

**Estilos de liderazgo escolar y su relación con la calidad académica en la
educación media.**

Abib S. Hernández Abello

Tutor

Jorge Alberto Valencia Cobo

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Educación

**Universidad del Norte
Departamento de Educación
Maestría en Educación
Barranquilla, 2022**

Resumen

El propósito del estudio ha sido analizar la relación entre los estilos de liderazgo escolar y las condiciones de calidad académica en instituciones educativas oficiales del Atlántico y Magdalena. El presente trabajo es una investigación cuantitativa, caracterizada por ser “no experimental”, de tipo transversal, con alcance descriptivo y correlacional. El instrumento utilizado es un cuestionario elaborado en el marco de una tesis doctoral. Con una población de estudio conformada por 29 directivos docentes de instituciones de educación básica y media de los departamentos de Atlántico y Magdalena, que además están adscritos a la maestría en educación de la Universidad del Norte. Entre otros hallazgos del estudio se ha encontrado que los resultados académicos altos se correlacionan positivamente con rasgos personales presentes en los directivos, mucho más que con los estilos de liderazgo en sí mismo.

Palabras clave: Liderazgo, Liderazgo escolar, Estilos de liderazgo, Resultados académicos, Calidad académica, Educación.

Tabla de contenidos

1. Introducción
2. Estado del arte
 - 2.1. Evidencias de liderazgo en Colombia
3. Marco Teórico
 - 3.1. Tipos de liderazgo
 - 3.2. Calidad académica
4. Planteamiento del problema
5. Justificación
6. Objetivos
7. Población y muestra
8. Instrumentos
9. Resultados
10. Discusiones
11. Conclusiones y recomendaciones
12. Referencias

Índice de tablas

Tabla 1. “Características demográficas”

Tabla 2. Rasgos de los Directores - Rasgos personales

Tabla 3. Rasgos motivacionales

Tabla 4. Estilos de Liderazgo - Estilo transformacional

Tabla 5. Estilo transaccional

Tabla 6. No liderazgo

Tabla 7. Estilo instruccional

Tabla 8. Categorías y puntos de corte

Tabla 9. Distribución de directivos por edad y sexo

Tabla 10. Distribución de directivos por énfasis de licenciatura

Tabla 11. Distribución de directivos por experiencia en el cargo anterior

Tabla 12. Distribución de directivos por experiencia en el cargo actual

Tabla 13. Resultados de rasgos personales

Tabla 14. Resultados de rasgos motivacionales

Tabla 15. Resultados de estilo Transformacional

Tabla 16. Resultados de estilo Transaccional

Tabla 17. Resultados de estilo Instruccional

Tabla 18. Resultados de No liderazgo

Índice de gráficos

Gráfico 1. Distribución de los directivos por estudios de postgrado.

Gráfico 2. Distribución de directivos por las jornadas que dirigen

Gráfico 3. Distribución de directivos por el número de estudiantes en la institución.

Gráfico 4. Distribución de colegios según clasificación ICFES.

Gráfico 5. Distribución de colegios según clasificación ICFES y zona

Gráfico 6. Distribución de colegios según su especialidad

Gráfico 7. Distribución de colegios según su carácter

Gráfico 8. Distribución de colegios según su nivel educativo

Introducción

En este estudio, se ha considerado la temática del liderazgo educativo y cómo éste podría estar relacionado con la calidad académica. Asimismo, cómo un determinado estilo de liderazgo podría influir en los resultados académicos.

En el presente trabajo, se muestra un estado del arte que comprende la investigación de diversos autores que definen y hablan acerca del liderazgo escolar, y las evidencias de liderazgo en Colombia. Luego, el marco teórico muestra algunos estudios que existen acerca del tema en cuestión y qué resultados se han obtenido acerca del liderazgo escolar y su relación con la calidad educativa. Se han recolectado datos de un cuestionario que se aplicó a directivos docentes de los departamentos de Atlántico y Magdalena. El cuestionario pretende informar acerca de los estilos de liderazgo de cada uno de los directivos docentes, luego, se procede a relacionar dichos hallazgos con los resultados académicos de las escuelas que ellos dirigen, para encontrar o no una correlación entre estas variables.

El liderazgo pedagógico, como se verá reflejado en este trabajo, es importante para la sociedad. Es el que está al frente de las instituciones educativas que forjan las personas que constituirán el futuro de un país, por ello es necesario que los directivos realicen una excelente labor en cada institución y que eso se vea reflejado en los resultados de los estudiantes y con ello de alguna manera en la calidad educativa de cada escuela.

Estado del arte

Para comenzar a hablar de liderazgo, primero es necesario conocer su definición, la cual es: “ejercicio de las actividades de un líder” o “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” (RAE, 2021). Un líder es aquella persona que es “capaz de influir en los demás, es la referencia dentro de un grupo, es el que consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo”. (liderazgoymercadeo.com, n.d., p. 3)

El liderazgo pedagógico se encarga de garantizar a la escuela que se realizará la mejor gestión para lograr excelentes resultados en los estudiantes y debe centrarse en todo aquello

que permita mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje del alumnado. (LLORENT-BEDMAR et al., 2017, p. 543).

Al revisar diversos estudios de liderazgo educativo en diferentes países e instituciones, nos damos cuenta de que las personas que tienen el cargo de directivos en la institución poseen distintas condiciones, ya sean de estudios, demográficas, de género, entre otras. Sin embargo, hay características que deben presentarse en cada figura de liderazgo de las instituciones educativas, Swartz et al., (2008), citado por Abreo (2015), señala algunas cualidades importantes tales como: Establecer normas y valores compartidos con el fin de cumplir la misión y visión de la organización; generar y mantener confianza entre todos los involucrados dentro de la institución; apoyar la orientación y comunicación entre docentes; fomentar la colaboración, evitando la jerarquía; reflexión cooperativa, en la que entre todos se apoyan para lograr mejores resultados en los estudiantes.

Abreo, (2015), también afirma que el líder educativo debe contar con preparación y competencia profesional en su campo de acción; algo muy importante para un excelente desenvolvimiento en sus funciones, además todo ese aprendizaje formará en el líder destrezas como la toma de decisiones, la resolución de conflictos, análisis eficaz, pensamiento crítico y creativo, para que todos los actores puedan salir beneficiados.

El ministerio de educación, en el DECRETO 490 DEL 28 DE MARZO DE 2016, Artículo 2.4.6.3.6. muestra el perfil del cargo directivo docente (DD). El decreto afirma que el DD es un profesional de la educación que demuestra algunas habilidades que se resumen a continuación:

1. **Liderar estratégicamente:** Debe tener la capacidad para liderar las diferentes áreas de gestión de la institución escolar, de una forma estratégica para lograr los fines esperados.
2. **Garantizar y promover un clima organizacional:** Con el propósito de lograr la sana convivencia en el plantel educativo y un ambiente agradable para todas las personas que lo conforman.

3. **Impulsar procesos innovadores:** Debe poseer las aptitudes y actitudes para tener en cuenta la política educativa, la realidad de la comunidad a la hora de realizar procesos y proyectos para el bien de la escuela.
4. **Toma de decisiones:** Si bien, la toma de decisiones es un proceso que conlleva tener un dominio de técnicas e instrumentos para identificar correctamente las situaciones que enfrenta la comunidad educativa y poder plantear soluciones pertinentes.
5. **Trabajo en equipo y colaborativo:** Es importante que el DD consolide un equipo de trabajo que luego le permitirá realizar mejor las funciones y abarcar todas las áreas de la organización, además es necesario que genere empatía, comunicación asertiva y tenga buen desenvolvimiento a la hora de dirigirse a la comunidad. (Ministerio de Educación, 2016)

Al revisar todos estos hallazgos en materia de lo que se necesita para ser un rector o directivo de una escuela, es necesario que la persona sea integral, con diversas habilidades y competencias que tenga estudios y experiencia, lo que demostrará que es alguien ideal para el cargo y realizará mejor el trabajo en cuestión.

En la revisión de la literatura se encontraron diversos estudios que hablan acerca del liderazgo educativo en Colombia: el primero consistió en evaluar los rasgos demográficos, socioeconómicos, académicos y profesionales de los administradores escolares. Entre los resultados se encontró, entre otras cosas, que los directivos tienen una máxima formación académica, principalmente a nivel de especialización, además hay varias diferencias entre colegios públicos y privados. Algunos han tenido algún tipo de formación para la dirección, que va desde autodidacta hasta estudios de posgrado. Y otros factores económicos y demográficos. (Miranda & Ramírez, 2011)

Otro estudio tuvo como objetivo establecer la relación existente entre el liderazgo de los directivos y otros aspectos institucionales de las organizaciones educativas, y hallar el modo en que el liderazgo afecta el desarrollo institucional. Al final encontraron que no existe un solo estilo de liderazgo para todas las circunstancias. Afirman que el liderazgo transformacional sería el más apropiado para los requerimientos actuales de la gestión educacional, sin embargo, resaltan la importancia de adecuar el rol de los rectores y

coordinadores al contexto cultural en el que deben manifestarse ciertas competencias que le permitan al líder adaptarse a los cambios futuros. Lo cual es algo importante ya que los contextos en los que se desarrollan las diferentes escuelas son variados, y cada uno posee sus propias características, las cuales el directivo debe conocer y manejar adecuadamente.

(Quevedo & Flórez, 2011)

Se encontró un estudio, realizado por Regino, Y. y Pitalua, E., en el año 2010, en el cual encontraron que:

Para que el liderazgo sea efectivo, su representante debe cumplir con un adecuado desarrollo emocional en su competencia personal y social; la personalidad del líder debe contribuir a identificarse con el grupo que lidera de manera responsable, respetuosa, tolerante y amigable, sabiendo enfrentar cada situación que se le presente en el contexto social y cultural en el que interactúa. (p. 394)

Adicionalmente, el estudio afirma que es necesario un liderazgo de carácter pedagógico-reflexivo-investigativo, al tener estos tres factores el director o rector o la persona encargada, tendrá la capacidad y habilidad para dirigir adecuadamente la institución educativa.

En la universidad tecnológica de Bolívar se realizó un estudio en el que investigaron los estilos de liderazgo de los rectores de las instituciones educativas oficiales del Municipio de Santa Rosa de Lima, Bolívar. Por medio de un cuestionario los docentes y directivos hablaron acerca de la percepción de liderazgo en la escuela. Los resultados arrojaron que predominan comportamientos de los estilos democrático y transformacional en todas las dimensiones estudiadas tanto en la percepción de los rectores como en la de los docentes.

(Soto & Soto, 2017)

Marco teórico

De acuerdo con la RED SUMMA (2020), encontramos algunos aspectos que caracterizan al líder y otras apreciaciones: Un líder se caracteriza porque **sabe adecuar su**

estilo de dirección a cada momento y a cada persona. Sabe ser empático y conoce a cada persona de su equipo, para poder llevarse bien con cada uno y realizar un excelente trabajo.

Un líder **escucha** las sugerencias y no se conforma con mínimos. La capacidad de escucha en una persona es muy importante, si no se tiene, será difícil aceptar las opiniones y respecto a ellas tomar decisiones. Un líder tiene **autoconfianza**, separa emociones y mantiene independencia de criterio. Se conoce bien, sabe que es capaz de realizar su labor y que puede encaminar a su equipo evitando distracciones. Un líder sabe ser **generoso**, sobre todo en el fracaso. Apoya a su equipo, sobre todo en esos momentos que suceden eventos inesperados y desafortunados para todos. Un líder **se preocupa y se ocupa de su “gente”**, tanto en sus necesidades personales como en su crecimiento profesional. Un líder **habla en plural**. Siempre se incluye en todos los procesos, para que al final sea un logro de todos, y los miembros se sientan incluidos en un trabajo mancomunado.

