

EL LIDERAZGO DOCENTE Y DIRECTIVO EN LOS PROGRAMAS TÉCNICOS-TECNOLÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE BUCARAMANGA (COLOMBIA)

Mª del Pilar Jaime Cuadros

Mª del Pilar Cáceres Reche

Universidad de Granada, España

Santiago Alonso García

Universidad Nacional de Educación, UNAE, Ecuador

Abstract

The University of Granada developed research efforts in the field of leadership and organizational development, allowing this research in the Cooperative University of Colombia. The present study aims to recognize types of Leadership in teachers and principals, in order to identify achievement strategies that can improve the educative center and organization. To this aim we conducted a descriptive research qualitative techniques, as interview developed to students and focus group to professors. Results show the coexistence of transformational, transactional and corrective leaderships, as well as, students highlight the presence of charisma, motivation, vision, clear objectives, error monitoring and reward for achievement. So, it is observed the importance of knowing the context, in this case, university context to let an appropriate leadership and successful for institution, according to different situations, aims or groups.

Keywords: Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Higher Education

Resumen

La Universidad de Granada consolida su línea de investigación integrada en el campo de estudio sobre liderazgo y desarrollo organizativo, y para ello facilita la realización de investigación en la Universidad Cooperativa de Colombia, cuyo objetivo se centró en conocer los estilos de liderazgo reflejados en las prácticas de los docentes y directivos de los programas profesionales técnicos y tecnológicos, para identificar estrategias de logros en la mejora del centro, la enseñanza educativa y la organización.

Para lograrlo se realiza una investigación descriptiva a través de la aplicación como instrumento cualitativo de la entrevista al alumnado y el grupo de discusión al profesorado. Los resultados arrojados evidencian la coexistencia de estilos de liderazgo transformacional, como transaccional y correctivo; así como resaltan en los líderes, los elementos: carisma, motivación, visión y objetivos claros, realizar monitoreo a los errores, recompensar logros. En este sentido, se observa la importancia de conocer el contexto, en este caso, universitario para facilitar el liderazgo que en cada situación, meta o con cada grupo pueda resultar más adecuado o exitoso para la institución.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Educación Superior

Introduction:

El liderazgo docente y directivo juega un papel importante en la mejora de los centros educativos y el proceso de aprendizaje. Por ello es necesario conocer los liderazgos existentes en el grupo de docentes y directivos del programa de técnicas y tecnologías de la Universidad Cooperativa de Colombia, de tal manera que permita direccionar una estrategia de mejora a partir de procesos de liderazgo orientados al desarrollo del aprendizaje, la mejora organizacional y de los logros académicos.

Según estudio MacKensy, focalizar la función del directivo educativo en el liderazgo pedagógico, es una estrategia para el éxito de los sistemas educativos. En Chile desde hace una década se realizan esfuerzos para definir el rol de los directores y su marco de actuación para la mejora de los centros. Por ello el liderazgo en directivos es una de las variables escolares que más influye en el logro académico junto con el desempeño del docente en el aula de clase (Avolio, 1997; Cáceres, Lorenzo y Sola, 2008; Marfán, Muñoz, & Weinstein, 2012).

La mejora en los centros se logra en la medida en que los docentes desarrollen capacidades profesionales para asumir roles necesarios y en ello esta fortalecer la presencia de liderazgos que generen los cambios requeridos (Elmore 2010).

Para Krichesky y Murillo (2012) la comunidad de aprendizaje son líderes, en el cual el docentes es la base para promover y sostener las mejoras, bajo empoderamiento, compromiso y conocimiento en los procesos de cambio y transformación.

