

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**

## **FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



### **El liderazgo transformacional en el director de la institución educativa**

#### **Trabajo Académico.**

Para optar el Título de Segunda especialidad profesional en Investigación y

Gestión Educativa

Autor.

**Edwin Wiston Medina Ruiz.**

Piura – Perú

2020

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



### El liderazgo transformacional en el director de la institución educativa

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (presidente)

  
.....

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

  
.....

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

  
.....

Piura – Perú

2020

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



### **El liderazgo transformacional en el director de la institución educativa**

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido y forma

Edwin Wiston Medina Ruiz. (Autor)

Oscar Calixto La Rosa Feijoo. (Asesor)

Piura – Perú

2020



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO**

Piura, a quince días del mes de febrero de dos mil veinte, se reunieron en el colegio Pontificio, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Segundo Albuquerque Silva, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *El liderazgo transformacional en el director de la institución educativa*, para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa al señor(a) **MEDINA RUIZ EDWIN WISTON**.

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de 16.

Por tanto, **MEDINA RUIZ EDWIN WISTON**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

Dr. Segundo Albuquerque Silva  
Presidente del Jurado

Dr. Andy Figueroa Cárdenas  
Secretario del Jurado

Mg. Ana María Javier Alva  
Vocal del Jurado

## **DEDICATORIA**

*A Dios Todopoderoso por hacer posible cada logro profesional.*

*A mi madre por su amor incondicional y por ser mi apoyo en todo momento.*

*A la memoria de mi padre que siempre me inculcó el ideal de superación*

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	5
INDICE.....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I:.....	13
EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	13
1.1. Concepto de líder:.....	13
1.2. Definición de liderazgo:.....	14
1.3. El empoderamiento del líder:.....	15
1.4. Estilos de liderazgo:.....	16
CAPITULO II.....	17
TEORÍAS DE LIDERAZGO.....	17
2.1. La teoría de los rasgos.....	17
2.2. La teoría conductual.....	17
2.3. Liderazgo laissez – faire.....	17
2.4. La teoría de la contingencia o situacional.....	18
2.5. El líder en la educación.....	21
2.6. El liderazgo transformacional en la institución educativa.....	22
2.7. El liderazgo pedagógico.....	23
CONCLUSIONES.....	26
RECOMENDACIONES.....	27
REFERENCIAS CITADAS.....	28

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene por objetivo recopilar información relacionada al liderazgo transformacional del director de institución educativa y su impacto en el logro de resultados óptimos de aprendizaje en los estudiantes. Existen una serie de estilos de liderazgo, sin embargo, el mejor es el liderazgo transformacional por constituir una forma de conducir a los grupos sociales y de manera particular a las instituciones educativas que tienen el propósito de obtener resultados de calidad. El liderazgo transformacional se relaciona con el liderazgo pedagógico, pues el director se convierte en guía de los diversos procesos desarrollados en la institución educativa. Esto conduce al logro de los objetivos y metas institucionales y produce un alto grado de satisfacción la comunidad educativa.

**Palabras clave:** Director – Líder transformacional.

## **ABSTRACT.**

The objective of this research is to collect information related to the transformational leadership of the educational institution director and its impact on the achievement of optimal learning results in students. There are a series of leadership styles, however, the best is transformational leadership because it constitutes a way of leading social groups and in particular educational institutions that have the purpose of obtaining quality results. Transformational leadership is related to pedagogical leadership, since the director becomes the guide of the various processes developed in the educational institution. This leads to the achievement of institutional objectives and goals and produces a high degree of satisfaction in the educational community.

**Keywords:** Director - Transformational Leader.

## INTRODUCCIÓN

La educación es un proceso que se desarrolla en el seno familiar, en la escuela, en el círculo de amigos, a través de recursos tecnológicos y en toda interacción cotidiana que el individuo experimenta. Fundamentalmente, a través de ella se obtienen conocimientos, se desarrollan habilidades, destrezas, se cultivan valores y actitudes que permitan una auténtica convivencia social

La educación formal tiene lugar dentro de las instituciones organizadas de la sociedad. Es planificada y evaluada. Suele ser certificada y se orienta a un reconocimiento de la sociedad por los saberes obtenidos. Debido a su carácter organizado hay una persona encargada de dirigir todos los procesos que se dan en su interior. Esta persona es el Director quien gerencia la institución educativa y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y rendir cuentas a la comunidad educativa.

Las instituciones educativas de calidad son aquellas que obtienen logros importantes de aprendizaje y esto es, porque se cumplen los compromisos de gestión escolar, ejes orientadores de la buena marcha de la institución y permiten tener un derrotero a seguir dentro del cúmulo de procesos desarrollados en el ámbito escolar.