Luego entonces, se llega a su expresión en el ámbito escolar. Según el Ministerio de Educación, (n.d.) es el “**Equipo** directivo que apoya y acompaña la labor docente, más allá de las labores administrativas, centrándose en la identificación y difusión de buenas prácticas pedagógicas en la escuela y el logro de más y mejores aprendizajes.” (p. 35). Se resalta la palabra equipo, ya que, al momento de pensar en liderazgo escolar, es común enfocarse en el rector o en el que tenga el puesto más alto, y se debe tomar en cuenta todo el equipo que aporta su grano de arena para la dirección de la institución educativa.

Continuando con la definición de liderazgo educativo, encontramos que para la Fundación Empresarios por la Educación. (FExE) (2021), “La tarea central del liderazgo es ayudar a mejorar el desempeño de todos los colaboradores” (P. 40), esto implica que se deben preocupar por lo que sucede con sus maestros y la formación de estos para garantizar calidad en la educación. El DD debe interesarse por todas las personas que conforman el establecimiento educativo, toda la comunidad es importante a la hora de tomar decisiones y pensar en el futuro de la escuela, ya sea porque se incluyan o porque se tengan en cuenta las características o las condiciones del personal.

Según la Ley 715 (2001) del Ministerio de Educación Nacional, en su Artículo 10, se definen las Funciones de Rectores o Directores:

10.1. Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.

10.2. Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.

10.3. Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.

10.4. Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.

10.5. Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.

10.6. Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.

10.7. Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.

10.8. Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.

10.9. Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.

10.10. Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.

10.11. Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.

10.12. Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.

10.13. Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.

10.14. Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.

10.15. Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.

10.16. Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.

10.17. Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.

10.18. Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo

La diferencia entre el liderazgo educativo y otros tipos de liderazgo es que el primero se enfoca en la escuela, en lograr objetivos y movilizar personas en función de una institución educativa. Este líder no busca que se vendan cosas o que su producto sea el mejor del mercado y con las mejores especificaciones. Busca que los jóvenes reciban la mejor educación posible, que los prepare para enfrentar el mundo y su vida futura, con maestros bien formados y capacitados para lograr este fin.

El líder educativo debe ser más allegado a los estudiantes, a diferencia de un líder en el sector empresarial quien en ocasiones está alejado de gran parte de las personas de la compañía y solo espera que produzcan y la empresa prospere. Debe concientizarse de la labor gigante que tiene, esa es su primera tarea, debe pensar qué es lo mejor para todos los estudiantes que tiene a cargo, no pensar con fines políticos, o económicos, sino educativos para todos los jóvenes que pertenecen a la escuela.

El aprendizaje ocurre más allá del salón de clases, ocurre en la institución educativa y allí el líder es el rector y su trabajo no sólo es como gerente, es como educador. Es decir, su aula de trabajo no es el salón de treinta, cuarenta o cincuenta niños, es el espacio de quinientos, mil, dos mil y hasta seis mil estudiantes de todo el establecimiento educativo, Por lo tanto, el rector tiene que entender que él es el educador de todos esos alumnos y que su espacio pedagógico es aún mayor que el

de los docentes. Jesús Mejía, ex asesor del programa Rectores Líderes Transformadores, para FEEXE. (2021, p. 52)

Tipos de liderazgo educativo

Entre los tipos de liderazgo educativo, se encuentran los siguientes:

1. Liderazgo Instruccional, (Chamorro, 2005, p. 79): También llamado pedagógico, se encarga de “organizar buenas prácticas educativas en los centros escolares y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje” (Bolívar, 2010b. p.17) También llamado liderazgo para el aprendizaje o centrado en el aprendizaje, es aquel que tiende a focalizar su atención en los temas de currículo y en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Moral, 2017).
2. Liderazgo distribuido: “una función de la organización, orientada a transferir poder e influencia para converger en propósitos compartidos” (Maureira et al., 2016, p. 694).
3. Liderazgo para la justicia social. “Para aquellos en educación, el liderazgo para la justicia social implica enfrentar problemas importantes, como los de equidad, diversidad e inclusión, al estimular los cambios necesarios para la consolidación de la justicia social”. (Forde, C. y Torrance, D. 2016. p. 108)
4. Liderazgo transaccional, (Chamorro, 2005, p. 94): “El líder transaccional es aquella persona que tiene una relación con sus colaboradores enmarcada en lo que deben hacer y cómo deben realizarlo. Es decir, este líder únicamente comunica las tareas por ejecutar”. (Muñiz, 2020, p.29).
5. Liderazgo transformacional: Así pues, se puede definir el liderazgo transformacional como aquel que recurre al logro de los objetivos organizacionales con el fin de transformar moralmente a los colaboradores y,

así mismo, promover conductas positivas que redituarán en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa. (Rojero, Ignacio y Quintero, 2019, p. 181).

6. Estilo de No Liderazgo: se define como un líder que carece de compromiso con su organización. También llamado Laissez faire. Este líder entrega intencionalmente el poder y la autoridad de tal manera que queda libre de toda responsabilidad cuando la empresa u organización no se encuentra funcionando eficientemente. (Pacsi, Estrada, Pérez, & Cruz, 2014, pág. 69)

Los anteriores son los que más se destacan a la hora de hablar de estilos de liderazgo educativo, y han sido desarrollados por muchos autores más a lo largo del tiempo. Entre todos estos estilos destaca el liderazgo transformacional. Sun, & Leithwood, (2012) describen cómo este tipo de líder lleva a cabo procesos de cambio en las escuelas, y nombran unos pasos que se consideran importantes a la hora de pensar en lo que se debe hacer para llevar a cabo un cambio:

La transformación organizacional, desde su punto de vista, podría “llevarse a cabo en tres actos dramáticos”. Este drama de tres actos incluye reconocer la necesidad de un cambio (Acto I), crear una nueva visión (Acto II) y la institucionalización del cambio (Acto III). (p. 42)

Es importante resaltar la labor del directivo docente, que no solamente se enfocará en lo administrativo de la institución, llevando procesos, buenos, regulares o malos. Sino que evalúa cómo está su ambiente y busca la manera de transformarlo para mejor. Si queremos que en el caribe exista un liderazgo que posibilite mejores resultados en los estudiantes, este tiene que ser transformador, ya que este:

Es consciente de la realidad de la institución y de allí parte para transformarla, para que el cambio, la innovación, el mejoramiento continuo tengan metas realistas y sean sostenibles a futuro. El DD trasciende entonces su papel como gerente y lo complementa con el de líder. (FExE p. 36)

La presente investigación relaciona el tipo de liderazgo que se presenta en la escuela con los resultados de los estudiantes, buscando encontrar una influencia de uno sobre otro.

De acuerdo con esto, debemos resaltar que los directivos docentes influyen en el rendimiento de los alumnos, sin embargo, no es una influencia directa, sino que está mediada por otras variables como por ejemplo, la formación y capacitación continua de los docentes, “Los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización. Su éxito depende mucho de sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo a los docentes” (Bolívar, 2010b, p.18).

De igual manera un estudio realizado por Griffith (2004), citado por Robinson, Viviane; Lloyd, Claire; Rowe, Kenneth (2014), en el cual:

...examinó el liderazgo del director en 117 escuelas primarias de Estados Unidos, mostró que los directores tenían de **un moderado a gran efecto indirecto** en los resultados de las pruebas residuales a nivel escolar a través de su influencia sobre la satisfacción del personal. (p. 27)

Robinson et al. (2014), concluyen refiriéndose a la diferencia que se ha encontrado a lo largo del estudio, y afirman que aquellos tipos de liderazgo que se enfoquen principalmente en la enseñanza y en todo lo relacionado a las prácticas de aprendizaje, serán los que tendrán impacto positivo, dicen que “es más probable que los líderes educativos que se acercan más a la actividad principal de la enseñanza y el aprendizaje tendrán un mayor impacto positivo en los resultados de los estudiantes” p. 34.

Adicionalmente, Sun & Leithwood, (2017) se centran en demostrar que el efecto del liderazgo en los resultados de los estudiantes siempre estará mediado por otras variables como la escuela, el aula, la familia. Si el liderazgo directivo impacta positivamente en esos aspectos, los resultados serán los esperados.

El liderazgo escolar tiene efectos pequeños pero significativos en el aprendizaje de los estudiantes; y la mayoría de los efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje de los estudiantes son indirectos, mediados por variables de la escuela, el aula y la familia.

Calidad académica

La RAE define el término Calidad como, propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. La calidad “es un concepto subjetivo, ya que depende de la percepción que las personas otorgan a un producto o servicio y de las necesidades que consideren sean satisfechas sobre las expectativas de lo que esperan recibir” (Payan, Leal, & Hoover, 2020, p. 11).

A lo largo del tiempo se ha hablado de la calidad en las industrias, la cantidad de productos que realizaban, si se tenía en cuenta o no al comprador y sus necesidades. La durabilidad de los productos, la eficiencia en los procesos de producción.

Es complicado definir la calidad en términos educativos. Por lo tanto, para hablar de calidad, con ayuda de Payan, Leal, & Hoover, (2020) pensaremos en aquellos factores con que está relacionada. Entonces una institución educativa de calidad deberá responder a la pertinencia y al impacto en la comunidad. (p. 12) Debe hacer efectivo su proyecto educativo, (p. 19) y debe tener en cuenta la autoevaluación y la autorregulación continuas. (P. 21) como pilares fundamentales de la institución para alcanzar la acreditación que se relaciona con el control de calidad, a partir del mismo, tanto docentes como estudiantes se preocupan por los índices de calidad de la institución, velando porque se cumplan los objetivos que se han planteado.

En términos generales la calidad académica se asocia con buenos resultados en los exámenes por parte de los estudiantes. Sin embargo, algunos autores como Santos (1999 citado por Rodríguez, 2010) plantean que esta definición es una simplificación que “se observa cuando, primero, se equipara la calidad con el rendimiento o la productividad y, segundo, se la evalúa con “un tipo de pruebas escasamente significativas de las tareas intelectuales más ricas” p.14

Planteamiento del problema

El “Liderazgo pedagógico”, como también se le conoce, tiene una función “Transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas pensadas, es una persona que va transformando condiciones de la institución, de las aulas, de los docentes, para ofrecer una mejor educación a los estudiantes. (Murillo, (2006) citado por Bolívar, 2010a. p. 83). El liderazgo escolar, debe “Proveer dirección en torno a metas comunes en una organización y ejercer influencia para que el personal se mueva en torno a ellas” (Bolívar, 2010a, p. 82), es decir, que es una persona que debe estar enfocada en lograr objetivos propuestos, debe ser un referente para el resto de la institución. El líder es responsable del rumbo que tome la escuela, porque es quien toma las decisiones, tal como lo afirma Miranda & Ramírez, (2011, p. 572), “Su liderazgo influye en la efectividad de las escuelas”.