La presencia de liderazgos en docentes y directivos y las prácticas: desarrollar objetivos, motivar a la comunidad escolar,organizar estructuras institucionales y dar a conocer la visión y misión de forma clara, son percibidas en el estudio, resaltando la existencia de estilos de liderazgo en el centro educativo y reconociendo su papel en la mejora del desarrollo de

aprendizaje, la investigación, la organización y los ambientes educativos. Así pues, el liderazgo en el mejoramiento, para que se traduzca en mejora de la calidad y del desempeño a gran escala, tiene que ser concebido como una práctica y no como un conjunto de atributos personales (Elmore, 2010). Un buen gestor no necesariamente se traduce en ser un buen líder en un centro educativo, es el caso de muchos/as directores/as que se quedan en eso en ser buenos gestores y brillantes ejecutivos. El líder dinamiza, ilusiona, arrastra en la construcción y reconstrucción permanente de un proyecto educativo (Peniche, Lorenzo y Cáceres, 2012). Por ello, si lo importante es la práctica y el desempeño docente se debe focalizar las competencias y conocimientos hacia creación de ambientes de aprendizajes donde el docente tiene plena claridad de sus funciones y prácticas, según Elmore (2010) las demás destrezas son instrumentales. Por otro lado el Australian Institute for Teacher and School Leadership (2011) define los estándares de liderazgo con respecto a dirección de centros en función de visión, valores, conocimientos, cualidades personales y sociales para la comunicación.

Una de las principales tareas del liderazgo es desarrollar mecanismos de interacción y de influencia interpersonal para dinamizar a las personas y a los grupos en una determinada dirección (Brugué, Gallego y Gonzales 2010).

La visión, misión y los objetivos claros, difundidos y conocidos, que orientan el desarrollo organizacional y la estrategia de mejora en el centros educativo, debe ser función básica en directivos y docentes, quienes orientan mediante prácticas de liderazgo el desarrollo de aprendizaje, organizacional e institucional del centro. Aspecto clave de seguimiento y monitoreo en el centro. Según Schleicher (2012) el salario de docentes y directivos depende de la evaluación y cumplimiento de funciones y desarrollo de prácticas.

En los mayores retos de un líder, están: Definir la misión y el código de valores de la organización y comunicarla sistemática y congruentemente, en especial con su ejemplo (Sánchez y Rodríguez, 2010); estar presente, esto es, entrar en contacto y diálogo con los seres humanos que componen la organización o se relacionan con ella (Roca, 2011; Hué, 2012; Begoña et al., 2013).

El entramado de las relaciones entre directivos y docentes en un centro educativo, determina en gran medida el dominio e influencia que poseen unos sobre otros. El poder constituye una pieza fundamental en la comprensión del funcionamiento de las organizaciones, de manera que se pueda correlacionar el éxito con la realización de algunas actividades específicas, así como el ejercicio oportuno y adecuado del poder (Lorenzo et al, 2011; Cáceres, et al. 2012; Cáceres, Aznar y Raso, 2013; Cáceres, Sachicola e Hinojo, 2015). En este sentido, algunos de los atributos asociados al liderazgo directivo se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 1: Atributos del liderazgo directivo (Extraído de Lorenzo Delgado, 2004: 193)

Conciencia de uno mismo	Autogestión	Conciencia social	Gestión de las relaciones
Conciencia emocional de uno mismo	Autocontrol	Empatía	Inspiración
Valoración adecuada de uno mismo	Transparencia	Conciencia organizativa	Influencia
Confianza en uno mismo	Adaptabilidad	Servicio	Desarrollo personal de los demás
	Logro		Catalizar el cambio
	Iniciativa		Gestión de conflictos
	Optimismo		Trabajo en equipo

La actitud, comportamiento y prácticas de docentes y directivos deben estar orientadas al fortalecimiento institucional, prevaleciendo la práctica por encima de los atributos personales. Sin embargo las actitudes y comportamientos de los líderes son percibidas por los estudiantes o seguidores y para ellos éstas definen las características del líder y generan confianza. Sin embargo el conocimiento profesional, las competencias requeridas para el ejercicio del liderazgo, según la orientación de la organización, requieren proceso de formación permanente.

La formación de los líderes es un aspecto primordial y necesario para desarrollar con éxito sus funciones.