Se necesita de una persona eficiente y eficaz en la dirección de la institución educativa, para el logro de resultados óptimos. Esta persona debe tener un liderazgo que genere confianza y optimismo en la comunidad educativa y por lo tanto se desplieguen esfuerzos conducentes a conseguir objetivos comunes para bien de la comunidad educativa.

En la actualidad, el liderazgo se ha tipificado de acuerdo a la forma como se ejerce. Se considera que el más adecuado para la obtención de la ansiada calidad es el liderazgo transformacional que es el motivo de investigación del presente trabajo.

La presente investigación pretende describir y analizar información relacionada al liderazgo transformacional del director de la institución educativa, ya que responde a un tipo de investigación descriptiva simple, no experimental. En el planteamiento del problema se presenta la problemática presentada en las instituciones carentes de un liderazgo

transformacional. De igual modo se plantean los objetivos que orientan este trabajo de investigación. Se ha elaborado un marco teórico con la información referida al liderazgo, tipos de liderazgo y específicamente del liderazgo transformacional y sus dimensiones. Finalmente, abordamos a las conclusiones a las que abordamos tras la lectura de diversos autores y por supuesto se plantean sugerencias relacionadas a la necesidad del ejercicio de un liderazgo transformacional en las direcciones de las instituciones educativas.

Hasta hace algunos años, la labor del director de institución educativa se limitaba a realizar labores administrativas y burocráticas, sin embargo los cambios en la sociedad y en el sistema educativo a nivel global, exigen que el director se involucre en los logros de aprendizaje de los estudiantes, por lo tanto es importante que la dinámica de la escuela sea diferente y el actuar del director sea diferente, pues se requiere de habilidades personales que un auténtico liderazgo lo puede proporcionar. El liderazgo transformacional puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir los centros hacia el cambio y la mejora (Bernal, 1997).

*“El líder persigue metas con claridad y tenacidad y responde por su cumplimiento. En algunos casos le corresponde al líder promover y desarrollar metas grupales”* (Leithwood, 2009: 19). Esto significa que el líder, en este caso el Director de la institución educativa, tiene una visión amplia y concreta de lo que la institución educativa debe lograr, de lo que cada uno de sus miembros debe conseguir. Finalmente, es el director de la institución el responsable de hacer posible los intereses comunes, es decir, los objetivos y visión institucional que le dan orientación a la vida de la escuela, por lo tanto, se le exige cualidades personales e intelectuales para ejercer su labor de manera efectiva, teniendo en cuenta que las expectativas de los seguidores están puestas en un desempeño directivo que favorezca el logro del sueño compartido.

*“Las políticas institucionales se desprenden de la visión que guía a la escuela y que se refleja en las formas de hacer en la conducción de la institución”.* (MINEDU, 2011: 36). Lo anteriormente citado, implica que la vida institucional está directamente relacionada con la visión de la escuela. En este aspecto hay que tener en cuenta que la visión es un sueño compartido por la comunidad educativa, por lo tanto, su concepción requiere el análisis, reflexión, debate y consenso de la totalidad de la comunidad educativa y se necesita de un director que tenga la capacidad de hacer posible estos procesos para de esta manera hacer

posible una meta común que redunde en beneficio de la institución educativa en general. Según (Pérez, 1998). Es importante que se entienda que la visión institucional está estrechamente vinculada con las motivaciones trascendentes y que el ansia de conseguirla propiciará acciones pertinentes que se relacionan con la misión institucional.

*“Para ser un líder efectivo uno tiene que tener los más elevados estándares éticos. Uno tiene que ser un modelo y debe crear una atmósfera de conducta ética en toda la organización”* (Crandall, 1996 citado en McFarland, Senn y Childress, 1997: 127). Por lo anteriormente citado, un líder debe demostrar valores morales a través de sus acciones cotidianas. Esto inspirará confianza en sus seguidores y será el modelo a seguir para de esta manera promover, en todos, los compromisos con los objetivos institucionales.

Se observa que en las escuelas donde no se ejerce un liderazgo con las cualidades anteriormente descritas, se experimentan situaciones caóticas donde no hay un norte, donde los intereses personales exceden largamente a los institucionales. Donde cada miembro de la comunidad educativa desarrolla sus actividades como mejor le parece y los perjudicados son los estudiantes quienes al no existir una política educativa que oriente el trabajo pedagógico no obtienen los aprendizajes esperados. Entonces se aspira a un liderazgo transformacional que le otorgue un sentido a la institución.

