

## El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director

Transformational leadership as educational support for managing director

Hilda Delicia Cabrejos Rodas & Luz María Torres Sipión  
*Universidad César Vallejo  
Chiclayo-Perú*

**Recibido:** 14 de junio de 2014.

**Aceptado:** 14 de julio de 2014.

**Palabras claves:** Liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director.

### Resumen

El presente artículo sustenta la investigación que tuvo como objetivo mejorar la gestión pedagógica de los directivos de las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Lambayeque, a través de una propuesta de talleres de Liderazgo Transformacional. Se utilizó un diseño de tipo descriptivo, ubicado en un enfoque epistemológico integrativo-situacional, con una muestra de 10 Instituciones, a quienes se les administró un instrumento diseñado por el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica para medir la gestión de la calidad directiva, tomando en cuenta los siguientes factores: Dirección Institucional, Soporte al desempeño docente, Trabajo conjunto con las familias y la comunidad, Uso de la información e infraestructura y Recursos para el Aprendizaje; los cuales fueron procesados y donde se obtuvieron los patrones de regularidad para todos los ítems del cuestionario. El análisis de los resultados se hizo por contraste con los postulados teóricos que sustentan la investigación, encontrando que el estilo de liderazgo predominante es el transaccional. Siendo el hallazgo más resaltante, que los directivos presentan un liderazgo administrativo y no pedagógico.

### Abstract

This essay supports research aimed at improving the teaching management of managers of state schools Lambayeque District, through proposed Transformational Leadership workshops. A design descriptive, located in an integrative-situational epistemological approach, with a sample of 10 institutions, who were given an instrument designed by the Peruvian Institute for Evaluation, Accreditation and Certification of Quality Basic Education was used measure the quality management policy, taking into account the following factors: Institutional Management, Support teacher performance, Working together with families and the community, use of information and infrastructure and Learning Resources; which were processed and where patterns of regularity for all questionnaire items were obtained. The analysis of the results was done by contrast to the theory sustaining research and found that the predominant leadership style is transactional. Being the most striking finding, that managers have an administrative rather than pedagogical leadership.

**Key words:** Transformational Leadership, Educational Managing of Director.

## Introducción

Diversos autores manifiestan que el comportamiento y la actitud del director en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio (p.e. Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004). De esta forma, es posible afirmar que si queremos cambiar las instituciones educativas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de ésta que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación técnica adecuada pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, Luis; 2012)

El eje sobre el cual gira la gestión de las escuelas en la actualidad es administrativo. La gestión no responde a su propósito: generar condiciones para el logro de los aprendizajes. Se requiere promover y desarrollar una gestión con liderazgo pedagógico, que implica una labor "transformacional", que no se limite a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que vaya más allá de las condiciones de la Institución Educativa y del aula mejorando las prácticas docentes y por tanto el logro de aprendizajes.

En este artículo vamos a hacer una revisión de la investigación sobre liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director. Para ello partiremos del

año 2013 en que el Ministerio de Educación (MINEDU) publica y hace llegar a las diversas Instituciones Educativas I.E.) el documento denominado: Fascículo para gestión de los aprendizajes en las I.E. como parte de la gran Movilización Nacional por la Mejora de los Aprendizajes.

En el presente año 2014 las instituciones educativas organizaron su accionar centrándose en el logro de ocho compromisos de gestión, expresados en indicadores, los cuales son considerados sustanciales para asegurar que los y las estudiantes aprendan. Estos compromisos son movilizados de cambios al interior de las instituciones educativas y son urgentes de lograr.

Estos compromisos de gestión se basan en resultados y recomendaciones de una serie de investigaciones sobre eficacia escolar y gestión educativa a nivel internacional, con un énfasis en la región latinoamericana. Además, sobre la reflexión de buenas prácticas de gestión escolar que se desarrollan en las I.E. del país. Los compromisos se relacionan con documentos y/o estrategias que actualmente orientan la gestión en las escuelas, los cuales Son:

- ✓ Marco de Buen Desempeño del Directivo.
- ✓ Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular.
- ✓ Competencias del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje.

Las I.E. necesitan hoy en día un cambio sustantivo en su organización y en su funcionamiento. Necesitamos configurar una escuela con un modelo de gestión centrado en los aprendizajes. Para lograr este desafío es necesario contar con líderes pedagógicos que inspiren y lideren gestión al colectivo en función de una visión compartida logrando que todos y todas nuestros estudiantes logren los aprendizajes sin que nadie se quede atrás.