Justificación

En los últimos ocho años en Colombia, el Ministerio de Educación Superior (Ministerio de Educación Superior MEN, 2007) ha venido fomentando en las universidades del país, la implementación de los programas académicos por ciclos propedéuticos basados en competencias. Esta modalidad permite ampliar la cobertura de la educación superior manteniendo la calidad, aumentando de esta forma el nivel educativo de la población, permitiendo el acceso a personas con ingresos moderados que anteriormente no podían permitirse costear la educación superior, y consecuentemente ayudando al desarrollo de la nación.

Siendo la educación por ciclos propedéuticos el futuro de la educación colombiana y conociendo la importancia de la presencia del liderazgo en la misma, el presente documento pretende conocer el liderazgo, estilos y sus características en el profesorado y directivos de los programas técnicos y tecnológicos profesionales estructurados por competencias en la Universidad Cooperativa de Colombia –UCC- en Bucaramanga-Santander-Colombia.

El conocer los liderazgos en el profesorado y en los directivos mediante las percepciones del propio profesorado y del alumnado de los

programas académicos técnicos y tecnológicos profesionales en formación por competencias, recientemente implementados en la Universidad Cooperativa de Colombia, permite crear una línea base para establecer estrategias y acciones curriculares encaminadas al ejercicio del liderazgo, que conducen a la optimización del aprendizaje y por ende de la institución educativa. Su importancia radica en que estos programas educativos son los pilares de transformación de los procesos productivos existentes en la región (predominando las manufacturas) y cuya mano de obra a demandar son los actuales estudiantes que forman parte de este estudio.

Problema y objetivos del estudio

En este sentido, de acuerdo con la justificación teórica previa, se presenta la necesidad de abordar “el análisis de los estudios de liderazgo en el profesorado y directivos implicados en los Programas Técnico-Tecnológicos de la Universidad Corporativa de Bucaramanga, en Colombia, como problema de investigación. Para ello, se fija como objetivo general: “conocer e identificar los estilos de liderazgos de los docentes y directivos, desde las percepciones del alumnado y como objetivos específicos: determinar las prácticas de liderazgo de los docentes y directivos en el desarrollo de su función y analizar frente a los estilos de liderazgos percibidos, los más frecuentes, los elementos que lo identifican para aportar al mejoramiento de la gestión escolar.

Diseño de la investigación

Se lleva a cabo una metodología de investigación descriptiva, con la utilización de un instrumento cualitativo (entrevista semiestructurada). Ésta permite afinar las respuestas, profundizar en la información, que sea de mayor utilidad para los objetivos del estudio. Para su posterior análisis de datos se realizó una categorización mediante el registro y un sistema de codificación donde se combinan por asociaciones semánticas en diferentes categorías, las cuales a su vez se agrupan en metacategorías con significados mayores. Las dimensión o ámbitos que definen el estudio se sintetizan en las siguientes categorías:

Figura 1: Categorías del estudio (Elaboración propia)

CATEGORIAS
Liderazgo
Ejercicio de liderazgo
Actitudes y comportamientos del líder(características)
Líderes natural o formados
Características generan mayor confianza. Seguirlo
Líder carismático-motivador
Prácticas de liderazgo. Valores
Riqueza (Valor)
Funciones, prácticas

En relación con la muestra, se tomaron como referencia dos criterios (muestreo criterial) para seleccionar a aquellos estudiantes que podrían aportar datos relevantes a la investigación: un criterio fue que estuvieran estudiando un programa técnico-tecnológico en esta universidad y el segundo criterio, que tuviesen al menos un año de antigüedad en esta institución. En este sentido, se extrajo una muestra de quince estudiantes de una población de 60, para el desarrollo de la entrevista y para el grupo de discusión, aplicados al profesorado se tuvieron en cuenta otras variables basadas en la diferencia y diversidad, tanto de edad, género, antigüedad, etc.

En líneas generales, se puede decir que la representación de género se distribuye en los docentes 87.5% hombres y 12.5% mujeres y en los estudiantes con el 52% son hombres y el 48% mujeres.

Discusión de resultados

Del análisis de datos, se desprende en términos globales, que el ejercicio del liderazgo en los programas técnicos y tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia es percibido por los estudiantes desde los estilos transformacional, transaccional y correctivo evitador. De igual forma, identifican actitudes y comportamientos que definen las características de los líderes: carisma, motivación, recompensa por logros o trabajo realizado, seguimiento y monitoreo a errores.