### **Objetivo General:**

Recopilar información referida al liderazgo transformacional del director de institución educativa y su impacto en los resultados óptimos de aprendizaje en los estudiantes.

### **Objetivos Específicos:**

- Determinar las dimensiones del liderazgo transformacional.
- Describir las teorías de liderazgo transformacional

El presente trabajo de investigación es importante, pues permite realizar una revisión bibliográfica del liderazgo transformacional del director, siendo esto un aspecto fundamental para el logro de los objetivos institucionales. De igual modo, desde la perspectiva

de una gestión que promueve mejores resultados, el director cumple un rol sumamente importante, por cuanto no solo es el que dirige la institución educativa, sino que también coordina, delega, promueve la participación de toda la comunidad educativa en la búsqueda de objetivos y metas comunes. *“Un director idóneo debe saber: dónde se está, dónde se quiere ir, decidir dónde conviene ir en cada momento, contar con los colaboradores para alcanzar las mejoras deseadas o para superar los problemas y utilizar las técnicas apropiadas en cada momento”* (Isaacs, 1995:39).

En el contexto en que se desarrolla la presente investigación, se indaga los rasgos de liderazgo transformacional que predominan en el director ya que estos generan eficacia en la organización y satisfacción en la institución educativa. Recordemos que *“su tarea hoy debe orientarse a la conducción de grupos humanos y a la implementación efectiva de las transformaciones que definen el futuro de las instituciones educativas”* (Manes, 2011: 61).

Es necesario diagnosticar qué dimensiones del liderazgo transformacional posee el director, ya que se considera que el evidenciar estas, contribuye al logro de los objetivos institucionales y en consecuencia de la calidad educativa.

Se debe tomar en cuenta que en una institución educativa cuyo director tiene docentes que lo admiran, respetan y le tienen confianza, éstos ejercen su labor con mayor entusiasmo, porque se sienten comprometidos con la búsqueda de metas comunes. Esto va de la mano de un clima institucional favorable para obtener aprendizajes de calidad en los estudiantes y atender las necesidades de los mismos.

Por otro lado, la presente investigación aporta información sobre aquellas dimensiones del liderazgo transformacional, evidenciadas por el director a través de su actuación y observadas como positivas por los docentes, en este caso la influencia idealizada y la motivación inspiracional. Dichas dimensiones deben destacarse para continuar con su práctica. Esta investigación también brinda datos sobre aquellos aspectos del liderazgo transformacional que el director no muestra y que es necesario desarrollarlas en bien de la mejora de la institución las cuales son estimulación intelectual y consideración individualizada. De igual modo los resultados dan lugar a nuevas investigaciones que tendrán como propósito desarrollar la práctica de los diferentes rasgos de conducta del liderazgo transformacional que es considerado como el más adecuado para dirigir las instituciones educativas

## CAPITULO I:

### EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

#### 1.1. Concepto de líder:

*“Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”*. (RAE, 2011). La definición en sí connota que el líder es una persona con características especiales que le permiten orientar a un grupo de personas, para lo cual se necesita que esas personas lo reconozcan como tal. Va más allá del cargo en sí. Es la perspectiva que esa persona es la responsable de tomar decisiones para el logro de objetivos beneficiosos para el grupo social.

*“El líder persigue metas con claridad y tenacidad y responde por su cumplimiento. En algunos casos le corresponde al líder promover y desarrollar metas grupales”* (Leithwood, 2009: 19). El líder tiene una visión clara de lo que se desea lograr. Esto es el resultado del estudio, del análisis y reflexión de la situación de la empresa o grupo social que dirige, por esa razón idea estrategias para lograr cambios significativos para beneficio de todos. Para el logro de estos cambios se muestra firme y perseverante, ya que no cesará en su intento de alcanzar lo que se propone. Es más, asume que es el responsable de la obtención de los logros. Para esto es necesario contar con el apoyo de todo el grupo social que lidera. Esto significa que debe demostrar empatía e inspirar confianza en que lo propuesto es alcanzable y que es beneficioso para todos. En este punto se descartan intereses personales para darle paso a los intereses comunes.

Definitivamente, los grupos humanos deben estar organizados, lo que supone una jerarquización, entendida como la forma de otorgar responsabilidades y funciones específicas a los miembros. Para lograr este cometido se necesita de una persona que le dé sentido de unión, por eso la persona que ejerce el liderazgo debe ser capaz de llegar a unir al grupo para que todos desde la función que ejercen aporten al logro de una visión común. El líder es el llamado a promover el diálogo y el consenso. Solo de este

modo será posible la visión del grupo.