En este contexto presentamos nuestra propuesta de talleres de liderazgo transformacional para orientar y mejorar el liderazgo pedagógico de los directivos en el contexto de la Reforma de las Instituciones Educativas.

Para lograrlo nos planteamos los siguientes objetivos:

- ✓ Identificar el estilo de gestión pedagógica de los directivos de la I.E.P. del distrito de Lambayeque.
- ✓ Seleccionar las actividades de los talleres de liderazgo transformacional para mejorar la gestión pedagógica de los directivos de las I.E.P. distrito de Lambayeque.
- ✓ Diseñar la propuesta de talleres de liderazgo transformacional para mejorar la gestión pedagógica de los directivos de las I.E.P. del distrito de Lambayeque.

## Método

La investigación propuesta corresponde a un diseño **cuantitativo**, bajo un enfoque que adopta una estrategia sistemática, objetiva y rigurosa para generar y refinar el conocimiento. El diseño elegido es el no experimental el cual será clasificado, de acuerdo al momento en el cual los datos son recolectados en el tiempo. Nuestro estudio es **Propositivo**; porque hace una propuesta frente a la problemática encontrada.

El área de estudio lo constituyeron las instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito, provincia y región de Lambayeque, Perú.

Tabla N° 01.

Instituciones educativas públicas primarias, directivos y docentes del distrito de Lambayeque, seleccionados para el presente estudio.

Instituciones Educativas	N° de directivos	N° de docentes
I.E 10104 "Juan Fanning G"	02	37
I.E 10106 "Juan M. Iturregui"	02	31
I.E 10110 "Sara A. Bullón Lamadrid"	02	18
I.E 10111 "Nuestra Sra. de la Asunción"	01	18
I.E 10112	02	24
I.E 10113	01	15
I.E. 11036 "27 De Diciembre"	02	24
I.E. 11037 "Antonia Zapata Jordán"	01	20
I.E. 11182	01	02
<b>TOTAL: 10</b>	<b>14</b>	<b>189</b>

Fuente: <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-I.E.>

La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario adaptado del IPEBA, el cual mide cinco dimensiones del liderazgo pedagógico de un director, quedando así:

Tabla N° 02

Dominios, competencias y desempeños de un líder pedagógico transformacional

Dominios	Competencias	Desempeños	Total	
I	4	1	2	14
		2	4	
		3	5	
		4	3	
II	2	5	3	7
		6	4	
<b>2</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	

Fuente: Marco del Buen Desempeño Directivo 2014 – MED.

Fueron dos cuestionarios, uno para directores y otro para profesores, utilizando la misma escala, con las mismas preguntas pero planteadas de diferente forma, con una redacción distinta y con diferentes matices.

Hacer el análisis cuantitativo implicó la valoración según las escalas utilizadas: nunca con un valor de 1, pocas veces con un valor de 2, a veces con un valor de 3, casi siempre con un valor de 4 y siempre con un valor de 5.

## Resultados

Las instituciones educativas observadas presentan una gestión escolar homogénea, es decir con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo, como la planeación y la preparación de presupuestos y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. Son organizaciones escolares rígidas en su estructura y atomizadas en sus funciones. Enfocadas en un liderazgo Transaccional que conserva la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio; priorizando sus tareas a corto plazo y presentando limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad.

En el mundo de hoy, donde el éxito de las instituciones educativas muchas veces depende de los cambios continuos. Los líderes eficaces deben transformarlas; es decir, ser capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización, propiciando con ello innovaciones reales y vitales para todos sus miembros.

"Las profundas transformaciones económicas que se viven en la actualidad en todos los confines de la Tierra tienen su origen en los procesos de globalización que se verifican como resultado de: la revolución tecnológica (robótica, biotecnología, tecnología de la información, nuevos materiales); la apertura comercial y la desregulación financiera; la organización de la producción a escala mundial, por citar los principales rasgos que definen y configuran el nuevo orden económico mundial" UNESCO.

Esta transformación se evidencia en los distintos campos de la actividad humana, entre ellos en la educación, la cual tiene que pasar de un liderazgo transaccional a uno transformacional que se adapte a la realidad que hoy vivimos.

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, es la visión que tiene el MINEDU.