Las características del líder son amplias: la experiencia, el conocimiento, capacidades de percepción, de relacionamiento, se focalizan en crecer; potencia sus cualidades deseables, tiene seguidores; se preocupa por el grupo, por su aprendizaje, por sus necesidades; es carismática, dinámico, responsable, con alto conocimiento, con inteligencia, motivador, visionario, con proyección, conocimiento amplio en la institución y el programa, ser visionario, inteligente y muy responsable; sabe escuchar, toma decisiones:

-A. **Experiencia:** conocimiento directo de cada uno de los temas que se propone desarrollar, de manera que el grupo sienta que no se está improvisando y que hay una utilidad práctica de dichos conocimientos; **Capacidad de percepción:** El grupo se manifiesta de diferentes maneras sobre el desarrollo del plan de curso y se debe contar con la sensibilidad para entender cada una de sus manifestaciones y direccionarlas de manera positiva; **Capacidad de Relacionamiento:** el docente no puede ser ajeno a compartir con sus estudiantes a su mismo nivel, sin que esto implique la pérdida del respeto que debe existir entre todos los integrantes del grupo.

-G. Los líderes se focalizan en crecer hacen sobresalir sus cualidades más deseables y controla las más débiles. Siempre se visibilizan, valoran los aportes de otros. Tiene seguidores.

-JH. Se preocupa siempre el mostrar a los alumnos realmente lo que se les puede ofrecer sin limitarlos a una nota sino al verdadero aprendizaje no solo basado en el conocimiento sino también en lo que podemos ofrecer como personas, además de realmente preocuparnos por su crecimiento como complemento a su educación

-L Para ser líder se debe ser: Carismático, dinámico, responsable, con alto conocimiento, con inteligencia, motivador, visionario, con proyección, conocimiento amplio en la institución y el programa. Ser visionario, inteligente y muy responsable.

-C Saber escuchar, permitir liderazgos propios, toma de decisiones compartidas frente a las dificultades.

El grupo de discusión coincide en cambiar el término recompensa por reconocimiento. Sin embargo resaltan el reconocimiento del trabajo como un estímulo, motivación e incentivar al otro por los logros. Consideran que esto fomenta a ser líderes. Y se ve como necesario para alcanzar las metas.

-A. No tanto verlo como recompensa sino motivación para seguir trabajando para lograr mejores metas. Reconocer lo que hace el otro es necesario, es trabajo es equipo, incentiva a imitar a seguir haciendo.

-G. Más que recompensas se trata de reconocimiento, pienso que es más importante una la palmadita en la espalda que un bono económico; siendo más importante para mí como líder el logro de la responsabilidad asumida que un premio económico.

Lo anterior no es indiferente a la responsabilidad de liderazgo que como integrante de un grupo de liderazgo aun mayor debe asumir quien lo lidera, dado que si siento muchas veces que como líder me han dejado solo y por el contrario, mi capacidad de liderazgo es confundida con disponibilidad de tiempo para asumir múltiples responsabilidades adicionales.

-JH. Dentro del aula siempre he replanteado el uso de las notas como método de motivación por esta razón la motivación se encuentra en la competitividad y el constante reto a los alumnos para que estén en constante crecimiento

-L. Aporta en la medida que las expectativas para mejorar y crecer como institución, contribuyen en la formación educativa, esto en pro de un reconocimiento social. Sí. Cuando se la atribuye y reconoce al estudiante el esfuerzo por su trabajo, se desprende actitudes y habilidades, que potencialicen su rol, y crean expectativas como futuro líder.

-C Desde el ámbito en el que me desempeño con solo reconocer el trabajo del otro públicamente aportan al liderazgo, porque es sensibilizado para sentir como propios las metas de formación. Y a comprender que los liderazgos son compartidos de acuerdo a cada circunstancia.