## **1.2. Definición de liderazgo:**

*“Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”*. (RAE, 2011). Por lo anteriormente citado, el liderazgo se entiende como el estatus logrado que le otorga una situación hegemónica a quien lo ostenta. Esto le permite influir en los demás a quienes les llamaremos seguidores. Le permite motivarlos y persuadirlos de asumir determinadas conductas. Le permite ser el objeto de admiración y respeto por las cualidades que denota en cada una de sus acciones. Asimismo, es capaz de tomar decisiones acertadas en beneficio de todo el grupo social.

Naisbitt (1996) citado en McFarland, Senn y Childress (1997, 42). Afirma *“Siempre que el mundo cambia tan drásticamente, lo que caracteriza a un liderazgo apropiado también cambia”*. Por lo afirmado, se colige que el liderazgo se ejerce cuando se tiene una mentalidad abierta al cambio y a la innovación constante, ya que un mundo en constante variación de sistemas, de formas y modos de desarrollar los diferentes procesos, necesita de un liderazgo que tenga la capacidad de adaptarse a los cambios y de contagiar a sus seguidores de la necesidad del cambio, ya que es consciente que las circunstancias son cambiantes y es necesario nuevas formas de actuar y de hacer las cosas para no estancarse en un tiempo determinado que a la larga impedirá el progreso de la organización. Para esto el papel del líder es de suma importancia para ser capaz de analizar las circunstancias cambiantes y de hacer los reajustes necesarios para seguir avanzando.

Actualmente, las instituciones educativas son organizaciones que entablan relaciones de cooperación con otras instituciones, lo que se le llama aliados estratégicos y como estos tienen formas y métodos diferentes, la escuela debe adoptar esos métodos si es que desea beneficiar a la población estudiantil que está bajo su responsabilidad. Por otro lado, la institución educativa compite con otras de su mismo género y con los avances científicos y tecnológicos, por lo que es necesario que quien ejerza el liderazgo sea una persona capaz de asumir que es necesario constantes cambios, adaptaciones

frecuentes y modificaciones en la forma de llevar a cabo sus procesos. Ante esta situación el director escolar es el líder en cuya persona recae la responsabilidad de hacer posible los cambios, las adaptaciones y las reorientaciones que sean necesarios.

### **1.3. El empoderamiento del líder:**

*“El empoderamiento se refiere al estímulo del liderazgo en toda la organización. No podrán existir ni la jerarquía rígida ni el aislamiento del liderazgo”* (Kipper, 1996 citado en McFarland, Senn y Childress, 1997: 67). De lo anterior se colige que el líder no es una persona que ejerce su función de manera aislada, sino que necesita del concurso de los demás para la toma de decisiones. Por lo tanto, debe delegar funciones a los seguidores para que estos vayan asumiendo poco a poco una dosis de liderazgo, que le permitan tener iniciativa para proponer mejoras en los procesos que desarrolla la organización. El líder no totaliza el trabajo, sino que lo delega y de esta manera se permite el desarrollo personal y profesional de los seguidores. Concretamente, en el caso de las instituciones educativas, los directores-líderes delegan funciones entre el personal docente y administrativo. De esta manera se consigue hacer más y mejor. De este modo se logran procesos y resultados exitosos. De esta manera se le da paso a la calidad. Con esta forma de trabajo, todos los miembros de la institución educativa se comprometen más y asumen que son responsables de los logros y dificultades presentados, por lo tanto, tendrán la necesidad de hacer propuestas de mejora.

Se entiende que el empoderamiento es delegar poder para beneficio de la institución. Por otro lado, el MINEDU (2013) apuesta por un tipo de liderazgo distribuido y difuso entre los miembros de la organización escolar, es decir, existe un líder en cada miembro de la comunidad educativa, con la posibilidad de aportar para el logro de la visión compartida. Todas las ideas son tomadas en cuenta como importantes. Los docentes y personal administrativo, tienen percepciones diferentes y es necesario que el director escuche y tome en cuenta, pues el director como líder recibe y toma en cuenta las ideas y sugerencias de los demás, aunque la toma de decisiones finalmente es de él.

#### **1.4. Estilos de liderazgo:**

Los estilos de liderazgo están referidos a la manera particular y concreta en que una determinada persona ejerce la función de líder.

Lussier (2002) citado por Chavez (2013), afirma que el estilo de liderazgo está determinado por la forma como se comporta quien lo ejerce, ya que allí se evidencian los valores, y concepción que se tiene de la organización. El director de la institución educativa demuestra su capacidad de comunicarse, el control de sus emociones, cuánto sabe y su habilidad para promover consenso.