El líder educativo deja de centrarse todo el tiempo en lo administrativo de una institución, para darle importancia a los procesos pedagógicos, a buscar la manera de mejorar las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado. (Bolívar, 2010). Un líder en el ámbito escolar es como se ha dicho en este escrito, cada persona que vela por el bienestar del alumnado y porque se realice todo lo necesario para alcanzar un excelente rendimiento en la institución educativa. Es importante que este líder representado en el cargo de rector y coordinador se adecue al contexto cultural. En el que deben manifestarse ciertas competencias que le permitan al líder adaptarse a los cambios futuros. Lo cual es algo necesario ya que los contextos en los que se desarrollan las diferentes escuelas son variados, y cada uno posee sus propias características, las cuales el directivo debe conocer y manejar adecuadamente. (Quevedo & Flórez, 2011)

En este punto cabe preguntarse qué caracteriza a los líderes escolares de nuestro país y región. La Oficina Asesora de Planeación y Finanzas (Ministerio de Educación Nacional, 2020), en el año 2019, realizó una recolección de datos de directivos docentes en Colombia, en la cual se demuestra que existen a la fecha 20.630 directivos docentes. El 43% son mujeres y un 57% son hombres. También se encontró que el 62,97% de los directivos, tienen estudios

específicos en educación, divididos en Tecnólogo, profesional, especialización, maestría y doctorado. Sin embargo, hay que resaltar que un 37,06% tiene estudios en diversas áreas diferentes a la educación. Es importante destacar este dato, ya que se esperaría que todas las personas que ejercen el cargo de directivos docentes tuvieran los estudios pertinentes y no estén especializados en temas ajenos a la educación, lo que se vería reflejado en la forma de dirigir la institución y hacia dónde la encamina. De igual forma lo afirma Bolívar, (2015). cuando dice que “los líderes en la enseñanza deben tener su quehacer principal en lo pedagógico, si quieren ejercer influencia en la mejora de su escuela” p. 18)

Otra característica importante es la ubicación de los directivos, estos se encuentran repartidos entre zonas rurales y urbanas con un 31, 40% y 68, 69% respectivamente. Lo cual demuestra que hay más directivos docentes en las ciudades. Cabe señalar que en los departamentos de la región Caribe el nivel de formación de los directivos suele ser más bajo.

Los directivos tienen un rol importante en los procesos y además son responsables de lograr los objetivos de la escuela, por esto surge la pregunta sobre ¿Cuáles son los rasgos de liderazgo de los directivos de las escuelas del Caribe? ¿Qué variables pudieran estar relacionadas con los rasgos de liderazgo? Además, ¿cómo estas variables podrían estar relacionadas con la calidad educativa tanto académica como lo que tiene que ver con la gestión educativa?

Adicionalmente surgen unas preguntas, las cuales la presente investigación puede o no responder a medida que se va desarrollando.

¿Qué variables de la escuela influyen en el liderazgo de una institución educativa?

¿Qué rasgos característicos de los directivos docentes influyen en la escuela?

¿Cuál es el estado de las competencias para liderar de estos directivos?

¿Qué acciones deberían tomarse para fortalecer el liderazgo?

¿Cuál es el liderazgo que se necesita en las instituciones educativas del Caribe Colombiano?

JUSTIFICACIÓN

Por lo anteriormente evidenciado se hace necesario el estudio de los directivos docentes el cual se hará en los departamentos Atlántico y Magdalena. Se ha demostrado que el liderazgo en una institución es importante para lograr los objetivos de esta, sin embargo, no se ha especificado qué se necesita para alcanzar excelentes resultados. El presente estudio demostrará si los estilos de liderazgo son o no importantes a la hora de hablar de excelentes resultados en calidad académica y además si existe algún tipo de liderazgo específico que sea el más adecuado para que las instituciones alcancen los objetivos esperados. Objetivos y resultados que impactarán en la vida futura de los jóvenes del país, por lo tanto debe tenerse especial cuidado a la hora de planear la educación para ellos. La preocupación por la calidad educativa se debe enfocar en que las personas resuelvan las necesidades que implica vivir en la sociedad del conocimiento, como lo es el promover el desarrollo económico inclusivo y generalizado en todos los países (Loubet y Morales, 2015), fortalecer la inclusión digital a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (Pineda, 2009), asegurar el desarrollo ambiental sustentable y mejorar la calidad de vida de todos, entre otras necesidades. La presente investigación se realiza en el marco de la Maestría en Educación de la Universidad del Norte, el énfasis elegido es en Dirección de Instituciones Educativas, lo cual impulsó a estudiar este tema. Se cuenta con el tiempo y el interés necesario para realizar la investigación, además del acompañamiento de profesores y tutor con experiencia en el tema para sacar adelante el estudio. Principalmente se están correlacionando los Estilos de liderazgo con la calidad académica medida en el desempeño de las instituciones que dirigen estos docentes.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la relación entre los estilos de liderazgo escolar y las condiciones de calidad académica en instituciones educativas oficiales del Atlántico y Magdalena.

Objetivos Específicos

- Identificar los estilos de liderazgo escolar de los rectores, directores y coordinadores adscritos a instituciones educativas oficiales del Atlántico y Magdalena.
- Analizar los resultados académicos y de gestión educativa en escuelas oficiales del Atlántico y Magdalena.
- Establecer la correlación entre estilos de liderazgo escolar y los resultados académicos y de gestión educativa en escuelas oficiales del Atlántico y Magdalena.

Metodología

Enfoque y Diseño de Investigación

El Enfoque cuantitativo es un método de investigación que se caracteriza por ser secuencial y probatorio (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Un proceso que permite buscar los hechos o causas de los fenómenos sociales. Elige una idea la cual transforma en diferentes preguntas de investigación (Baptista, Hernández & Fernández, 2003, p. 6). Plantea relaciones entre variables para finalizar en proposiciones específicas y precisas (Hernández et al., 2010). Es objetivo y orientado hacia el resultado. Se caracteriza por ser deductivo, plantear un problema de estudio, investigar dicha temática para encontrar teorías y luego formular hipótesis las cuales se confirmarán o descartarán luego de la recolección y análisis de datos (Ortiz Arellano, 2013). Es importante que se recoja una gran cantidad de datos para que no se obtengan resultados insignificantes, no concluyentes o erróneos (Rasinger, S. 2020).

Tiene como ventaja el hecho de que puede dar información fiable y estructurada, que permite sopesar la realidad del problema que se nos presenta. Se utiliza en estudios de caso múltiples y permite generalizar resultados. (ORTIZ ARELLANO, 2013). También otorga el control sobre los fenómenos que se estudien.

Una de las desventajas se evidencia en la poca atención a los estados subjetivos de los individuos. Por el hecho de que busca la afirmación o negación de unas hipótesis previamente formuladas, por medio de la revisión de causas y fenómenos.

Otra desventaja es que tiene una visión estática de la realidad, en tanto examina las relaciones entre variables en períodos restringidos de tiempo, sin tener en cuenta el flujo de eventos que las contextualizan. (Bonilla & Rodríguez, 2013). Sin embargo, con el paso del tiempo se han realizado actualizaciones en el modelo las cuales permiten examinar las variables en diferentes períodos de tiempo y tomando en cuenta diversos aspectos.

La investigación cuantitativa tiene sus orígenes en la Ilustración del siglo XVII, movimiento que propició la búsqueda del racionalismo, el mismo que promueve formas ordenadas de pensamiento, liberar al hombre y hacerlo capaz de servirse de su propio conocimiento. (Ortiz Arellano, 2013). Se fundamenta en las ciencias sociales y en ciertas tendencias del paradigma positivista (Bonilla & Rodríguez, 2013). El positivismo lógico, también conocido como empirismo lógico, fue una “filosofía científica” y una “visión científica del mundo en general” (Villagómez, Ñaupas H., Ñaupas P., Mejía, & Novoa, 2014, p. 42).

El cual genera conocimiento basándose en procedimientos de análisis de datos como los establecidos en las ciencias exactas. (Ramos, 2015)

Parte de la utilización del método científico. Tiene una imagen de la realidad social que es externa al actor y regida por las leyes.

La investigación cuantitativa está orientada hacia la verificación, es confirmatoria, reduccionista, inferencial. Es hipotético-deductivo, esto quiere decir que necesita de hipótesis, las cuales permiten al investigador tener una idea acerca del fenómeno que se está estudiando. Utiliza los métodos de estadística descriptiva e inferencial. Su método de investigación es por medio de la observación, medición, muestreo, experimentación y prueba de hipótesis (Villagómez, et al., 2014).

La presente investigación se caracteriza por ser “no experimental”, de tipo transversal, con alcance descriptivo y correlacional.

La investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables, sino en observar fenómenos en su contexto natural para luego analizarlos. No se hace necesaria la construcción de situaciones. (Baptista Lucio et al., 2003). Transversal, ya que se han recogido datos en un tiempo determinado. Descriptivo ya que busca analizar y describir el estado de una variable (Liderazgo) en un tiempo determinado. “...especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989, citado por Baptista Lucio et al., 2003, p.117). Los estudios descriptivos se basan en recolectar datos que muestren un evento. Correlacional porque se pretende observar también la relación entre distintas variables (Liderazgo / Calidad educativa). “El propósito principal de los estudios correlacionales cuantitativos es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas” (Baptista Lucio et al., 2003, p.122).

“[...] los diseños experimentales y cuasiexperimentales, la investigación por encuesta, los cuestionarios estandarizados, los registros estructurados de observación, las técnicas estadísticas de análisis de datos, etc., [...]” son parte de los métodos que se utilizan en el enfoque cuantitativo. (Ortiz Arellano, 2013, p.11)

Para recolectar los datos se utiliza la técnica de cuestionarios, la cual es una de las más utilizadas en la investigación social. Por medio de ella, se recoge información mediante preguntas dirigidas a una muestra representativa de individuos. (Páramo, 2017, p. 55). Entre las ventajas de esta técnica, encontramos que permite la generalización de los resultados al resto de la población. Se pueden recoger grandes cantidades de información, en poco tiempo y aún si se dispone de pocos recursos. Presenta algunas desventajas que tienen que ver con la actitud de los encuestados, ya que pueden presentarse diversas situaciones que tienen que ver con cansancio de estos, renuencia a responder las preguntas, o dar respuestas socialmente aceptadas y no lo que se piensa realmente. Existen varios tipos, la encuesta personal,

telefónica, postal y el cuestionario electrónico. El tipo que se escoja dependerá de las necesidades y objetivos del estudio que se esté realizando.

Población y Muestra

La población de estudio estuvo conformada por directivos docentes de instituciones de educación básica y media de los departamentos de Atlántico y Magdalena.

Muestra no probabilística o dirigida compuesta por 29 directivos adscritos a la maestría en educación de la Universidad del Norte. La muestra no probabilística hace referencia a “un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”. (Baptista Lucio et al., 2003, p. 306) El procedimiento de selección de los sujetos que participan en este estudio es informal. Se envía el cuestionario a algunos directivos a los cuales se tiene acceso, cuidando que los que respondan, sean directivos, estén ejerciendo su profesión actualmente, y sean reconocidos por su labor en la comunidad escolar donde laboran, con ellos entonces, se conforma la muestra. Como se ha dicho anteriormente, se escoge esta muestra por las características de la investigación, la cual busca dar una mirada a la relación entre el estilo de liderazgo, cualquiera que este sea, con la calidad de los resultados estudiantiles.

Instrumentos

El cuestionario por utilizar es un instrumento creado en el marco de la tesis doctoral titulada “FACTORES DETERMINANTES DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR-A” Chamorro (2005). El cual se subdivide en tres áreas, la primera corresponde a las “*Características demográficas*”, las cuales permiten diferenciar entre género, edad, experiencia entre otras, a la hora de interpretar las respuestas. La segunda área contiene los “*Rasgos de los Directores*”, se divide en dimensiones personales, Motivaciones y Presunciones Subyacentes (Concepciones y principios). Consta de diversos ítems que denotan cada una de las dimensiones. La tercera y última área, contiene los “*Estilos de Liderazgo*”, también se subdivide en dimensiones por cada uno de los estilos: Estilo Transformacional, Estilo

Transaccional, Estilo No Liderazgo y Estilo Instruccional. Consta también de diversos ítems por cada dimensión que dan cuenta de las características de cada estilo de liderazgo.