Hacer seguimiento y monitorear los errores, es visto por el grupo como forma de aprendizaje, de formación, de mejora. Todos reconocen que

es parte de sus acciones frente al grupo pero minimizan los errores: hago énfasis en el deber ser y en la importancia para su propio desarrollo, minimizo el error, perder por aprender no es perder, lo utilizo para fomentar la competitividad.

-A. Considero importante detectar los errores, sin embargo se debe minimizar, trabajar la causa para evitar repetirlo.

-G. Siempre tengo presente una frase, de la cual desconozco su autor “corrige en privado y elogia en público”, la autoestima de las personas suele ser un punto de mucha sensibilidad, razón por la cual mantengo siempre hacia mis estudiantes un posición de comprensión y conocimiento de lo que sucede en el desarrollo de la clase (que no es que el profe no se da cuenta), pero hago énfasis en el deber ser y de la importancia que tiene para su propio desarrollo, minimizando al máximo el efecto de un error, donde igualmente tengo otra frase presente “perder por aprender no es perder”.

-JH. Más que dirigir la atención a los fracasos o errores los uso para fomentar la competitividad entre los estudiantes dándole a oportunidad de equivocarse y de lograr identificar las fallas para poder mejorar y construir nuevo conocimiento basados en la determinación y la solución de los errores

-L. Se logra que estos errores se minimicen o elimine de manera que los estudiantes se sientan apoyados y dirigidos en su proceso.

-C Los errores deben ser analizados como lecciones aprendidas para evitar volver a cometerlos. Y analizar las causas del error más que le errores como tal.

Las prácticas de liderazgo son ejercidas en todos los ambientes, se fortalecen con los valores básicos e implícitos en el líder, lo diferencian del jefe o administrador que ejercen poder, No se puede establecer cual valor es más importante que el otro. Reconocen que además de valores se deben tener habilidades sociales como la comunicación, el servir.

-A. Al reconocer a un líder, se reconocen sus valores, entre más valores lo caracterizan más fácil es el ejercicio del liderazgo. Hay que diferenciar entre poder y líder o entre poder y valores.

-G. Pienso que los principios y valores son el soporte de la sociedad y al final son lo único que mantiene una relación, profesional, afectiva o de amistad. Por lo anterior, una persona no podría llegar a ser líder “NUNCA” si no cuenta con principios y valores en su desarrollo personal. Es precisamente la ausencia o existencia de principios y valores la diferencia fundamental entre un líder que ejerce su liderazgo respecto a un simple jefe que lo único que hace es dar órdenes y ejercer su poder.

Ejercer liderazgo aunque debo manifestar que el reto algunas veces supera mi disponibilidad de tiempo para trabajar con cada uno de los integrantes del grupo para entender sus necesidades particulares y así generar la retroalimentación y valoración de sus aportes.

-JH. Es claro que los líderes están formados por estos valores en mayor o menor importancia según el perfil del mismo ,es importante reconocer en nuestros estudiantes cuales valores son los más sobresalientes y fortalecer los valores débiles y así entregar a la sociedad nuevos líderes que les permitan ser influyentes y con un gran futuro.Un líder debe tener habilidades sociales que le permitan acceder fácilmente a los grupos y de esta manera poder construir lazos que le permitan dar a conocer sus habilidades de líder.

-L. Se visualiza como un medio de lograr el cambio social a través de valores que se trabajan desde casa y escuela, además influyen en la formación del estudiante como líderes comprometidos y con valores en la construcción de una mejor sociedad. -C. Así como los valores igual importantes son las habilidades sociales, competencias comunicativas (escuchar- comunicación asertiva) que garantizan que el líder tengan éxito. Pueden existir liderazgos sin valores pero pierden la esencia del líder que es seguido. En cambio cuando el liderazgo está basado en estos valores y principios la armonía es total a pesar de los errores en el proceso.