## **CAPITULO II.**

### **TEORÍAS DE LIDERAZGO.**

#### **2.1. La teoría de los rasgos.**

Según Robbins y Judge (2009) citados por García (2013) los líderes tienen características innatas por lo que destacan por encima del resto del grupo al que lideran. Los seguidores lo consideran superior tanto en lo físico como en lo intelectual. Por esta razón los admiran y se ganan el respeto. Los seguidores son capaces de obedecer, aunque para ello tengan de afectarse personalmente.

#### **2.2. La teoría conductual.**

Diferencia estilos de liderazgo de acuerdo a la influencia ejercida por el líder sobre el grupo para el logro de los objetivos. Klenke, K. (1993) citado por García (2013) afirma que las personas se convierten en líderes al obtener un cúmulo de conductas, que le permiten ejercer el liderazgo o buscar oportunidades de desarrollo del mismo, más que en desarrollar rasgos individuales de personalidad.

Los estilos de liderazgo según esta teoría son:

##### **Liderazgo autocrático.**

Según Collao (1997) el líder siente que tiene la autoridad de ordenar, de impartir las reglas y de disponer las acciones a realizarse dentro de la organización. En ese sentido, este líder centraliza todo el poder: desde la planificación hasta el balance de resultados. Frecuentemente se considera imprescindible dentro de la organización. Tiene actitudes autoritarias. El tipo de comunicación que sostiene con sus subordinados es vertical, ya que considera que los subordinados están para cumplir las disposiciones que de él emanen. Por otro lado, parte de su estilo es el otorgar premios o castigos a los subordinados según sea el caso.

#### **2.3. Liderazgo laissez – faire.**

Para Bass (1986) citado por García (2013), no hay un verdadero liderazgo, o

simplemente es un **No liderazgo**, puesto que se les otorga a los subordinados total libertad para actuar. No se aprecia la supervisión o acompañamiento del directivo en las tareas que se realizan. No se asume la responsabilidad de la organización, sino que el líder ve de manera distante cómo se hacen las cosas. Con frecuencia se experimentan dentro de la organización situaciones caóticas o de anarquía ya que surgen personas o grupos que asumen actitudes que van en contra de los intereses de los demás. Solo satisfacer las necesidades propias.

### **Democrático.**

Según Luthans. F., (2010) citado por García (2013). Señala que el líder democrático es el que tiene apertura para el diálogo para llegar a consensos y establecer relaciones horizontales con los subordinados. Con este liderazgo se fomenta la participación de todos los miembros de la organización para expresar sus inquietudes y propuestas, al término de lo cual agradece por el apoyo que se le brinda a la gestión. Este tipo de líderes se convierten en motivadoras constantes de superación y con esto la organización se beneficia. Con este tipo de líderes desaparece el afán de competir con los demás miembros, ya que todos apuntan al logro de objetivos comunes.

## **2.4. La teoría de la contingencia o situacional.**

Se tiene en cuenta no solo la función de cada miembro de la organización, sino la persona en sí misma. Bass y Avolio (1996) citado por García (2013) crean el modelo de liderazgo de rango completo el cual considera los siguientes estilos de liderazgo:

### **Liderazgo laissez – faire.**

Según Bass (2000) citado por Thieme (2005) hay ausencia total de liderazgo, porque quien debe ejercerlo renuncia a las funciones que le son inherentes a su posición, como es planificar, coordinar, orientar y evaluar. Además, no tiene la capacidad de tomar decisiones en el momento oportuno. Esta situación se presenta porque desconoce lo que debe hacer por falta de preparación o por desidia. Este estilo de liderazgo presenta la falencia que nunca se le encuentra cuando se le necesita. En las instituciones educativas es el director que no monitorea ni acompaña el trabajo docente. Solo se dedica a labores burocráticas, como por ejemplo redactar documentos y elevarlos a las instancias superiores.

### **Transaccional.**

Según Bass, B. M. y Avolio, B. J (1996) citado por Thieme (2005). Este tipo de liderazgo busca obtener beneficios personales. Por esta razón recurre a la transacción o acuerdo con los seguidores a quienes premia o castiga, dependiendo de la circunstancia. Este tipo de líder recurre a la supervisión frecuente del trabajo de los seguidores, porque le interesan los resultados que benefician a su gestión. Felicita a los trabajadores que hacen lo que él quiere, pero sanciona acremente a quien con su labor no le permite alcanzar los resultados que espera. Este tipo de liderazgo presenta las siguientes dimensiones:

#### **a) La recompensa contingente.**

Se motiva a los subordinados a través de las recompensas contingentes por el trabajo realizado. Estas recompensas o premios pueden ser incentivos económicos, recomendaciones, ascensos, u otros. Con lo cual la motivación es extrínseca. No hay interés en los objetivos institucionales. Al contrario, se observa una situación de rivalidad permanente entre los miembros de la organización para lograr los beneficios otorgados por el líder. Como contraparte, el líder utiliza el castigo para los trabajadores que no le ayuden a lograr sus metas. Es esta la forma de controlar y de asegurarse que haya eficacia en el trabajo realizado.