Las instituciones educativas requieren de directores que además de administrar los recursos y organizar las prácticas, promuevan en el colectivo escolar, el interés, la participación y el compromiso para la construcción del sentido de esa escuela, con el fin de mejorar los aprendizajes de sus estudiantes. Esta propuesta de mejora, innovación o desarrollo requiere de directores que apuesten a influir, a inducir a otros a cambiar (sus acciones, supuestos, creencias) en función de proyectos que representen los intereses de sus estudiantes (Bolívar, 1997) Es decir, considerar las cualidades del líder como la clave de este poder de influencia y transformación.

El director es el responsable de definir estilos de trabajo, formas de vinculación y estrategias de participación a partir de una visión global e integradora de la institución. Permite consolidar, en la percepción colectiva, una unidad de acción (Gairín, 1994) donde todo lo que se lleva a cabo en un sector del centro repercute en su conjunto. Por lo tanto, el liderazgo debe atravesar el conjunto de actividades-pedagógico-didácticas, administrativo-organizacionales o comunitarias-, logrando un cierto equilibrio entre ellas.

Más allá del escenario institucional, el líder educativo debe efectuar una integración entre las necesidades personales, las grupales y las institucionales en función de ciertos objetivos organizadores de las prácticas. Oficiando de enlace entre diversos intereses y necesidades (Emintzberg, 1991). Este rol es el que permite al líder consolidar un verdadero sistema de relaciones que posibiliten: mantener un cierto equilibrio interno, regular las actividades y los esfuerzos individuales, promover sistemas de participación e implicación de los docentes, crear equipos de trabajo en torno a tareas específicas, generar canales de comunicación, establecer sistemas de monitoreo y apoyo y administrar los conflictos.

El liderazgo del Director debe ser contextual, de ahí la importancia para los líderes de comprender profundamente la cultura en que trabajan. Lo más propio de un Director debe ser, articular una visión conjunta en pro de una meta, e implicar a los miembros de la I.E. en dicha misión.

Ello se evidenciará cuando los Directivos sean capaces de llevar a cabo Proyectos Educativos que han sido validados por varios espacios del mundo; pero que surgen de una contextualización de la realidad nacional, regional y local, como: Proyecto educativo orientado a la educación en valores y de la libertad bajo los principios de desarrollo cultural, basados en el *deber* y no en el *poder* y el *querer* ser sin un sustento ético y humanista.

Proyecto educativo en televisión para el apoyo de los procesos de aprendizaje, el esparcimiento sano, la capacitación y desempeño de los maestros en el perfeccionamiento de acciones por una inclusión educativa de calidad.

Proyecto de desarrollo social y ambiental con participación de todos y cada uno de los seres humanos desde la escuela, la comunidad, las empresas y el estado como principal gestor de los avances y cuidados del medio ambiente. (Pérez Martinto, P., & Ladines Palacios, L. G., 2014)

Proyecto educativo de cultura vial desde la escuela hacia la comunidad, la región y el país con vista a la conservación y respeto a las leyes existentes y la creación de nuevas regulaciones para potenciar la solidaridad y la cortesía entre todos.

La vertebración y dinamización depende de cómo el equipo directivo ejerza o no una función de liderazgo (y no solo de gestión), especialmente cuando logran conjugar las tareas y prácticas propias de la dirección con un sentido más amplio de la visión de la escuela. Interesa acentuar cómo se implican otros profesores, que logran ir ejerciendo en su respectivo grupo o conjuntamente, a su modo, una función de liderazgo; es decir, en qué grado este va siendo compartido. Por eso, aún siendo muy relevante las personas que en cada momento ocupan cargos directivos, al tener en principio mayores posibilidades de influencia, nos importa las redes y roles que, por ello u otros, se van creando en escuela, de forma que agentes de cambio logran implicar a los miembros en dinámicas de trabajo y compromisos que capaciten al centro para autorenovarse, generando entonces una "Cultura institucional" propia del centro escolar, que sostenga un desarrollo futuro.

"En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos" (Sykes y Elmore, 1989: 78)

El Director de una I.E. posee liderazgo transformacional, cuando logra que los miembros que conforman la comunidad escolar estén dispuestos a examinar las posibilidades de cambio, apertura, participación y compromiso colectivo; utilizando la comunicación como vía para opinar, conversar, proponer y participar en las decisiones.

La comunicación es el medio que permite al ser humano transmitir información, ideas, opiniones, conceptos, acuerdos o desacuerdos, que son de vital importancia para la acción social y por ende para fomentar el liderazgo transformacional.