La entrevista realizada a estudiantes, valida la presencia de los liderazgos en docentes y directivos, reconoce comportamientos y actitudes que están relacionados con los estilos de liderazgo percibido:

Los estudiantes entrevistados coinciden en el liderazgo como la habilidad, cualidad de personas para guiar, dar directrices, motivar, influir en otras personas para cumplimiento de metas y misiones, hacia un mismo objetivo. Algunos de los resultados más significativos se aportan a continuación:

“Son las herramientas utilizadas para guiar o dar directrices a una persona o grupo, conduciéndolo a realizar satisfactoriamente una actividad específica o motivando para alcanzar las metas” (Entrevista 1)

“Es la habilidad que tiene un sujeto para dirigir una misión“ (Entrevista 2)

“Es la cualidad que tienen algunas personas para liderar o guiar a las demás personas a su alrededor y lograr que todas vayan hacia el mismo objetivo ya sea un buen o mal líder depende hacia donde lidere a las personas” (Entrevista 13)

“Persona con una capacidad de ejercer sobre diferentes actitudes o mentalidad sobre otras personas, con un fin para el bien o el mal y si tener un beneficio o para su empresa, instituciones” (Entrevista 15)

Los entrevistados perciben el ejercicio del liderazgo en los docentes /directivos cuando fomentan e incentivan la formación integral, en actividades cotidianas, en acompañamiento y mejoramiento de conocimiento, cuando los forman para ser mejores profesionales, ayudan a

mejorar el desarrollo intelectual. De igual forma coinciden que no todos los docentes/directivos son líderes, ni ejercen liderazgo:

“Los directivos y la mayoría de los docentes ejercen liderazgo, incentivando y fomentando la formación integral en los estudiantes” (Entrevista 1)

“Por supuesto que ejercen liderazgo. Es sencillo percibir el liderazgo en el desarrollo de las actividades cotidianas, así las cosas es preciso señalar que el ejercicio docente presupone el acompañamiento y mejoramiento del conocimiento que es guiado por el sendero del aprendizaje constante y perfeccionamiento del pensamiento” (Entrevista 2)

“No lo considero así, el ser líder se lleva desde la personalidad, no se le puede imponer a alguien que sea líder, simplemente la persona líder tiene la iniciativa de llevar de la mano a las personas a su alrededor” (Entrevista 8)

Las actitudes y comportamientos que definen al docente/directivo como líder, para los entrevistados son varias: el carisma y la empatía, el respeto, la seguridad, que llegue a todos, la confianza, la integridad, el autocontrol y control en su en equipo, la motivación, ser idóneo, tener don de palabra.

“Carisma, empatía, iniciativa, autoridad, la seguridad en su discurso, el respeto hacia la opinión de los demás, el desarrollo proactivo de las clases” (Entrevista 12)

“Lograr que el conocimiento llegue a todos y cada uno” (Entrevista 2)

Los entrevistados coinciden en que en los docentes hay líderes naturales y formados por la institución. Se logra percibir diferencias los naturales son espontáneos y carismáticos:

“Hay líderes naturales y líderes formados por la institución. Se percibe la diferencia claramente pues los líderes naturales son más espontáneos y carismáticos” (Entrevista 1)

“Es claro que en algunos individuos es comportamiento natural, pero para el tema en concreto se convierte más en actitud profesional, es decir el ejercicio de la profesión los lleva a liderar y dominar discursos en los diferentes escenarios, proponiéndose así la mejoría constante en su labor como docentes” (Entrevista 2)

“Considero que el liderazgo viene con cada persona y no se impone o se obliga a alguien a ser líder, un líder es líder en cualquier situación que se le presente en la vida laboral o privada” (Entrevista 3)

“Considero que el liderazgo debe ser un comportamiento natural que se debe fortalecer profesionalmente para poder aplicarlo en los diferentes escenarios” (Entrevista 4)

En ambos aspectos, los dos aspectos caracterizan un buen líder o un mal líder, si lo utiliza para hacer bien o mal a las personas.