#### **b) Dirección por excepción activa.**

Se puede observar una suerte de hostigamiento por parte del líder, ya que su obsesión por los resultados lo conlleva a estar frecuentemente supervisando el trabajo de sus subordinados, de esta manera se restringe toda iniciativa y la creatividad para realizar el trabajo. El subordinado tiene la consigna de que debe llevar adelante su trabajo, siguiendo a pie juntillas las directrices del líder.

#### **c) Dirección por excepción pasiva.**

Es el tipo de liderazgo en el que el director, inicialmente, asume una actitud pasiva al dejar que los errores se acumulen para finalmente criticar y señalar culpables. Es entonces cuando hace uso de su poder para sancionar. De esta manera se observa que el seguidor no recibe la asistencia técnica pertinente

para desarrollar su labor. No hay posibilidad de aprender, sino que se induce, a través de las actitudes del líder, al error.

### **Transformacional.**

Según Bass y Avolio (1996) citado por García (2013). Es el mejor liderazgo, puesto que genera compromiso, mejores desempeños y mayor satisfacción en los seguidores. Este tipo de liderazgo conlleva a mejores resultados, mejores relaciones entre los miembros de la organización. Genera mayor motivación para realizar el trabajo y se desdénan los intereses particulares para priorizar los intereses comunes que al final de cuentas beneficia a todos.

### **Dimensiones del liderazgo transformacional**

#### **Influencia idealizada.**

Según Bass (2003) citado por Contreras (2005). El líder es admirado, respetado y sumamente confiable. El seguidor se identifica con los valores del líder, por lo cual asume riesgos con él.

Los seguidores ven en el líder un modelo a seguir, ya que su actuar demuestra integridad. Por lo tanto, se aumenta la productividad, sabiendo que lo que se busca es el bien común. Los seguidores sienten que el trabajo que realizan es valorado y maximizan esfuerzos para cada vez hacerlo mejor.

#### **Motivación inspiracional.**

Para Bass (2003), citado por Contreras (2005) El líder sueña y proyecta ideales alcanzables, contagiando su optimismo de que es posible lograrlo. Así se observa una labor articulada a logros posibles de alcanzar. Infunde aliento ante la seguridad de que la visión común es posible de alcanzarla.

#### **Estimulación intelectual.**

Según Bass y otros (2003) , citado por Contreras (2005). El líder escucha a sus seguidores, tiene apertura al diálogo para que se planteen alternativas de solución a los problemas presentados. De esta manera se alienta la creatividad. Los seguidores se

sienten importantes dentro de la organización, porque sus ideas son tomadas en cuenta. Ante esto, los colaboradores se esfuerzan por lograr la visión común.

### **Consideración individualizada.**

Según Bass y otros (2003), citado por Martínez, (2011). El líder se muestra interesado por los intereses y necesidades de sus seguidores. Atiende a cada uno de ellos y más que considerarlo un trabajador, lo considera persona. De esta manera genera un clima de confianza dentro de la organización. Ayuda a los demás a que se solucionen los problemas presentados, apoyándolos en la búsqueda de alternativas de solución. El directivo gestiona recursos para dar solución a las necesidades de sus seguidores, lo que al final tiene impacto en la obtención de logros importantes para la organización. En el caso de la institución educativa, el directivo gestiona la capacitación permanente según las necesidades de sus docentes. Además, atiende las dificultades personales de cada miembro de la comunidad educativa, puesto que es consciente que lo emocional afecta el desempeño laboral.

### **2.5. El líder en la educación.**

Según Manes (2011). El director de la institución educativa debe articular las necesidades de toda la comunidad educativa: estudiantes, padres de familia, docentes y demás personal a su cargo para identificar necesidades, puntos críticos y a través del diálogo plantear alternativas de solución. Por otro lado, el director debe tener claridad que la institución educativa tiene una visión que es el resultado del análisis, reflexión y consenso de la comunidad educativa, por lo tanto, procura aunar esfuerzos para hacerla posible. De allí que toda institución tiene una misión que marca el derrotero a seguir para alcanzar el sueño institucional. Las instituciones con mejores resultados, de aprendizaje especialmente, son aquellas en las que el director delega funciones, y su responsabilidad cada vez es mayor. Se involucra en el trabajo de cada estamento, brinda la ayuda necesaria, gestiona mejoras y sobre todo tiene actitudes democráticas para el diálogo con todos los estamentos, para escuchar, recibir sugerencias y tomarlas en cuenta. Todo esto da lugar a que el clima institucional sea favorable para la obtención de aprendizajes de calidad, acordes a los estándares de aprendizaje planteados por el Ministerio de Educación.