Las características de un líder transformacional son: da visión y sentido a la misión, crea orgullo y obtiene respeto y confianza, transmite altas expectativas, expresa objetivos en forma sencilla, promueve el talento y la racionalidad, da atención personal (capacita y aconseja).

En las organizaciones de hoy la flexibilidad, el trabajo de equipo, la confianza y compartir la información están reemplazando a las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto.

## Conclusiones

El liderazgo existente en un 95% de I.E. del distrito de Lambayeque es transaccional por ser eminentemente excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos.

Las prácticas directivas son en un 90% administrativa y en un 10% pedagógica.

En nuestro país la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve un liderazgo transformacional. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuela, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente – director, la ausencia de liderazgo pedagógico, entre otros problemas.

El rol del Director es complejo ya que tiene que ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizaje de los estudiantes.

El Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD), establece que para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien

definidas y las expectativas se enuncien con claridad.

El MBDD establece los Dominios, Competencias y Desempeños que guiarán en el Perú, del liderazgo transaccional al transformacional, a nuestros directivos, caracterizándose por ser un proceso dinámico en función de las situaciones y generada de cambios (Coronel, 1915; LEITHWOOD), Tomlinson y Genge, 1996 en MURILLO, 2006).

Los Directivos sólo se dedican a cumplir algunas de las prácticas direccionadas por el MINEDU lo que no favorece una creatividad docente en el accionar de las I.E.

Los padres de familia cumplen el rol de proveedores de recursos como cuotas de Asociación de Padres de Familia, cuotas para el desarrollo de fechas del calendario cívico, aniversarios, etc., sin embargo no existe un proyecto innovador que guíe a los Padres de Familia a la asunción de roles y sus vínculos con las tareas hogareñas.

No existe confianza entre los actores educativos (maestro, familia, escuela y comunidad) y su identificación con la misión, visión y objetivos institucionales.

Proponemos que a los Directivos de las I.E: que permanecen con prácticas autoritarias y permisivas deben salir de dichas instituciones y ceder el paso a profesionales que tengan el perfil de un líder transformacional; el cual es crítico en sus acciones e intolerante con la indisciplina.

La relación institucional debe ser holística y la I.E. debe ser un lugar donde se den las interacciones humanas que potencien el desarrollo de docente y de niños y niñas ya que ellos son el futuro de nuestro país.

Los Directivos deben liderar la transformación de las I.E. que dirigen a través del desarrollo de proyectos educativos contextualizados y de diversa índole.

El Director debe ser y constituirse en un líder que promueva y genere la verdadera transformación institucional y comunal.

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. Se muestra que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, expresado en un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa, sin embargo los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. Por lo que podemos afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es potente. Es importante concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados. El principal instrumento de este sistema lo constituye el Marco del Buen Desempeño del Directivo, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta, tanto las tendencias internacionales, como los avances existentes en nuestro país respecto al enfoque por resultados con soporte en los desempeños.

## Referencias bibliográficas

- Berrios O, Briceño M, (2008) "Enfoques Epistemológicos que orientan la investigación de 4to. Nivel", *Visión Gerencial* pág 54 "Recuperado de" <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31329/1/articulo4.pdf>
- Fullan, M. (1996). *Leadership for change*. En K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger y A. Hart (Eds.), "International Handbook of Educational Leadership and Administration" (pp. 701-722). Dordrecht: Kluwer Academic Publisher.
- Guerrero, L. (2012). "Modelo Escuelas Marca Perú". Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos. Comisión Escuelas Marca Perú. Documento de trabajo: Versión completa. Lima: Ministerio de Educación. "Recuperado de" [http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documento\\_taller/Escuelas\\_Marca\\_Peru.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documento_taller/Escuelas_Marca_Peru.pdf)

- Gunther, H. (2001). *Leaders and leadership in education*. London: Chapman.
- Murillo, F. J. (2004). Nuevos avances en la mejora de la escuela. *Cuadernos de Pedagogía*, 339, pp. 48-51.
- Pérez Martinto, P., & Ladines Palacios, L. G. (9 de Abril de IV). Un paso adelante por la inclusión social de niños en el peru. (P. E. Fiscal, Ed.) *El Fisca*(173), pág. 16.
- Pirela L, Camacho H y Sánchez M.( 2004) "Enfoque Epistemológico de Liderazgo Transformacional", *Redalyc.org. Red de Revistas Científicas en América Latina, El Caribe, España y Portugal*, vol. 10, núm.2. Venezuela Pág. 8.