Las características del líder que les da mayor confianza y los motiva a seguirlo, según los entrevistados son: ayuda y guía a resolución de problemas, genera credibilidad y convicción cuando se cumple metas, puntualidad, inteligencia, seguridad, idóneo, optimista, positivo, excelente persona:

“Si se siente más confianza. El líder es perseverante, ayuda y guía en la resolución de problemas” (Entrevista 14)

“Si, totalmente al ser guiada por una persona segura idónea en el tema, optimista positiva que me dé la confianza total de los excelentes resultados” (Entrevista 4)

“Ser un buen profesional como muchos estudios y una persona excelente en su vida cotidiana con su familia, con sus estudiantes, y toda personas a su alrededor, y con todo el medio ambiente que lo rodea” (Entrevista 10)

Los entrevistados están de acuerdo en que el líder carismático y motivador se diferencia de otro tipo/estilo de líder (autoritario), influye y llega más fácil al estudiante:

“Influyen totalmente en liderar. Un líder carismático y motivador, que usa técnicas creativas, llega más fácil al estudiante que un líder autoritario” (Entrevista 1)

“En cuanto al carisma y creatividad no es importante para que una persona sea líder pero la motivación de la persona si es un factor muy importante para que un líder tenga la seguridad y la convicción para convencer a las personas a su alrededor que hacen bien al seguirlo y no generar más dudas en los otros” (Entrevista 6)

“Muy influyentes, dependiendo de la motivación del carisma y la creatividad con la que esta persona maneje su equipo se obtendrán resultados” (Entrevista 4)

Los entrevistados reconocen que algunos de los líderes dan recompensas por logros, por trabajos bien hechos, sin embargo lo ven como una satisfacción personal:

“Es una técnica efectiva, comprobada y que motiva. Las recompensas no necesariamente deben ser físicas” (Entrevista 1)

“No lo veo como recompensa, pienso que los resultados de su buen liderazgo deben ser mis metas cumplidas” (Entrevista 5)

“No me parece de un buen líder esa actitud, pero también hay circunstancias que lo necesitan, yo pienso que hay entre mi actitud para tomar de ese líder todas sus enseñanzas y como así lograr muy buenos resultados para mi vida en general” (Entrevista 15)

Conclusion

Se aprecia una presencia en docentes y directivos de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo evitador. Se logra establecer que el liderazgo transformacional predomina sobre el transaccional y el correctivo evitador. Los estudiantes perciben presencia de los tres liderazgos, en el mismo orden.

Cada uno de los estilos de liderazgo se identifica con actitudes, comportamientos y prácticas que lo definen. Se logra conocer los ítems que integran cada uno de los estilos, se identifica cuales son auto percibidos y percibidos de forma frecuente y cuáles están ausentes o se presentan esporádicamente. De esta manera se puede establecer las actitudes comportamientos y prácticas que deben ser fortalecidas o no en docentes y directivos, a partir del o de los liderazgos que se quieran fortalecer en el centro educativo, acorde a su visión, objetivos y metas.

Para ello, es necesario que el centro establezca si la tendencia de liderazgo transformacional era la esperada de acuerdo a las acciones de mejoramiento en curso, defina cuál es la tendencia de liderazgo que se quiere fortalecer, y utilizarla como estrategia de mejora organizacional y de aprendizaje.

Siendo el liderazgo Transformacional, el que mayor predominancia presenta, se relaciona con las actitudes, comportamientos y prácticas asumidas frecuentemente: acostumbran a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados, expresan sus valores y creencias más importantes, cuando resuelven problemas tratan de verlos de distintas formas, tratan de mostrar el futuro de modo optimista, hacen que los demás se sientan orgullosos de trabajar con ellos, hablan con entusiasmo sobre las metas.

Se considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace, por el bienestar del grupo van más allá de sus intereses, actúan de modo que se ganan el respeto de los demás, consideran las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas, se muestran confiables y seguros, enfatizan la importancia de tener una misión compartida, expresan confianza en que se alcancen las metas, comparten riesgos en decisiones tomadas en grupos de trabajo, quienes trabajan con ellos tiene confianza en sus juicios y decisiones, motivan a los demás a tener confianza en sí mismos, evalúan las consecuencia de las decisiones adoptadas, intentan mostrar coherencia entre lo que dicen y hacen, y ser un modelo a seguir para los demás, ayudan a los demás a centrarse en las metas que son alcanzables, estimulan la tolerancia a las diferencias de opinión, tienden a comportarse de modo de poder guiar a sus seguidores, expreso el interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver los problemas, manifiestan su satisfacción de trabajar con ellos, les interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo, expresan

