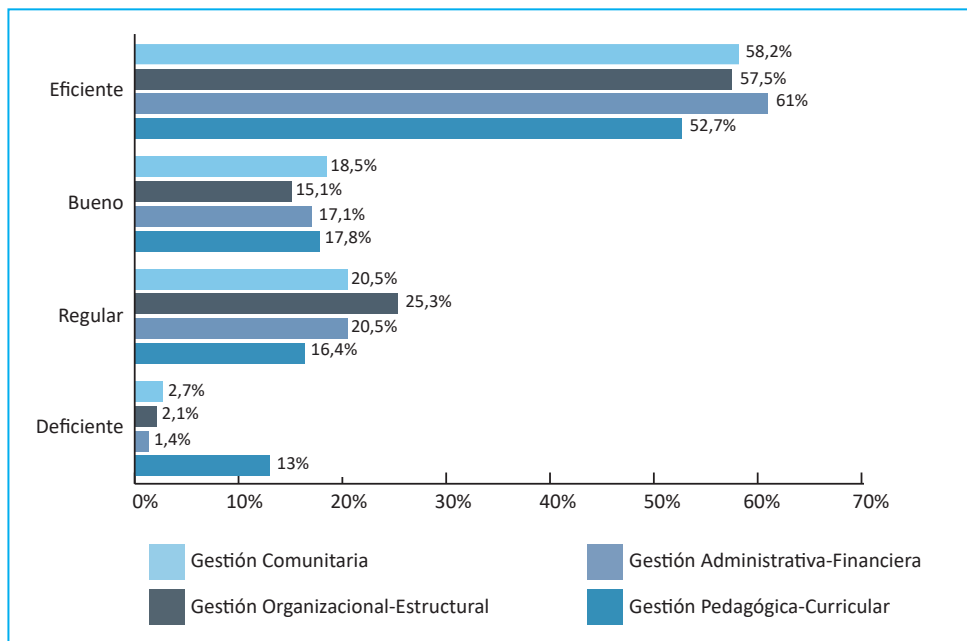
Para el análisis de los datos cualitativos, se procedió la organización y recolección de la información recopilada, mediante las entrevistas, que fueron transcritas al software Atlas.ti, versión 8. Al respecto Schwartz y Jacobs (1984) sostiene que el software permite el tratamiento de datos textuales o mapping un trabajo de cartografía social.

En el aspecto ético, se solicitó el consentimiento informado de los participantes y se les aseguró el anonimato y la confidencialidad de sus datos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Figura 1 representa el análisis descriptivo de los niveles de desempeño que presentaron los directores de las instituciones educativas en las distintas dimensiones.

Figura 1. Niveles de desempeño de la Gestión Escolar



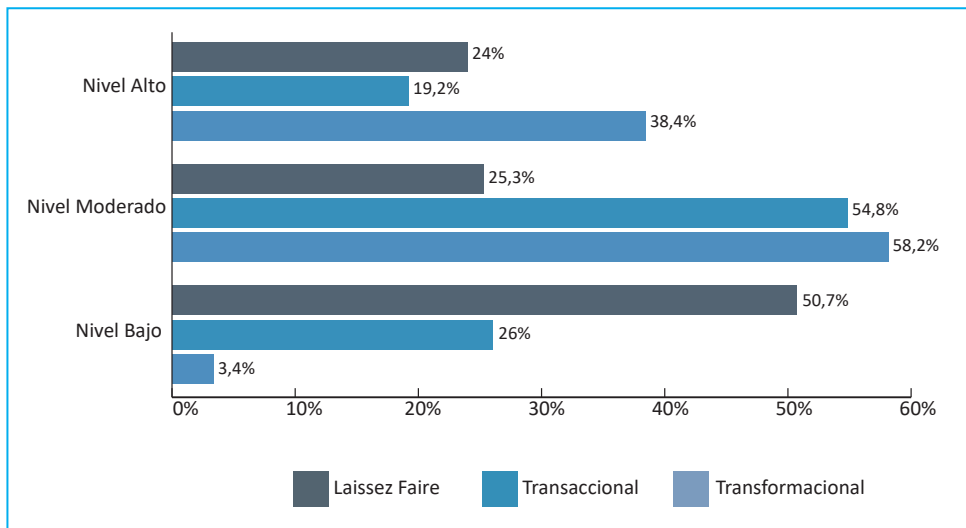
Se observa en la Figura 1 el análisis descriptivo de los niveles de desempeño que presentaron los directores en las distintas dimensiones. En las dimensiones pedagógica curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria, se encontró una tendencia alta con 58% dentro de la escala “Eficiente” y en menor proporción en la escala “deficiente”.