Como se ha mencionado, el cuestionario se divide en grandes áreas, las cuales se componen de los respectivos ítems. A continuación, se detallan cada uno.

Tabla 1.

“Características demográficas”

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
Género		Sexo	Hombre Mujer
Edad		Años	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 35 • De 36 – 45 • De 46 – 55 • De 56 – 60 • Más de 60
Actividad laboral	Tiempo que dedica el docente a la actividad laboral en la institución	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Parcial • Completo
Titulación	Título de pregrado de los docentes. Formación académica	Área de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en una disciplina académica. • Psicopedagogo/a • Maestro/a • Administrador Educativo • Otro
Formación de Postgrado	Formación de los docentes a nivel de postgrado	Estudios	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista • Magíster • Doctorado • Ninguno
Cursos	Cursos de formación permanente que ha realizado	Estudios	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos relacionados con liderazgo • Cursos relacionados con administración educativa y/o dirección de colegios • Cursos relacionados con recursos humanos • Otros
	Jornadas que dirige		<ul style="list-style-type: none"> • Una Jornada

			<ul style="list-style-type: none"> • Dos Jornadas • Tres Jornadas
	Número de estudiantes que tiene el colegio		<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 600 estudiantes • Entre 901 y 1.300 estudiantes • Entre 1701 y 2.000 estudiantes • Entre 601 y 900 estudiantes • Entre 1.301 y 1.700 estudiantes • Más de 2001 estudiantes
	Carácter del colegio		<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Femenino • Mixto
	Énfasis del bachillerato		<ul style="list-style-type: none"> • Académico • Agrícola • Medio Ambiente • Comercial • Otro
	Zona de ubicación del colegio		<ul style="list-style-type: none"> • Rural • Urbana
	Prioridad de la zona del colegio		<ul style="list-style-type: none"> • Agrícola • Ganadera • Pesquera • Comercial • Otro
	Personal docente a cargo		<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 15 • De 16 a 30 • De 31 a 50 • De 51 a 65 • De 65 a 85 • Más de 86
	Personal administrativo a cargo		<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 10 • De 17 a 21 • De 11 a 16 • Más de 22 • No tiene personal administrativo a su cargo
	Tipo de vinculación		<ul style="list-style-type: none"> • Nacional • Nacionalizado • Departamental

			<ul style="list-style-type: none"> • Municipal/ Distrital
Modo de acceso	Comprende las diversas maneras por las que el/la directora/a ha podido acceder a su cargo actual. La forma de dirigir el centro como líder está poderosamente condicionada por el proceso que se ha seguido para nombrar al director, y por las funciones y competencias que se asignan desde las leyes y las estructuras de gobierno colegiadas. (Álvarez, 2000)	Proceso de nombramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de terna • Decisión administrativa • Votación • Solicitud de la comunidad • Otro
Experiencia Actual en el cargo.	Tiempo que el/la Director/a ha desempeñado este cargo antes de trabajar en la institución actual.	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 5 años • Entre 6 y 10 años • Entre 11 y 20 • Más de 20 años
Experiencia anterior en el cargo	Tiempo que el Director ha permanecido en el cargo en la institución actual.	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 5 años • Entre 6 y 10 años • Entre 11 y 20 • Más de 20 años

Tomado de Chamorro, 2005.

Tabla 2.

Rasgos de los Directores - Rasgos personales

VARIABLE	INDICADOR	ÍTEMS
Valoración de sí mismo	Aceptación de errores. Solicita opiniones. Aceptación de críticas.	42. Admite de buen agrado las críticas y el feedback de quienes trabajan con él/ella 51. Habitualmente transmite una imagen de confianza 35. Cuando no sé cómo actuar solicito consejo
Confianza en sí mismo.	Asunción de tareas. Presencia Seguridad	52. Asume los retos, aunque parezcan superiores a él/ella. 43. Cuando se dirige a nosotros, cree firmemente en lo que dice. 46. Enfrenta las situaciones difíciles y mantiene su posición siempre que sea en beneficio del colegio.

Autocontrol	Gestión de las emociones	31. Cuando en reuniones de padres/compañeros es el blanco de críticas, mantiene el control de sus emociones. 37. Enfrenta los problemas con decisión y seguridad. 49. Posee la serenidad necesaria para afrontar situaciones estresantes.
Adaptabilidad	Acatamiento de los consensos. Replanteamiento de decisiones	40. Afronta los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas circunstancias. 41. Reconsidera sus decisiones cuando éstas no se adecuan a la realidad. 45. Es capaz de reconsiderar su opinión cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes.

Tomado de Chamorro, 2005.

Tabla 3.

Rasgos motivacionales

VARIABLE	INDICADOR	ÍTEMS
Motivación de logro	Superación de estándares y logros.	28. Procura que el trabajo que se desarrolla en esta institución supere los estándares mínimos exigidos. 47. Piensa que es posible una mejor institución y trata de inculcar esta idea en el profesorado. 50. Lograr la excelencia en la institución en la que trabaja es la meta que se ha propuesto, y se empeña en conseguirla.
Motivación de poder Personalizado	Interés personal	33. Le agrada el reconocimiento público e institucional. 38. El desempeñar el cargo de director/a le brinda prestigio en la comunidad y ante sus colegas. 48. Las acciones que promueve en la escuela están en la dirección de sus intereses.
Motivación de poder socializado	Interés por la comunidad	32. Las acciones que promueve en el colegio están en función de los intereses de la comunidad educativa. 36. Defiende en asambleas públicas los intereses del colegio y la comunidad. 39. Influye en las decisiones que afectan a la población.
Motivación de competencia	Realización de programas para la	30. Propone mecanismos que faciliten la apertura de la escuela a la comunidad.

	comunidad	<p>34. Está en permanente contacto (vistas, charlas...) con la comunidad a fin de conocer sus preocupaciones e intereses con respecto al colegio.</p> <p>44. Procura que los programas/ proyectos que emprende en la institución satisfagan algunas de las necesidades sentidas de la población.</p>
--	-----------	--

Tomado de Chamorro, 2005.

Tabla 4.

Estilos de Liderazgo - Estilo transformacional

VARIABLE	INDICADOR	ÍTEMES
Carisma	Comunicación de entusiasmo. Confianza.	<p>50. Hago que los profesores se entusiasmen con su trabajo.</p> <p>60. Suelo ajustar mi forma de comportarme a las diversas situaciones y necesidades</p> <p>76. Cuento con el respeto de los profesores.</p> <p>96. Procuo que los profesores se sientan orgullosos de trabajar conmigo</p>
Consideración individual	Orientación Tolerancia	<p>62. Los/as profesores/as expresan sus dudas y desacuerdos sin preocupaciones</p> <p>54. Oriento a los/las profesores/as recién llegados/as</p> <p>56. Recuro al sentido del humor para indicar a los/as profesores/as sus equivocaciones</p> <p>65. Soy tolerante con los errores o defectos de los/as profesores/as</p>
Estimulación Intelectual	Provocación de las habilidades cognitivas y organizativas	<p>89. Apoyo a los profesores para solucionar problemas.</p> <p>94. Con mis argumentos ayudo a los profesores/as a reflexionar cómo pueden mejorar su trabajo</p> <p>72. Estímulo a los/las profesores/as a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo</p> <p>77. Para valorar el trabajo de los docentes empleo estrategias de seguimiento individuales.</p>
Inspiración	Motivación Implicación en las actividades y proyectos	<p>73. Consigo la confianza de los/as profesores/s - para el desarrollo de las actividades o proyectos.</p> <p>64. Implico a los/as profesores/as en la consecución de los objetivos del colegio.</p> <p>90. Contribuyo a desarrollar en los/as profesores/as un sentido de pertenencia e identidad con el colegio.</p>
Liderazgo hacia arriba.	Apoyo a los docentes	<p>86. Respaldo a los/las profesores/as ante la administración (municipal, departamental)</p> <p>93. Respaldo las posturas de los profesores siempre que sean justas y coherentes con el</p>

Proyecto Educativo Institucional 52. Respaldo las decisiones de los profesores ante la comunidad educativa

Tomado de Chamorro, 2005.

Tabla 5.

Estilo transaccional

VARIABLE	INDICADOR	ÍTEMS
Dirección por excepción	Resistencia al cambio. Cumplimiento mínimo de obligaciones. Atención centrada en irregularidades	83. Dejo que los/as profesores/as sigan haciendo su trabajo como siempre 61. Estoy satisfecho/a con el trabajo de los/las profesores/as mientras hagan lo que siempre se ha hecho. 91. Me abstengo de hacer cambios mientras las cosas marchen bien. 59. Exijo a los/las profesores/as el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas 51. Centro mi atención, principalmente, en las irregularidades 80. Me limito a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para mi cargo 63. Tiendo a apoyar a los/as profesores/as para realizar cambios poco importantes

Tomado de Chamorro, 2005.

Tabla 6.

No liderazgo

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
Dejar hacer	Ausencia de dirección	88. No tomo las decisiones de manera oportuna y eficaz 57. Siempre encuentro un culpable en situaciones difíciles 79. Los /las coordinadores/as son los/as únicos/as responsables de la administración y orientación académica del colegio. 68. Estoy ausente cuando se me necesita 98. Evito decir a los profesores cómo deben hacer su trabajo

Tomado de Chamorro, 2005.

Tabla 7.*Estilo instruccional*

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
Definición de la misión de la escuela	Establecimiento de metas Trabajo colectivo	85. Oriento el establecimiento de metas educativas claras 58. Hago que el proyecto Educativo Institucional sea algo más que una exigencia formal 95. Clarifico y reflexiono colectivamente sobre las metas educativas del colegio. 66. Fomento la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva del centro.
Desarrollo Curricular	Énfasis en el currículo Establecimiento de criterios Consenso	71. Dedico el tiempo necesario para orientar y evaluar el desarrollo curricular 67. Promuevo las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas y/o departamentos 92. Sugiero la asignación de profesores/as a los cursos y asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos. 81. Realizo una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.
Ambiente de Aprendizaje	Establecimiento de canales de comunicación. Valoración de aportes	84. Delego responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo. 72. Escucho y pongo en práctica las recomendaciones de los/las profesores/as. 69. Promuevo el trabajo en grupo de los/as profesores/as.
Desarrollo Profesional	Programas de formación. Promoción de la enseñanza y el aprendizaje. Trabajo colaborativo.	53. Facilito el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre procesos de enseñanza y aprendizaje 75. Fomento el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del currículo, la instrucción y la tecnología. 97. Informo a los/as profesores/as sobre talleres, seminarios y conferencias, y los animo a participar. 70. Impulso la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos
Presencia Visible	Observación de clases Comunicación con los estudiantes. Reconocimiento de la institución.	87. Mediante comunicaciones escritas/orales doy a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio. 55. Entablo charlas con los estudiantes en el aula de clase sobre aspectos académicos, las relaciones entre ellos y los profesores y el espacio físico del colegio.

78. Me hago presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases.
82. Realizo reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada.

Tomado de Chamorro, 2005.

Es necesario que las variables que fueron estipuladas en la creación del cuestionario sean analizadas, para hacerlo válido. Para la validación de este cuestionario, se recurrieron a 20 expertos entre colombianos y extranjeros, los cuales dieron sus opiniones y recomendaciones con respecto a las variables e ítems, ya sea para reemplazar, hacer cambios o eliminar. Luego de eso se obtuvo el cuestionario final que fue aplicado a los sujetos.