a los demás los beneficios que para cada uno acarrea alcanzar las metas, sienten que los escuchan con atención. Sin embargo se identificaron algunas que se manifiestan de forma esporádica en ellos, lo que hace importantes identificarlas para fortalecerlas, son: construyen una visión motivante del futuro, ayudan a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista; sugieren a los demás nuevas formas de hacer el trabajo; tienden a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo y construyen metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con ellos.

References:

- Avolio B. (1997). *The great leadership migration to Full Range Leadership development system. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational*, Working Papers. Academy of Leadership Press.
- Begoña, S., Fernández, C., Martínez, M., Roca, E. (2013). *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar en XXXII Seminario interuniversitario teoría de la educación*. Universidad de Cantabria. Noviembre.
- Brugué, Q., Gallego, R., Gonzalez, S. (2010) *El lideratge en els centres educatius*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.
- Cáceres, M^a P., Lorenzo, M. y Sola, T. (2008). Evaluación de la representación estudiantil en la Universidad desde un enfoque de género: diseño de un cuestionario. En *Revista Enseñanza & Teaching. Ediciones Universidad de Salamanca*. Vol. 26. ISSN: 0212-5374. 137-164.
- Cáceres, M^a P., Trujillo, J.M., Hinojo, F.J., Aznar, I. y García, M. (2012). Tendencias actuales de género y liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. En *Revista EDUCAR “El liderazgo en las organizaciones educativas. Nuevos avances”*. Gener-juny, vol. 48, n^o 1, 69-89.
- Cáceres, M^a P., Aznar, I. y Raso, F. (2013). Perceptions of Student Leadership in the University Context. The case of Student’s Union in the University of Sheffield (United Kingdom). *Open Journal of Leadership*, Vol. 2, n^o 3, 68-72. SciRes, Scientific Research Group. USA.
- Cáceres, M^a P., Sachicola, A. e Hinojo, M^a A. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. En *European Scientific Journal (ESJ)*, Vol. 11, N^o 2. (European Scientific Institute, ESI). 296-311.
- Elmore, R.F. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Hué, C. (2012). Liderazgo y coaching en la función directiva de los centros: Una metodología para la formación. *Forum Aragon*. 4-11.

- Krichesky, G., Murillo J.(2012). El proceso del cambio escolar. Una guía para sostener la mejora en las escuelas. En *RINACE Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia, y cambio en la educación*. Volumen 10, 27-43.
- Lorenzo, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 193-211.
- Lorenzo, M., Cáceres, M^a. P., Aznar, I., Hinojo, F. J. y Trujillo, J.M. (2011). Aportaciones actuales del liderazgo estudiantil en el contexto italiano: la Universidad de Bolonia”. En *Revista Educatio Siglo XXI*, Vol. 29, n° 2. Universidad de Murcia, 313-332.
- Lorenzo, M., Cáceres, M^a. P., Hinojo, F.J. y Aznar, I. (2013). Student Leadership: a case study in the University of Granada (Spain). In *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice*. Vol 16, n° I. January-March, 94-105. Taylor & Francis Group, Routledge.
- Marfán, J., Muñoz, G., & Weinstein, J. (2012). *Liderazgo educativo y prácticas docentes: Evidencia a partir del caso chileno*.
- Peniche, R., Lorenzo, M. y Cáceres, M^a. P. (2012). El poder en las organizaciones escolares...todos lo buscan, pocos lo consiguen. En *Revista de Educación y Ciencia*. Vol. 2 y N° 40. Universidad Autónoma de Yucatán (Facultad de Educación, México), 33-45.
- Roca, E. (2011). El lideratge a l'aula. *Escola Catalana*, 468, 28-32.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A.(2010). 40 años de la Teoría del liderazgo situacional. Una Revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 42(1), 25-39.
- Schleicher, A. (2012) *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century*. OECD.