En esta dimensión pedagógica-curricular, se resalta la capacidad del director para hacer posible el aprendizaje significativo y el desarrollo integral de los estudiantes a través de contextos educativos, así como diagnósticos de situaciones problemáticas en las disciplinas de las distintas áreas curriculares y su entorno, se encontró un manejo innovador y creativo de los recursos tecnológicos, y las metodologías activas para la enseñanza y la evaluación de los educandos.

La variable desempeño del director en la gestión administrativa, se relaciona con los recursos humanos, materiales y financieros, que debe coordinar y conducir el director. El resultado obtenido fue bastante positivo, porque se pudo apreciar un buen desempeño del director en esta dimensión. En este sentido Alvarado (2008), afirma que la gestión administrativa es una pieza fundamental para el mejoramiento de la escuela, porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

En dimensión organizacional estructural, se observaron que los directores gestionan las acciones necesarias para el funcionamiento de la institución, la participación activa de los actores educativos en las actividades escolares, la convivencia se da dentro de un clima favorable, entre los miembros de la comunidad educativa, y adoptan decisiones que más convienen, al enfrentar diversas situaciones de índole institucional. La dimensión Gestión Comunitaria que tiene que ver con la participación comunitaria, el relacionamiento y respuestas a las necesidades de los miembros. Se encontraron resultados positivos en la percepción de docentes y estudiantes, se percibió que el director logra al máximo su fortalecimiento, y promueve la participación de todos los actores educativos en la toma de decisiones y en las actividades escolares. Como se pudo observar, más del 50% de los actores educativos, consideran eficiente la gestión del director en las cuatro dimensiones. Los resultados obtenidos no coinciden con el estudio de Zela (2008), quién encontró que el nivel de calidad educativa dirigido por el director fue deficiente, sin embargo en el estudio se observó un nivel de desempeño en la gestión escolar entre bueno y eficiente. Y coincide con el estudio de Huari (2007) que se encontró la gestión de directores entre bueno y excelente.

Figura 2. Niveles de los Estilos de Liderazgo



En la Figura 2, se observa los niveles de los estilos de liderazgo de los directores de las instituciones educativas. En relación al liderazgo transformacional y transaccional se observa la puntuación más alta con un nivel moderado, y en el liderazgo laissez faire predomina el nivel bajo. Esto significa que se tuvo un hallazgo significativo, directores que presentaron un tipo de liderazgo transformacional y transaccional fluctúa entre moderado y alto. Al respecto Naveed y Tahir (2014) considera que el líder transformacional está relacionado positivamente con la efectividad, satisfacción y esfuerzo adicional, y negativamente con el abandono o desinterés de sus seguidores. En concordancia con el autor, un número considerable apunta hacia un director con altas expectativas, y como promotor para el logro de los objetivos educacionales. Al comparar los resultados con el estudio de Huari (2007) se encontró coincidencias, con el estilo de liderazgo del director que fue eminentemente transformacional, seguido de transaccional y facilitador y en la investigación de Zela (2008) predominó el liderazgo participativo.

Se puede observa en la Tabla 1, los resultados obtenidos en las correlaciones, cuyo cálculo se realizó en el software SPSS, versión 25 mediante la prueba estadística Rho Spearman cuya técnica es no paramétrica y sirvió para determinar la intensidad en la relación entre dos variables. La decisión estadística que se asignó en la investigación fue un nivel de significancia de 0,05 es decir 5% de error. Al obtener el resultado de la correlación se tuvo en cuenta como referencia Sig.(bilateral) o p-valor (valor crítico) para Rho Spearman, y se consideró para el análisis. Es decir si Sig.(bilateral) menor o igual con respecto al nivel de significancia del 0,05 (estimado por el investigador) se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta

(H1) la hipótesis del investigador, si esto ocurre; se concluye que existe relación lineal significativa entre las variables en estudio, caso contrario, se rechaza (H1) hipótesis del investigador.