Según Bassett, Crane y Walker (1966) hay que tener en cuenta que mejores desempeños de los docentes está en relación con la mayor compenetración en la escuela como organización. Se puede afirmar que esto sería un indicador del éxito del director. El director debe ser consciente que el liderazgo es una cuestión de trabajo en equipo y que la institución educativa es el lugar en que se desarrollan una serie de procesos donde cada miembro de la comunidad educativa se convierte en una pieza importante y que su trabajo aporta para que la dinámica institucional se produzca sin mayores dificultades.

*“Cuando los empleados están implicados e interesados en gran manera en la organización, son más fáciles de obtener tanto la auto-realización como la consecución de los objetivos de la organización”* (Bassett, Crane y Walker, 1966: 41). Por lo citado, se entiende que en la institución educativa los docentes, personal auxiliar, administrativo y de apoyo realizan mejor su trabajo en la medida que se sientan más identificados con la organización y esto depende en gran medida del tipo de relaciones que se den entre sus miembros, ya que un líder que promueve la participación de todos, cuyo personal es escuchado y atendido en sus necesidades de capacitación y personales, realiza su trabajo con mayor entusiasmo, se entrega más a su trabajo y esto permite que las metas y objetivos sean logrados. No solo esto, sino que el trabajador se siente realizado al sentir que su aporte es importante para el funcionamiento de la institución y que por último no es visto solo como un trabajador sino como persona

## **2.6. El liderazgo transformacional en la institución educativa.**

Según Bass (1985) citado por Mendoza y Ortiz (2006) se puede apreciar mayor grado de satisfacción cuando el liderazgo del director es transformacional, es decir, los trabajadores se sienten valorados, confían en el director, son conscientes de que son importantes para el logro de los objetivos institucionales y que la visión es alcanzable gracias al entusiasmo y optimismo que el director contagia. Por otro lado, el docente al ser atendido en sus necesidades profesionales e incluso personales, es más productivo y con ello los estudiantes son mejor formados, se adquieren mejores aprendizajes y los padres de familia se sienten satisfechos con el servicio brindado.

Para el MINEDU (2013) el director es quien orienta el trabajo de la institución con la participación de la comunidad educativa en general. Su liderazgo se basa en la

delegación de funciones de acuerdo a la necesidad presentada. Si se habla de un liderazgo pedagógico es porque reúne esfuerzos para priorizar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Por lo tanto, debe asumir los compromisos de gestión escolar que plantea el Ministerio de Educación, y ser consciente que su obtención se hará posible con el concurso de todos los que integran la comunidad educativa. El documento que orienta la vida institucional es el Proyecto Educativo Institucional que es resultado del trabajo reflexivo de la comunidad educativa y que contiene no solo la visión común, sino el camino a seguir para el logro de los objetivos institucionales. Cuando ese proyecto es elaborado escuchando a todos y tomando en cuenta sus aportes, la comunidad en general se involucra en la meta, por lo tanto, es viable.

## **2.7. El liderazgo pedagógico**

El Ministerio de Educación en el Marco del Buen Desempeño del Directivo señala: *“En las escuelas se llevan a cabo una serie de procesos pedagógicos cuya principal meta es promover y garantizar el logro de los aprendizajes”* (MINEDU, 2013). Bajo esta perspectiva a la escuela le corresponde como función principal velar por los aprendizajes de los estudiantes, de que estos sean de calidad. Aunque es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la comunidad educativa, es el director quien responde ante las instancias superiores por dicha prioridad. En ese sentido el director como líder pedagógico es quien reúne a la comunidad educativa para planificar, organizar, ejecutar y luego evaluar los diversos procesos que se dan lugar dentro de la institución y así hacer posible que, con la reflexión, análisis y sugerencias surgidas, se llegue a acuerdos y consensos para determinar formas, estrategias, métodos y actividades que harían posible el logro de resultados de calidad.

El director como líder pedagógico, durante el proceso está llamado a monitorear la labor del docente y a brindarle acompañamiento no solo para identificar falencias, sino brindar ayudas de cómo mejorar la práctica pedagógica, de cómo planificar, de cómo conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje y de cómo evaluar a los estudiantes. De igual manera el director realiza las gestiones que sean necesarias para que los aliados estratégicos coadyuven a cubrir las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y

brindarles asesoramiento a los padres de familia para que también participen en el aprendizaje de sus menores hijos.