Adicionalmente se realiza la validación intrínseca por medio del estadístico alfa de Cronbach, con el cual se busca establecer “si las diversas escalas que emplearemos miden lo que dicen medir de una forma consistente” (Chamorro, 2005, p. 253).

El estadístico se usa para medir la consistencia interna de los ítems, que “hace referencia al grado de relación existente entre los ítems que componen la escala” (Chamorro, 2005, p. 308). A continuación, se encuentran los resultados del análisis realizado por cada una de las dimensiones. Primero el área de Rasgos de directores obtuvo un Alpha de 0,8738. Los rasgos personales un 0,8114. Los motivacionales 0,7704. En cada uno de los análisis se podían encontrar ítems que tenían una correlación poco significativa con los otros ítems, por lo tanto, debían ser eliminados. En la dimensión de Estilos de Liderazgo, el liderazgo Transformacional obtuvo un Alpha de 0,8497. El Transaccional uno de 0,6569. El estilo de No Liderazgo obtuvo un Alpha de 0,4064, esto quiere decir que “los ítems que describen el No Liderazgo carecen de consistencia, por tanto, su inclusión en estudios posteriores se desestima” (Chamorro, 2005, p. 323). Por último, el estilo de liderazgo Instruccional obtuvo un Alpha de 0,8955.

Cada uno de estos docentes que participaron de este estudio respondiendo el cuestionario, pertenecen a una determinada institución educativa en el departamento de Atlántico o Magdalena, estas escuelas han realizado pruebas saber con el ICFES, el cual realiza una clasificación explicada a continuación

La clasificación se genera después de cada aplicación de SABER 11°. Se realiza con base en los resultados de los estudiantes de los últimos tres años, obtenidos en las cinco pruebas del examen y depende no solamente de los promedios sino también de la varianza, es decir, de qué tan grandes son en cada prueba las diferencias de puntajes entre los estudiantes. Entre más altos y más homogéneos sean los puntajes de los estudiantes de la institución, más alta resulta la clasificación. (ICFES, 2022)

La clasificación se realiza en cinco categorías: A+, A, B, C, D; a partir de un índice general calculado para cada establecimiento o sede. El índice general está compuesto a su vez de los índices de resultados de cada una de las cinco pruebas del examen. Las categorías para cada establecimiento son asignadas teniendo en cuenta los siguientes puntos de corte:

Tabla 8.

Categorías y puntos de corte

Categoría	Rango del Índice General
A+	$IG > 0.77$
A	$0.72 < IG \leq 0.77$
B	$0.67 < IG \leq 0.72$
C	$0.62 < IG \leq 0.67$
D	$0 \leq IG \leq 0.62$

Fuente: (ICFES, 2022)

Resultados

Inicialmente se presentará la información general de los directivos analizados, los datos han mostrado que el 65% de los directivos docentes en el estudio, son hombres, el 41% de los cuales, se encuentran en un rango de edad de los 56 a 60 años. Por otro lado, las mujeres conforman el 34% del estudio y se encuentran mayormente en el rango de edad de los 36 a 45 años (un 77%).

Tabla 9.*Distribución de directivos por edad y sexo*

Características	Categorías	Sexo (P)		Total
		Hombre	Mujer	
Edad	De 36 a 45 años	35%	78%	50%
	De 46 a 55 años	24%	11%	19%
	De 56 a 60 años	41%	11%	31%

Fuente: Autora

Con referencia a los estudios que tienen los directivos, el énfasis en licenciatura está distribuido entre Administración Educativa (8%), Ciencias Sociales (4%), Lenguas (12%), Matemáticas (35%), Psicopedagogía (4%). Sin embargo, un dato importante a resaltar es que el porcentaje más alto de directivos, (38%) se concentran en personas que estudiaron otro énfasis o profesión diferente a Licenciado(a), entre estos hay profesionales en Contaduría, un 12% y todas son mujeres; Administración de Empresas, un 19%, la mayoría hombres; Educación Preescolar, 4%, todas mujeres y Física son un 4%, todos hombres.

Tabla 10.*Distribución de directivos por énfasis de licenciatura*

Categoría	Sexo (P)		Total, general
	Hombre	Mujer	
Administración de Empresas	24%	11%	19%
Administración Educativa	6%	11%	8%
Ciencias Sociales	0%	11%	4%
Contaduría Pública	0%	33%	12%
Educación Preescolar	0%	11%	4%
Lenguas	12%	11%	12%
Matemáticas	47%	11%	35%
Matemáticas y Física	6%	0%	4%
Psicopedagogía	6%	0%	4%

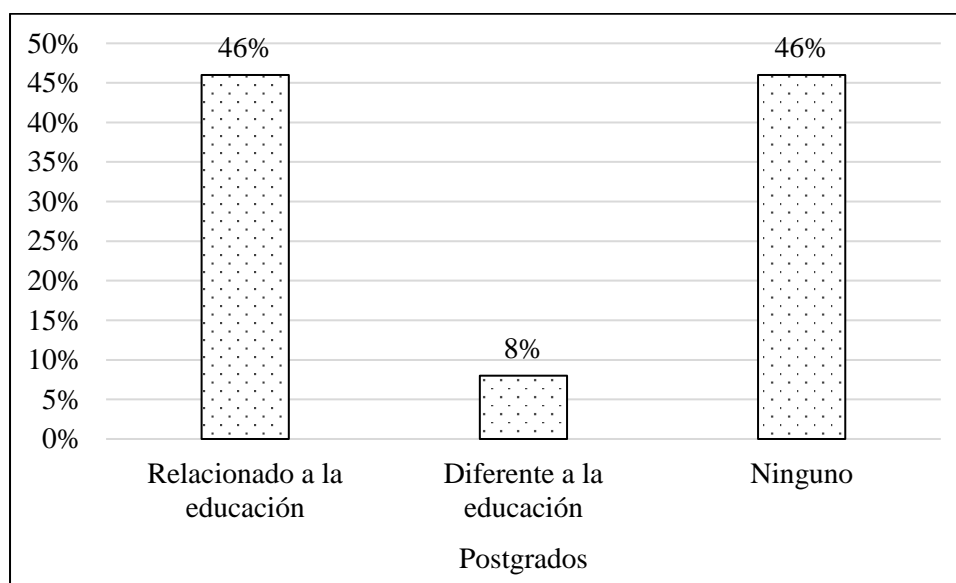
Fuente: Autora

Hablando de educación en posgrados, de todos los directivos encuestados el 54% realizó estudios de posgrados, todos realizaron diferentes especializaciones, algunos en áreas

diferentes a licenciatura y un 46% en estudios relacionados a la educación. Ninguno ha terminado maestría o doctorado.

Gráfico 1.

Distribución de los directivos por estudios de postgrado.



Fuente: Autora.

En cuanto a la experiencia en el cargo, el 35% tienen entre 11 y 20 años de experiencia en el cargo anterior de rector, de los cuales la mayoría son hombres. En el cargo actual el 58% tienen entre 11 y 20 años de experiencia.

Tabla 11.

Distribución de directivos por experiencia en el cargo anterior

Categoría	Sexo (P)		Total
	Hombre	Mujer	
Entre 11 y 20 años	35%	33%	35%
Entre 6 y 10 años	29%	11%	23%
Más de 20 años	29%	33%	31%
Menos de 5 años	0%	11%	4%
Ninguno	6%	11%	8%

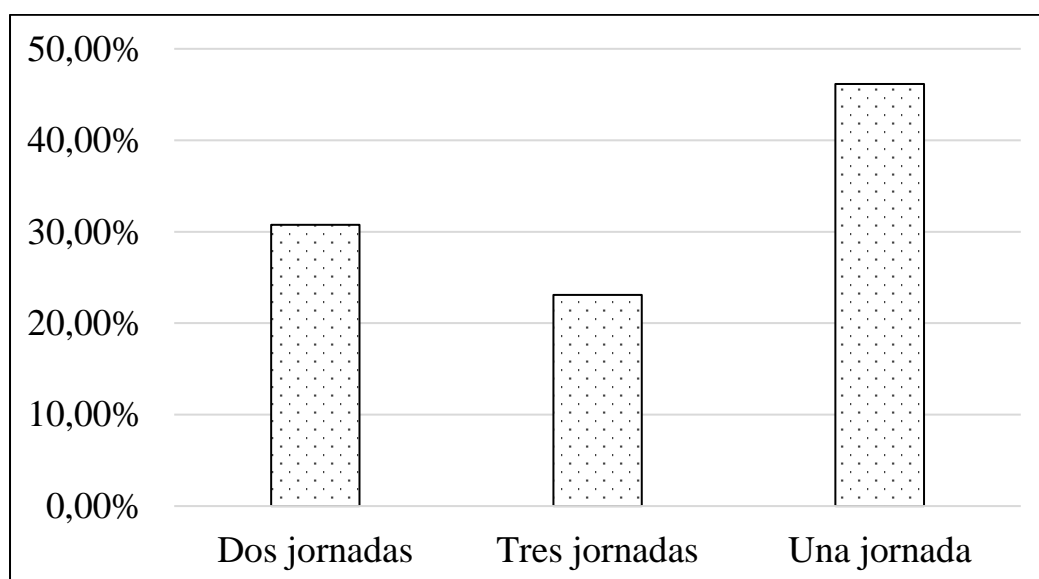
Fuente: Autora

Tabla 12.*Distribución de directivos por experiencia en el cargo actual*

Categoría	Sexo (P)		Total
	Hombre	Mujer	
Entre 11 y 20 años	59%	56%	58%
Entre 6 y 10 años	24%	22%	23%
Más de 20 años	12%	0%	8%
Menos de 5 años	6%	22%	12%

Fuente: Autora

El 46% de los directivos encuestados, dirige una jornada, el 31% dos jornadas y el 23% tres jornadas.

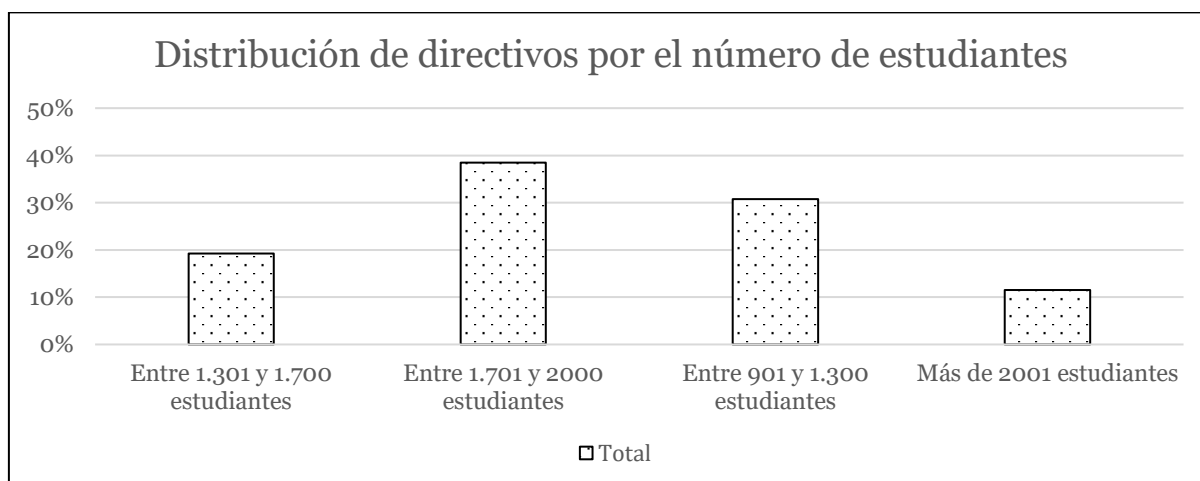
Gráfico 2.*Distribución de directivos por las jornadas que dirigen*

Fuente: Autora

La distribución del número de estudiantes que dirige cada directivo es así: el 31% entre 901 y 1300 estudiantes; el 19% entre 1300 y 1700 estudiantes; el 38% tiene entre 1701 y 2000 estudiantes y el 12% dirige más de 2001 estudiantes.