Tabla 1. Correlación estilo de liderazgo y desempeño en la gestión escolar

Rho Spearman	Nivel de Desempeño de la Gestión Escolar			
	Gestión Pedagógica-Curricular	Gestión Administrativa-Financiera	Gestión Organizacional-Estructural	Gestión Comunitaria
Liderazgo Transformacional	0,6975	0,806	0,743	0,839
Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000
Liderazgo Transaccional	-0,510	-0,497	-0,404	-0,556
Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000
Liderazgo Laissez Fraire	-0,6865	-0,723	-0,748	-0,757
Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000

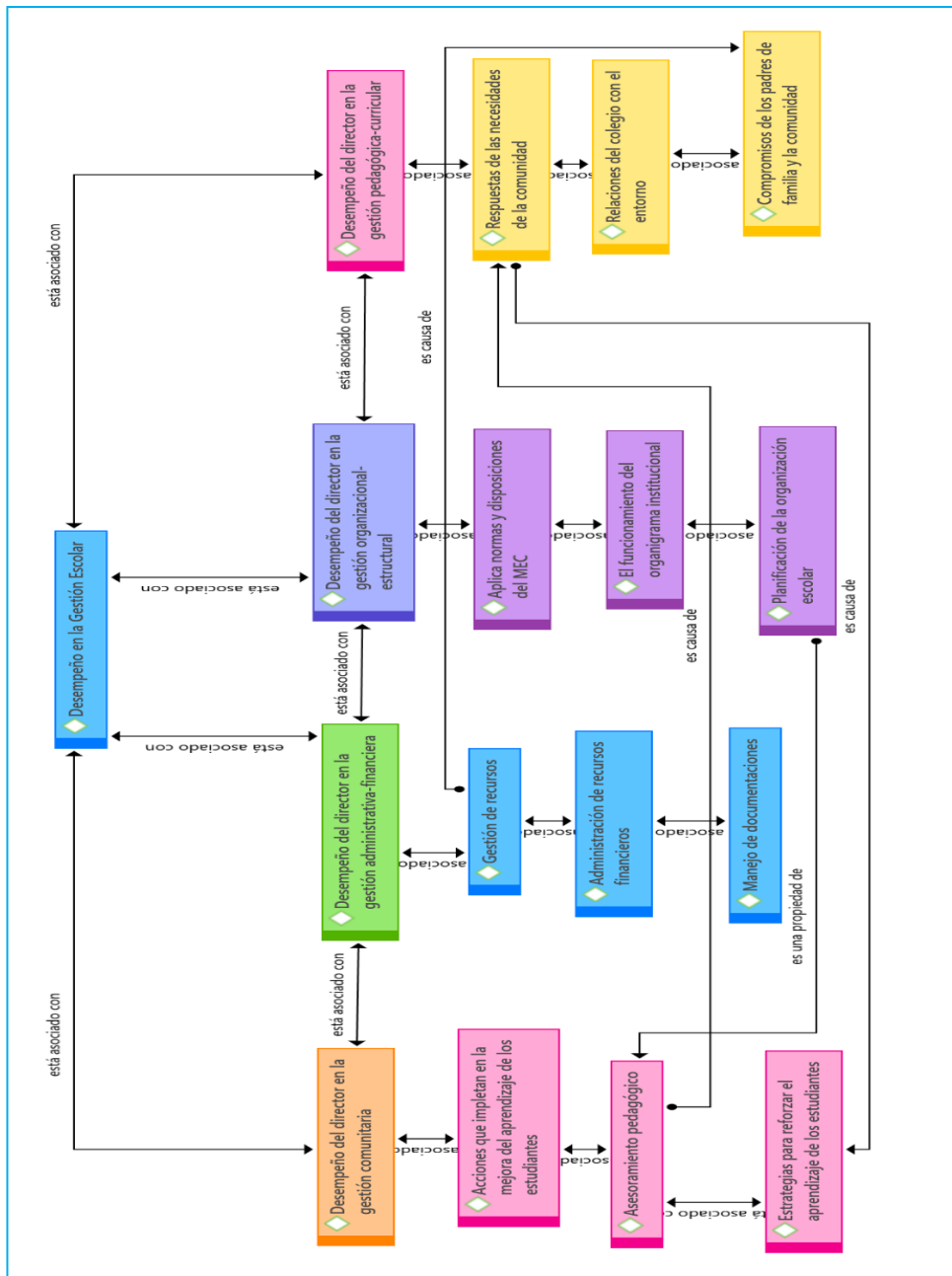
Nota: Correlación de variables Estilo de Liderazgo y Gestión Escolar.