Gráfico 3.

Distribución de directivos por el número de estudiantes en la institución.



Fuente: Autora

La tendencia entonces es que los rectores y coordinadores de las instituciones sean en su mayoría hombres. Nos damos cuenta de que, a diferencia de los hombres, la mayoría de las mujeres se concentran en edades más jóvenes. Hay un importante porcentaje de directivos que no estudiaron carreras afines a alguna licenciatura, lo cual puede significar formas diferentes de dirigir la institución y alejadas de una preparación pedagógica para hacerlo.

Vemos este suceso de la misma manera en los estudios de posgrado, donde la mayoría de las especializaciones son en áreas diferentes a la pedagogía. La experiencia que los directivos han tenido en cargos anteriores o cargos actuales es importante porque conocemos que tanto tiempo han estado en su cargo lo cual les ha permitido conocer los procesos y se espera que realicen su labor adecuadamente. El número de jornadas que manejan podría ser un indicador también de la experiencia que ganan en el proceso de dirigir las instituciones, sin embargo, vemos que la mayoría dirige solo una jornada. En su mayoría los directivos docentes manejan colegios con gran cantidad de estudiantes (más de 1300). En toda la población encuestada, se puede evidenciar que hay mucha más presencia de colegios mixtos que femeninos, no hubo presencia de colegios de carácter o género masculino.

Estilos de liderazgo escolar de los directivos.

Luego de analizar las respuestas de los directivos al cuestionario, se encuentran estos resultados con respecto a los estilos de liderazgo. Primeramente, se encontraron unos rasgos personales tales como: Confianza en sí mismo, el cual, en promedio, es más alto en los hombres que en las mujeres, al igual que el Autocontrol. Los rasgos de Adaptabilidad (Acatamiento de los consensos, replanteamiento de decisiones) y Valoración de sí mismo (Aceptación de errores, solicita opiniones, aceptación de críticas) son altos tanto en hombres como en mujeres.

Tabla 13.

Resultados de rasgos personales

Variable	Indicador	Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Confianza en sí mismo	M	4,59	4,04	4,40
	DE	0,42	0,26	0,45
	Mín.	3,67	3,67	3,67
	Máx.	5,00	4,67	5,00
Autocontrol	M	4,51	3,93	4,31
	DE	0,46	0,60	0,57
	Mín.	3,67	3,33	3,33
	Máx.	5,00	4,67	5,00
Adaptabilidad	M	4,57	4,30	4,47
	DE	0,50	0,42	0,48
	Mín.	3,67	3,67	3,67
	Máx.	5,00	5,00	5,00
Valoración de sí mismo	M	4,45	4,19	4,36
	DE	0,59	0,34	0,52
	Mín.	3,33	3,67	3,33
	Máx.	5,00	4,67	5,00

Fuente: Autora

En el cuestionario también se evaluaron rasgos motivacionales, en los que los hombres presentan, en promedio, valores más altos que las mujeres, entre ellos están: Motivación de logro, que tiene que ver con la superación de estándares, en la cual tanto hombres como mujeres muestran valores altos. Motivación de poder personalizado que se relaciona con el

interés personal del directivo, se muestra bajo tanto en hombres como mujeres, es decir que no hay mucha inclinación al reconocimiento, prestigio e intereses propios por ser rectores de una institución. Motivación de poder socializado y Motivación de competencia, ambos demuestran los intereses de los directivos por la comunidad, se muestran alto para los hombres y medio para las mujeres.

Tabla 14.

Resultados de rasgos motivacionales

Variable	Indicador	Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Motivación de logro	M	4,71	4,30	4,56
	DE	0,42	0,56	0,51
	Mín.	3,67	3,67	3,67
	Máy.	5,00	5,00	5,00
Motivación de poder socializado	M	4,45	3,93	4,27
	DE	0,46	0,64	0,57
	Mín.	3,67	3,00	3,00
	Máy.	5,00	4,67	5,00
Motivación de poder personalizado	M	2,73	2,93	2,79
	DE	1,03	0,68	0,91
	Mín.	1,00	2,00	1,00
	Máy.	4,67	4,00	4,67
Motivación de competencia	M	4,41	3,85	4,22
	DE	0,46	0,47	0,53
	Mín.	3,33	3,00	3,00
	Máy.	5,00	4,33	5,00

Fuente: Autora

Luego encontramos los resultados directamente relacionados con los estilos de liderazgo, el primero de ellos, es el Liderazgo Transformacional, que consta de 5 variables: Carisma, Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Inspiración Y Liderazgo hacia arriba.

La variable Carisma que está relacionado con comunicación de entusiasmo y la variable de Inspiración que tiene que ver con implicación en las actividades y proyectos se muestran altos, mientras que Consideración individual, Estimulación Intelectual y Liderazgo hacia arriba están altos para los hombres, y medio para las mujeres, como se muestra en la

siguiente tabla.

Tabla 15.

Resultados de estilo Transformacional.

Variable	Indicador	Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Carisma	M	4,26	4,00	4,17
	DE	0,56	0,38	0,51
	Mín.	3,25	3,50	3,25
	Máx.	5,00	4,75	5,00
Consideración individual	M	4,04	3,47	3,85
	DE	0,60	0,48	0,62
	Mín.	2,75	2,50	2,50
	Máx.	5,00	4,00	5,00
Estimulación Intelectual	M	4,35	3,78	4,15
	DE	0,39	0,49	0,50
	Mín.	3,50	3,25	3,25
	Máx.	5,00	4,50	5,00
Inspiración	M	4,51	4,07	4,36
	DE	0,69	0,46	0,65
	Mín.	2,33	3,67	2,33
	Máx.	5,00	5,00	5,00
Liderazgo hacia arriba	M	4,35	3,89	4,19
	DE	0,46	0,37	0,48
	Mín.	3,33	3,33	3,33
	Máx.	5,00	4,33	5,00

Fuente: Autora

El estilo Transaccional con la variable Dirección por excepción están en un nivel bajo, lo cual significa que los directivos presentan poca resistencia al cambio, hay un cumplimiento de obligaciones y atención poco centrada en irregularidades.

Tabla 16.

Resultados de estilo Transaccional

Sexo	Dirección por Excepción			
	M	DE	Mín.	Máx.
Hombre	2,75	0,66	1,71	3,71
Mujer	2,87	0,32	2,43	3,43
Total	2,79	0,56	1,71	3,71

Fuente: Autora

El estilo Instruccional con las variables Definición de la misión de la escuela, Desarrollo Curricular, Ambiente de Aprendizaje, Desarrollo Profesional y Presencia Visible consta de respuestas de nivel medio para las mujeres y alto para los hombres.

Tabla 17.

Resultados de estilo Instruccional

Variable	Indicador	Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Definición de la misión de la escuela	M	4,37	3,75	4,15
	DE	0,46	0,61	0,59
	Mín.	3,50	3,00	3,00
	Máy.	5,00	4,75	5,00
Desarrollo curricular	M	4,34	3,69	4,12
	DE	0,41	0,61	0,57
	Mín.	3,25	2,75	2,75
	Máy.	4,75	4,75	4,75
Ambiente de aprendizaje	M	4,18	3,74	4,03
	DE	0,61	0,57	0,62
	Mín.	3,00	3,00	3,00
	Máy.	5,00	4,67	5,00
Desarrollo profesional	M	4,41	3,86	4,22
	DE	0,39	0,71	0,58
	Mín.	3,50	2,75	2,75
	Máy.	5,00	4,75	5,00
Presencia visible	M	4,21	3,50	3,96
	DE	0,78	0,70	0,81
	Mín.	2,00	2,25	2,00
	Máy.	5,00	4,50	5,00

Fuente: Autora

El estilo No liderazgo, con la variable dejar hacer, muestra valores bajos tanto para hombres como para mujeres, es decir que los directivos no demuestran ausencia de dirección.

Tabla 18.

Resultados de No liderazgo

Sexo	Dejar hacer			
	M	DE	Mín.	Máy.
Hombre	2,07	0,72	1,00	3,40
Mujer	1,96	0,42	1,40	2,80
Total	2,03	0,63	1,00	3,40

Fuente: Autora

Los resultados anteriores, demuestran que los directivos se encuentran en un nivel alto para el estilo Transformacional e Instruccional. Sin embargo muestran un nivel bajo para Transaccional y No liderazgo.

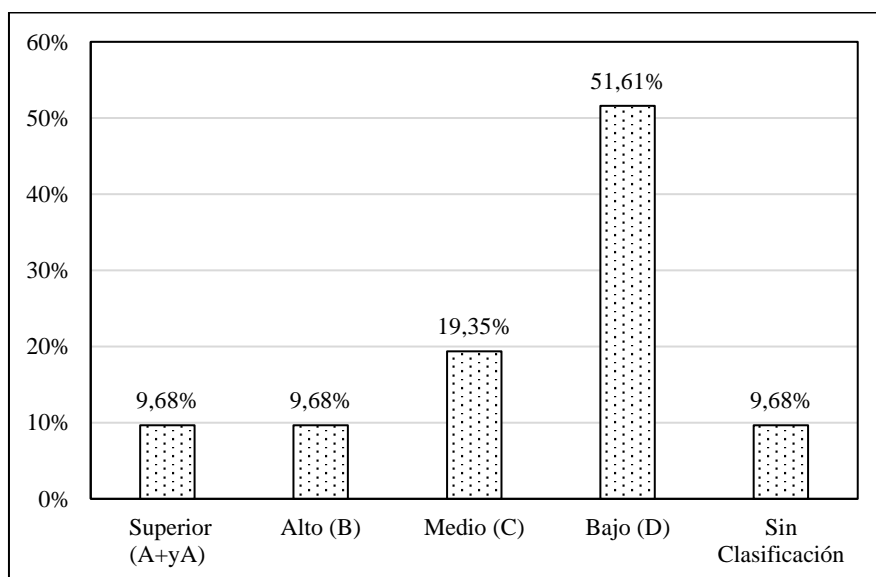
En todas las variables los niveles son más altos para los hombres porque respondieron más hombres que mujeres el cuestionario.

Resultados académicos y de gestión educativa en escuelas oficiales del Atlántico y Magdalena.

De acuerdo con los datos del Icfes solo un 20% de estas escuelas tiene un desempeño alto o superior, en igual proporción participa el nivel medio y la mayoría de los colegios se encuentran en clasificación D (1 de cada 2 instituciones).

Gráfico 4.

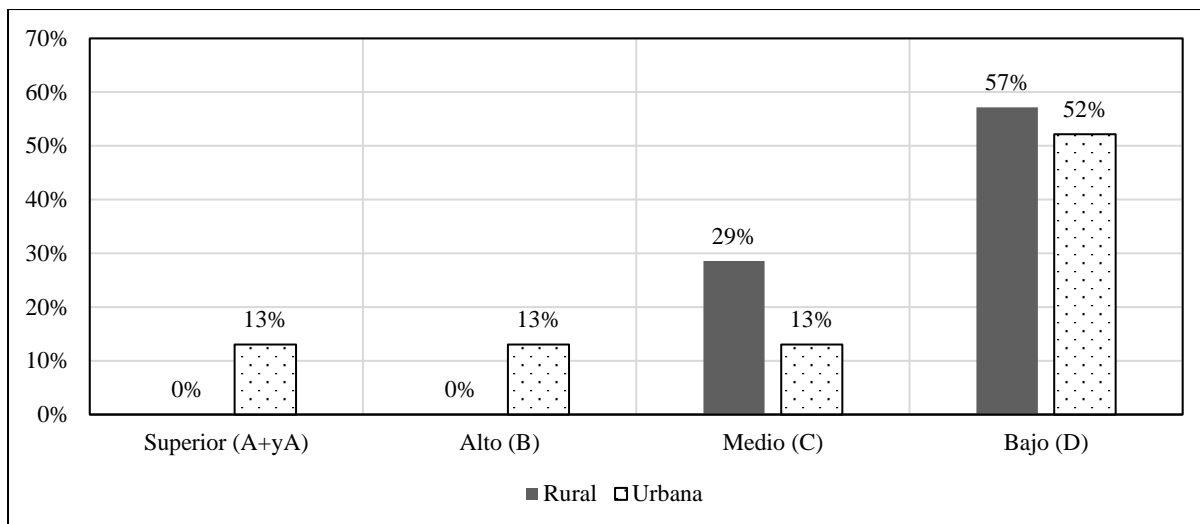
Distribución de colegios según clasificación ICFES



Fuente: Autora.

Gráfico 5.

Distribución de colegios según clasificación ICFES y zona



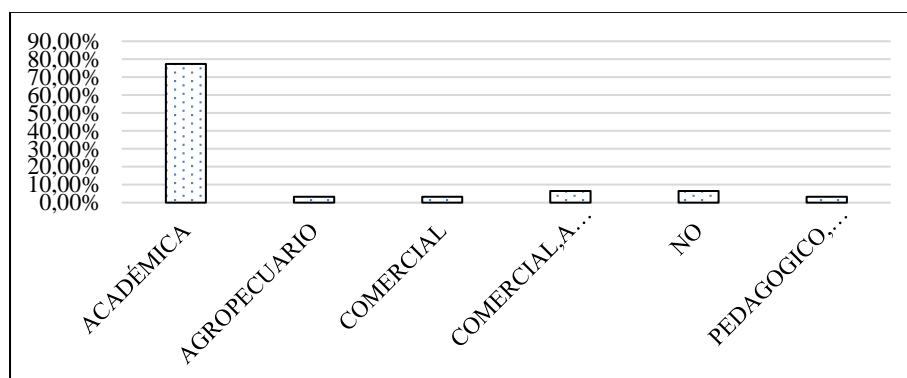
Fuente: Autora

El 93% tiene una educación tradicional como base. El 74% de los colegios tiene algún modelo educativo flexible, existe un 3% que tiene modelos educativos etnoeducativos y flexibles.

La especialidad de las instituciones varía entre Académico con un 77%, Agropecuario con un 3%, mismo porcentaje de especialidad Comercial; hay una combinación de Comercial Académica con un 7% y Pedagógico académico 3%.

Gráfico 6.

Distribución de colegios según su especialidad

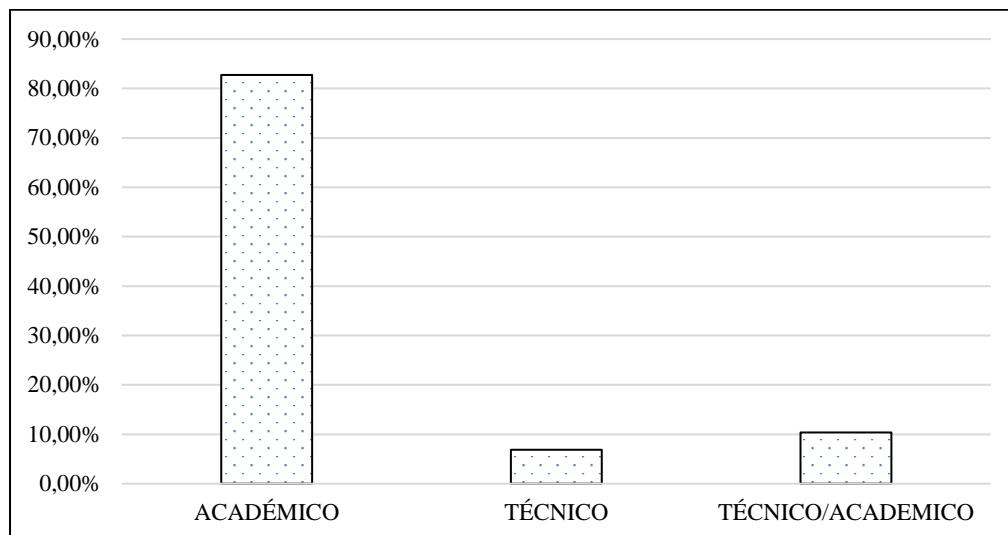


Fuente: Autora

De carácter Académico un 80%, Técnico, 7%, combinación entre Técnico y académico consta de un 10%.

Gráfico 7.

Distribución de colegios según su carácter

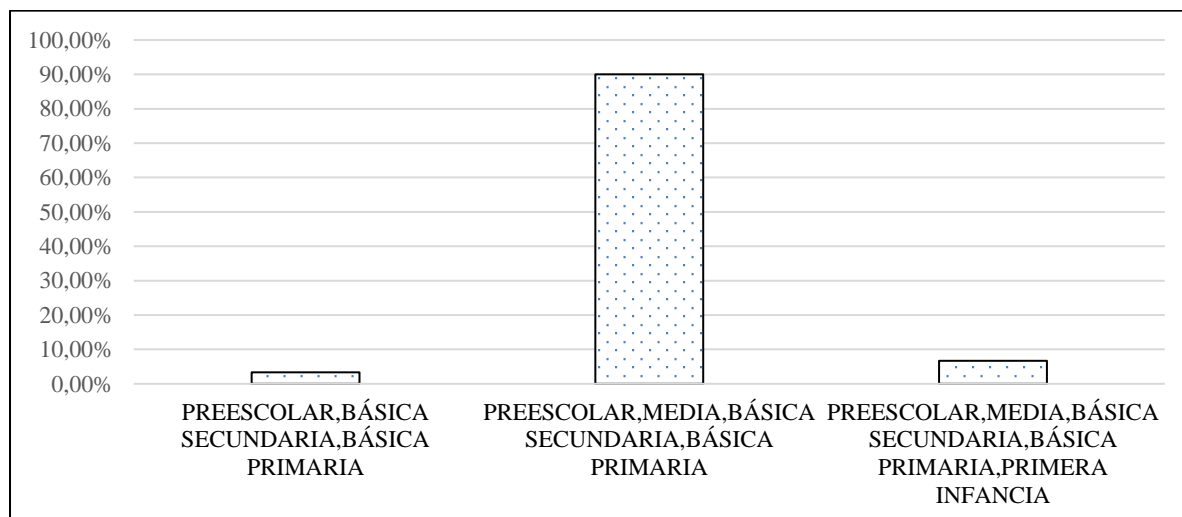


Fuente: Autora

El 93% de las instituciones tienen niveles de preescolar, básica y media, el resto además pueden ser Multigrados o tener primera infancia, o carecer del nivel de educación media.

Gráfico 8.

Distribución de colegios según el nivel educativo



Fuente: Autora

Los modelos educativos flexibles demuestran que el colegio está capacitado para enseñar a diversas poblaciones en condiciones de vulnerabilidad o que tienen dificultades para recibir la educación tradicional. El nivel educativo que manejan demuestra que la mayoría de los colegios imparten una educación completa de base. Sin embargo, encontramos pocas instituciones que sean de especialidad comercial, pedagógico o agropecuario, al igual que instituciones de carácter Técnico o una combinación de técnico y académico.

Correlación entre estilos de liderazgo escolar y los resultados en escuelas oficiales del Atlántico y Magdalena.

Al analizar los resultados obtenidos del cuestionario y la clasificación de las escuelas, es posible correlacionar los datos, lo cual ha arrojado una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las variables de Confianza en sí mismo, Autocontrol, (rasgos personales) y los datos de Saber 11. Lo cual nos muestra que en la medida en que están presentes dichos rasgos personales en los directivos, los resultados Icfes serán más altos.

También existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre los rasgos personales, se puede decir entonces que si los directivos poseen uno de ellos es posible que tengan los demás de la misma manera.

Las variables que conforman el Estilo de Liderazgo Transformacional se correlacionan positiva y estadísticamente con los rasgos personales, un poco menos con los rasgos motivacionales y con el estilo de liderazgo Instruccional.

Los estilos Transaccional y No liderazgo, no se correlacionan con rasgos personales, ni motivacionales o algún otro estilo de liderazgo. Podemos concluir que los directivos que respondieron el cuestionario no se identifican con estos estilos.

El estilo instruccional se correlaciona con rasgos personales, motivacionales y con el estilo de liderazgo transformacional. Los únicos dos estilos que se correlacionan.

Discusiones

Se ha encontrado que los directivos son en su mayoría hombres, esto puede deberse a una metáfora que han propuesto diversos autores (Barnet-Verzat y Wolff, 2008; Davidson y Cooper, 1992; Freeman, 1990; Pai y Vaidya, 2009; Segerman-Peck, 1991; Turner, 1993) conocida como “techo de cristal”, en la que la mujer tiene dificultades para el acceso a cargos estratégicos y de dirección dado el desequilibrio que ellas presentan entre el rol familiar y el profesional, situación que dificulta el ascenso de la mujer al interior de las organizaciones, en este caso en las instituciones educativas. Se han realizado estudios desde la Oficina Asesora de Planeación y Finanzas en el 2019 que arrojaron resultados parecidos en los que los hombres fueron mayoría en los cargos de directivos.

La mayoría de las investigaciones encontradas por Solarte, Salas-Arbeláez, & Martínez, (2017), han establecido que, en términos de género, las mujeres suelen ejercer un liderazgo con características transformacionales, mientras que los hombres lo hacen con las transaccionales, sin embargo, en el presente estudio los hombres se identificaron más que las mujeres en todos los estilos de liderazgo y aún más en el Estilo Transformacional.

Muchos de los directivos encuestados no tienen estudios base en educación, lo cual podemos asociar con los resultados bajos de calidad académica en las instituciones, ya que no han sido preparados aún para optar por un estilo de liderazgo o para adquirir algunas habilidades específicas para aplicarlas en sus instituciones. Ya que “cuanto mejor domine un líder su rol, muestre su competencia y desempeño, desarrolle un estilo de liderazgo que apoye el logro de la calidad, mejor será el logro de cada estándar de calidad” (Amtu, Souisa, Joseph, & Lumamuly, 2021, p. 148)

Los estudios en educación son importantes para los directivos docentes, los cuales necesitan una formación integral, interdisciplinaria y además deben armonizar y articular la formación pedagógica y administrativa (Sandoval, Camargo, Vergara, Quiroga, Pedraza, Halima 2008, pág. 47). Abreo, (2015), también plante algo similar con respecto a la formación de los directivos docentes y dice que el líder educativo debe contar con preparación y competencia profesional en su campo de acción.

El presente trabajo de investigación busca encontrar la relación entre los estilos de liderazgo y la calidad académica de los estudiantes. Sin embargo, luego de revisar los resultados, encontramos que los resultados académicos altos sí se correlacionan positivamente con rasgos personales presentes en los directivos, los cuales son: Valoración en sí mismo, Confianza en sí mismo, Autocontrol y Adaptabilidad, variables que se relacionan a su vez con la inteligencia emocional. Chamorro (2005) afirma que la “clave del liderazgo se asienta en las competencias de la inteligencia emocional, es decir, en el modo en que el líder gestiona la relación consigo mismo y con los demás”. (p. 150)

Es decir, que un buen control de emociones puede desencadenar buenos resultados en los estudiantes. También se puede concluir según Ruivo y Paes, (2015) que “dados los factores que potencian la tensión y el conflicto social dentro de la escuela, se vuelve imprescindible una gestión emocional inteligente y eficaz, es decir, correcta y eficiente de las emociones”. Dicha gestión “puede funcionar como un pilar básico para dar respuesta a las necesidades más perentorias de la escuela, ya sean pedagógicas u organizativas” (Ruivo y Paes, 2015, p. 236).