En los resultados de la Tabla 1 se observaron las correlaciones entre las distintas dimensiones de la gestión escolar con los estilos de liderazgo, por tanto, existió suficiente evidencia para aceptar la hipótesis del investigador. Los hallazgos coinciden con el estudio de Huari (2007), Calle Méndez (2011) y Ruíz de la Cruz (2011) donde se comprobó una asociación significativa entre los estilos de liderazgo ejercido por los directores y la gestión institucional.

La Figura 3 representa a una red semántica del procesamiento de datos cualitativos en el Atlas.ti versión 8, donde se puede apreciar las categorías y subcategorías.

En la red semántica “desempeños en la gestión escolar de directores”, que se orientan hacia las acciones que se producen dentro de la comunidad educativa, con relación a los aspectos pedagógicos curriculares, administrativos-financieros, organizacionales y comunitarios, que involucran directamente a los actores educativos. A partir del discurso de los informantes, se fueron generando redes con categorías, subcategorías y códigos, que fueron emergiendo de las evidencias empíricas. En la red se observa la categoría central “desempeño de la gestión escolar”, y de la cual emergen las categorías que corresponden a las distintas dimensiones, y seguidamente las subcategorías de cada dimensión. Estas se relacionan y responden a las distintas acciones que les competen a los directores.

Figura 3. Categorías del Desempeño en la Gestión Escolar



No se percibió prácticamente contradicciones en el discurso de los informantes, indicaron las actividades que llevan a cabo los directores de las instituciones educativas, traducidas en acciones pertinentes, señalaron un escenario ideal con relación al ambiente escolar, para el aprendizaje de los estudiantes, y posibilidades de crecimiento profesional de los docentes. En este contexto, Loza (2013) señaló la gestión escolar como acciones coordinadas y organizadas en actividades que fortalezcan los procesos pedagógicos y didácticos, administrativos, y comunitarios para el logro de los objetivos planteados. Según el discurso de los informantes, los directores de la Región Educativa orientan sus acciones hacia un desempeño eficiente que influye de manera directa en el servicio educativo y por consiguiente en el logro de aprendizajes significativos, Entre las acciones de los directores indicaron el mejoramiento de la infraestructura edilicia, el equipamiento de insumos pedagógicos, y el manejo transparente de los recursos financieros, el trabajo coordinado con los miembros de la comunidad y la priorización de los aprendizajes de los estudiantes.

4. CONCLUSIONES

Los objetivos de la investigación fueron describir el nivel de desempeño del director en la gestión escolar, en cuatro dimensiones, los estilos de liderazgo que presentan, y por último explicar la relación que existe entre ambas variables de estudio. A partir de los datos obtenidos se concluyó: que el nivel de desempeño de los directores en la gestión escolar, en sus distintas dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria tuvo un nivel de desempeño entre bueno y eficiente, desde la percepción de los docentes y estudiantes. Y con relación a los estilos de liderazgo, los directores presentaron un estilo predominante entre transformacional y transaccional. Respecto a la relación que existe entre “nivel de desempeño en la gestión escolar” y “estilos del liderazgo” de directores, se encontró una correlación estadísticamente significativa.

Cabe mencionar que gran parte del sustento teórico que respalda la investigación hace referencia a la teoría de Bass y Avolio (2004) y el Manual de Organización del MEC (2007) respecto a la gestión escolar y las dimensiones que abarcan, han sido confirmados, junto con la evidencia empírica de otros investigadores. Se constató mediante el estudio, que los directores de las instituciones educativas que manifiestan conductas más cercanas al liderazgo transformacional tienden a aumentar su nivel de desempeño en la gestión escolar, y en contra partida los que presentan conductas un estilo de liderazgo Laissez Faire y Transaccional tienden a disminuir su nivel de desempeño.

En la triangulación de los datos cualitativos y cuantitativos, en relación a la variable “desempeño en la gestión escolar” se observaron coincidencias entre el discurso de los informantes (supervisores) y la percepción de estudiantes y docentes, referente a las acciones que desarrollan en las distintas dimensiones de la gestión escolar.