Según muestra la teoría revisada, Regino, Y. y Pitalua, E., (2010) encontraron que “Para que el liderazgo sea efectivo, su representante debe cumplir con un adecuado desarrollo emocional” es decir que la personalidad del líder, y cómo este maneja y conoce sus emociones, será importante para lograr una buena gestión en la escuela.

Lo anterior demuestra en su competencia personal y social; la personalidad del líder debe contribuir a identificarse con el grupo que lidera de manera responsable, respetuosa, tolerante y amigable, sabiendo enfrentar cada situación que se le presente en el contexto social y cultural en el que interactúa. (p. 394)

Los estilos de liderazgo no tuvieron correlación alguna con los resultados saber 11, quiere decir que según este estudio, en los directivos de la muestra, los estilos de liderazgo no tienen mucha relación con la calidad académica de los estudiantes.

Conclusiones y Recomendaciones

Según el análisis realizado de los resultados obtenidos y la teoría previamente revisada, se puede concluir que los directivos docentes mantienen un perfil estándar en el país, en cuanto a formación, experiencia, género, entre otros.

Los resultados del cuestionario indican un alto nivel de los rasgos personales en los directivos, además niveles altos para los estilos de liderazgo instruccional y transformacional. Todo lo contrario para los estilos transaccional y no liderazgo o Laissez Faire.

Del total de escuelas participantes la mayoría se encuentra en niveles medio, bajo o sin clasificación. La mayoría cuenta con educación tradicional y cuentan con modelos educativos flexibles, es decir que ofrecen opciones para todo tipo de estudiantes, sin embargo no alcanzan niveles altos en su clasificación según el ICFES.

En el presente estudio se encontró que no hay correlación directa entre los estilos de liderazgo y la calidad académica. Para lograr excelentes resultados en la academia, resultan mas importantes el control de emociones, saber resolver conflictos, saber adaptarse al medio, y saber controlarse en las situaciones. los rectores pueden desarrollar un estilo definido o una combinación de varios como se ha demostrado en otros estudios y aún así no alcanzar los resultados esperados.

No hay que restarle importancia a tener un estilo de liderazgo definido. Según lo revisado, cada forma de liderar ofrece cualidades y ventajas que son aprovechables para lograr una buena gestión en la institución.

Para todos los rectores de instituciones de educación media, es importante que reconozcan el estilo de liderazgo que están desarrollando y cómo este beneficia su gestión. Además de esto, es importante reflexionar acerca de los rasgos personales y motivacionales que han demostrado ser importantes a la hora de alcanzar excelentes resultados académicos.

Para próximos estudios se recomienda revisar si aparte de los rasgos emocionales y los estilos de liderazgo, existen otras variables que pudieran influenciar o relacionarse con la calidad académica en la educación media.

El estudio podría realizarse también en docentes, e investigar la relación entre su labor y los resultados de los estudiantes. Podría también tenerse en cuenta los resultados de clasificación académica de las escuelas y realizar la investigación únicamente con aquellos que se encuentran en nivel alto y superior.

REFERENCIAS

- Abreo Mantilla, J. P. (2015). El liderazgo educativo en escenarios de autonomía administrativa: Un estudio de caso (Order No. 3703307). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses A&I. (1688672304). Retrieved from <https://www-proquest-com.ezproxy.uninorte.edu.co/dissertations-theses/el-liderazgo-educativo-en-escenarios-de-autonomia/docview/1688672304/se-2?accountid=41515>
- Amtu, O., Souisa, S. L., Joseph, L. S., & Lumamuly, P. C. (2021, Jan./Apr.). Contribution of leadership, organizational commitment, and organizational culture to improve the quality of higher education. *International Journal of Innovation - IJI*, São Paulo, 9(1), 131-157. <https://doi.org/10.5585/iji.v9i1.18582>.
- Baptista Lucio, P., Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2003). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Bolívar, Antonio (2010a). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5),79-106. [fecha de Consulta 23 de Agosto de 2021]. ISSN: 2027-1174. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Bolívar, Antonio. (2010b). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>

- Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39.
- Bonilla Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2013). Más allá del dilema de los métodos. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Chamorro, D. J. (2005). *FACTORES DETERMINANTES DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR/A* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid].
- División de educación general & Ministerio de educación. (n.d.). *GUÍA DE HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS PERSONALES EN EQUIPOS DIRECTIVOS*. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf
- Forde, C. y Torrance, D. (2016). Social justice and leadership development. *Professional Development in education*, 43(1), 106-120.
<https://doi.org/10.1080/19415257.2015.1131733>
- Fundación Empresarios por la Educación (Ed.). (2021). *Liderar la escuela para transformar la educación* (Mayo de 2021 ed.). Editorial Planeta Colombiana S.A
- Gadea, W., Cuenca, R., & Chaves-Montero, A. (2019). *Epistemología y Fundamentos de la Investigación Científica*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- ICFES. (15 de 03 de 2022). Obtenido de <https://www.icfes.gov.co/documents/39286/1648686/Clasificacion+de+establecimientos+y+sedes+Saber+11.pdf/6a5b0739-9cd2-d231-14e6-2a19df60a5b6?t=1647380417344>
- Liderazgoymercadeo.com. (n.d.). *¿Qué es un líder?*
<https://jdaavidulloa.files.wordpress.com/2013/05/que-es-un-lider.pdf>

LLORENT-BEDMAR, V., COBANO-DELGADO, V., & NAVARRO-GRANADOS, M. (2017).

Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos. *Revista española de pedagogía*, (268), 541-564.

Maureira, O; Garay, S; López, P (2016) Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido.

Revista Complutense de Educación. 27 (2). DOI:

10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079.

Ministerio de educación nacional. DECRETO 490 DE 2016. Publicación N. 49827, 28 marzo de 2016. <http://www.suin->

[juricol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30020306](http://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30020306)

Miranda, N., & Ramírez, L. E. (2011). ¿Quiénes dirigen las instituciones educativas en Cali? perfil de los directivos docentes en colegios públicos y privados de estratos 1 a 4.

Educación y Educadores, 14(3), 559-576. [https://www-proquest-](https://www-proquest-com.ezproxy.uninorte.edu.co/scholarly-journals/quienes-dirigen-las-instituciones-educativas-en/docview/952876990/se-2?accountid=41515)

[com.ezproxy.uninorte.edu.co/scholarly-journals/quienes-dirigen-las-instituciones-educativas-en/docview/952876990/se-2?accountid=41515](https://www-proquest-com.ezproxy.uninorte.edu.co/scholarly-journals/quienes-dirigen-las-instituciones-educativas-en/docview/952876990/se-2?accountid=41515)

Moral, C. (2017). UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE LIDERAZGO PARA EL

APRENDIZAJE. EL QUÉ, QUIÉN, CÓMO Y DÓNDE DEL LIDERAZGO

PARA EL APRENDIZAJE. Bordón. *Revista De Pedagogía*, 70(1), 73–87.

<https://doi.org/10.13042/Bordon.2018.53235>

Muñiz Umaña, G. (2020). La Influencia Del Liderazgo Transformacional Y Transaccional De

Los Propietarios En La Innovación En Las Empresas Familiares Costarricenses

(Order No. 28317065). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations &

Theses A&I. (2497005268). [https://www-proquest-](https://www-proquest-com.ezproxy.uninorte.edu.co/dissertations-theses/la-influencia-del-liderazgo-transformacional-y/docview/2497005268/se-2?accountid=41515)

[com.ezproxy.uninorte.edu.co/dissertations-theses/la-influencia-del-liderazgo-transformacional-y/docview/2497005268/se-2?accountid=41515](https://www-proquest-com.ezproxy.uninorte.edu.co/dissertations-theses/la-influencia-del-liderazgo-transformacional-y/docview/2497005268/se-2?accountid=41515)

ORTIZ ARELLANO, E. (2013, Diciembre 15). Epistemología de la Investigación Cuantitativa

y Cualitativa: Paradigmas y Objetivos. *Revista de Claseshistoria*, (408).

- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN DE ADMINISTRACIÓN*, 1(1), 67-72.
- Páramo, P. (2017). La investigación en ciencias sociales: técnicas de recolección de información. Universidad Piloto de Colombia.
- Payan, C., Leal, D., & Hoover, L. (2020). Modelo de autoevaluación en procesos de calidad académica: Acreditación de alta calidad. Universidad del Valle.
<https://www.digitaliapublishing.com/a/83043>
- Quevedo, J., & Flórez, A. (2011). Liderazgo y cultura en las organizaciones escolares: Un estudio de casos sobre el desarrollo educativo. *Praxis*, 7(1). Dialnet.
- Ramos, C. A. (2015, Enero - Julio). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en psicología*, 23(1), 9-17.
- Rasinger, S. (2020). *La investigación cuantitativa en lingüística*. Akal.
<https://www.digitaliapublishing.com/a/70728>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [Agosto-2021].
- RED SUMMA. (2020). *Liderazgo: Características de un Líder* [Nota técnica].
https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion_liderazgo/contenido1/liderazgo_caracteristicas.pdf
- Regino, Y. & Pitalúa, E. (2010). Estrategias pedagógicas basadas en la comprensión de las manifestaciones del liderazgo en el ámbito de la inteligencia emocional: Un estudio de caso. *Psicogente*, 13 (24), 389-396.
- Robinson, Viviane M. J.; Lloyd, Claire A.; Rowe, Kenneth J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4),13-40. [fecha de Consulta 8 de Noviembre de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55131688002>
- Rodríguez, W., (2010). EL CONCEPTO DE CALIDAD EDUCATIVA: UNA MIRADA CRÍTICA DESDE EL ENFOQUE HISTÓRICOCULTURAL. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 10(1), 1-28.

- Rojero, R., Ignacio, J. G., & Quintero, L. M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189.
- Ruivo, J., Paes, S. (2015). Emotional intelligence and school leadership. *Revista de Pedagogía de la Universidad de Salamanca*. Vol. 21. Ediciones Universidad de Salamanca. <https://www.digitaliapublishing.com/a/44223>
- Sandoval, L., Camargo, M., Vergara, M., Quiroga, C., Pedraza, A., & Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11(2), 11-48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83411203.pdf>
- Solarte, M., Salas-Arbeláez, L., & Martínez, É. G. (2017). ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS PYMES. *Ad-Minister*, (31), 25-46. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>
- Soto, L. M., & Soto, R. (2017). Estilos de Liderazgo de los Rectores de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Santa Rosa de Lima - Bolívar. [Tesis de maestría – Universidad Tecnológica de Bolívar.]
- Sun, J., & Leithwood, K. (2012). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia, y Cambio en Educación*, 11(4), 41-70.
- Sun J. & Leithwood, K. (2017) Calculating the power of alternative choices by school leaders for improving student achievement, *School Leadership & Management*, 37:1-2, 80-93, DOI: 10.1080/13632434.2017.1293635
- Villagómez Paucar, A., Ñaupas, H., Ñaupas Paitán, H., Mejía, E., & Novoa Ramírez, E. (2014). Metodología de la investigación: cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis. Ediciones de la U.