A partir de los resultados, se recomienda continuar investigando temas relacionados con liderazgo y desempeño en la gestión del director, con la finalidad de encontrar otras variables de estudio, que permitan un abordaje cualitativo más profundo, mediante técnicas como grupo focal, informantes claves y entrevistas a profundidad, para análisis de fortalezas y debilidades dentro del contexto escolar.

CONFLICTO DE INTERÉS

La autora declara no tener conflicto de interés.

REFERENCIAS

- Alvarado, O. (2008). *Gerencia y marketing educativo para una gestión de calidad*. Editorial Udegraf SAC.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3ª ed.). Mind Garden.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Calle Méndez, C. (2011). *Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la Región Callao* [Tesis de Maestría]. Lima, Perú.
- Castro Solano, A., Becerra, L., Lupano, M. L. (2007). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria*, 24(1), 65-94.
- Castro Solano, A., Nader, M., Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio. *Revista de Psicología, Universidad Católica del Perú*, 22(1), 64-88.
- Castro, A., & Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de Psicología*, 23(2), 216-225.
- Chemers, M. M. (2001). Leadership research and theory: A functional integration. *Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43.
- Frigerio, G., Poggi, M., & Tiramonti G. (1992). *Las instituciones educativas. Elementos claves para su gestión*. Troquel Educación.

- Hernández, S. Mendoza, P. T. (2012). *Metodología de la Investigación: Las rutas cualitativas y cuantitativas*. Edamasa impresiones.
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Interamericana.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge*. University Press.
- Huari, J. (2007). *Estilos de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Callao* [Tesis de Grado]. Universidad Nacional de Educación. Lima.
- Loza, G. (2013). *El liderazgo Directivo en la Gestión Pedagógica de las Escuelas de Calidad* [Tesis de grado]. Universidad Pedagógica Nacional.
- Mertens, D. (2009). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage.
- Ministerio de Educación y Ciencias, Mec. (2007). *Manual de Organización y funciones de la Dirección General de la Gestión Escolar Administrativa*. MEC.
- Ministerio de Educación y Ciencias, MEC. (2016). *Manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar*. MEC. <https://bit.ly/3BeXdwl>
- Naveed, M., & Tahir, M. (2014). Transformational, Transactional Leadership and Rational Decision Making in Services Providing Organizations: Moderating Role of Knowledge Management Processes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 355-364.
- Pozner, P. (1998). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Aique.
- Rocco, T., Bliss, L., Gallagher, S., & Pérez-Prado, A. (2003). Taking the Next Step: Mixed Methods Research in Organizational Systems [Tomando el siguiente paso: Métodos mixtos de investigación en sistemas organizacionales]. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 21(1), 19-29.
- Rodríguez Uribe, C. L. (2009). *Gestión Pedagógica de Instituciones Educativas*. Astrea.

- Romero, C. (2011). *Hacer de una escuela, una buena escuela, Evaluación y mejora de la gestión escolar*. Aique Educación.
- Ruíz de la Cruz, G. D. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Perú.
- Schwartz, H., & Jacobs, J. (1984). *Sociología Cualitativa: Método para la reconstrucción de la realidad*. Trillas.
- Uribe, M. (2005). El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. *PREAL*, 1(1), 107-119.
- Zela, M. (2008). *Liderazgo y calidad educativa en las instituciones educativas secundarias en la provincia de Lampa - 2007* [Tesis de maestría]. Juliaca (Perú). Universidad Alas Peruanas.

SOBRE LA AUTORA

Olga Sosa es Doctora en Educación por la UNIBE. Magister en Educación por la UCA. Lic. en Matemática Estadística por la FACEN-UNA. Especialista en Curriculum por la UAA. Especialista en Evaluación en Educación Superior, INAES. Docente de postgrado en la Universidad Iberoamericana y en la Universidad María Auxiliadora. Tutora de tesis de postgrado en la UNIBE, Catedrática en Estadística, Atlas.ti y Taller de Tesis.

COMO CITAR

Sosa, O. (2022). Estilo de liderazgo y nivel de desempeño en la gestión escolar. *Rev. cient. estud. investig.*, 11(1), 9-24. <https://doi.org/10.26885/rcei.11.1.9>