Se trata de ser una persona con cualidades intelectuales, psicológicas y sociales que le permitan conocer sobre legislación, tener una amplia cultura pedagógica, de tener equilibrio emocional para sobrellevar la responsabilidad que recae sobre él y finalmente, tener habilidades sociales que le permitan dialogar con los demás miembros de la comunidad educativa.

Para Sun, J., Leithwood, K (2012), “Hay un amplio consenso entre los investigadores sobre liderazgo sobre la idea de que la mayor parte de la influencia del liderazgo escolar sobre los estudiantes es indirecta” (p.46).

De acuerdo a lo afirmado, la labor del líder de la institución educativa impacta en los estudiantes de manera positiva o negativa, es decir, de acuerdo a como se ejerza la labor de dirigir la institución educativa, de cómo favorezca el desarrollo de los diversos procesos que se dan al interior de la comunidad educativa, de cómo se gestione la convivencia escolar, de cómo se desarrollen acciones para que la enseñanza y el aprendizaje se concreten en condiciones favorables. Se dice que es indirecta, porque los estudiantes se relacionan directamente con los docentes a través de la interacción en las sesiones de aprendizaje, pero depende en qué condiciones se desarrolle la labor del maestro para que haya aprendizajes de calidad. Un líder pedagógico se dedica a gestionar las condiciones que permitan el progreso de los aprendizajes.

Según Sun, J., Leithwood, K (2012), “El mejoramiento del programa instructivo incluye planificar y supervisar la instrucción, proveer apoyo instruccional, monitorizar y regular con frecuencia el progreso del centro y contener a los miembros del distrito o las iniciativas estatales que distraen al centro de sus prioridades” (p.52).

Lo anteriormente expresado, nos permite asegurar que el líder pedagógico es el responsable de gestionar el currículo y de promover aprendizajes satisfactorios en los estudiantes, por lo tanto una de sus funciones es el monitoreo y acompañamiento docente, para ello es necesario que conozca a sus maestros, identifique sus fortalezas y

necesidades de mejora para que de esta manera se emprendan acciones que conlleven a fortalecer las capacidades docentes que permitan estándares cada vez mejores de enseñanza-aprendizaje.

## CONCLUSIONES

**PRIMERO:** El liderazgo transformacional del director de la institución educativa impacta positivamente en los resultados óptimos de aprendizaje en los estudiantes al generar y brindar, a todos los miembros de la comunidad educativa, las condiciones afectivas, emocionales, físicas e intelectuales propicias para los procesos de enseñanza-aprendizaje.

**SEGUNDO:** El liderazgo transformacional posee cuatro dimensiones, que, en el caso del director de la institución educativa, están directamente ligadas a sus actitudes, y acciones desarrolladas para beneficio de todos, generando un mayor grado de compromiso, identificación y esfuerzo de parte de los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia para el logro de los objetivos y visión institucional.

**TERCERO:** Las dimensiones del liderazgo transformacional están relacionadas a la confianza depositada por la comunidad educativa en el director, esto es influencia idealizada; se contagia a todos de optimismo para el logro de la visión institucional, es decir, hay motivación inspiracional; se cree en el potencial del equipo de trabajo, o sea hay estimulación intelectual y se consideran las individualidades en el equipo de trabajo.

## RECOMENDACIONES

- El Ministerio de Educación debe promover la formación de líderes transformacionales para obtener mejores resultados en las instituciones educativas.
- La promoción de líderes transformacionales debe promoverse desde los centros de formación de docentes, ya que en cada uno de ellos existe un potencial director de institución educativa.
- Los concursos de acceso a cargos directivos en las instituciones educativas deben tener en cuenta las cualidades personales de los docentes aspirantes, por lo cual uno de los requisitos fundamentales debe ser la capacidad de liderar grupos humanos.
- Los centros de formación docente deben incorporar en su currículo el liderazgo transformacional.

## REFERENCIAS CITADAS

- Bas, B. (2000) El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. Bilbao. DEUSTO.
- Basset, G; Crane, A y Walker, W. (1966). Directores para una escuela mejor. 2da edición. Madrid: Editorial Magisterio Español.
- Bolívar, A. (2014). Rol del directivo escolar: De la gestión administrativa al liderazgo pedagógico. Seminario internacional de Gestión escolar. Lima. Disponible en <http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=28153>
- Chávez, M (2013). La influencia del liderazgo en el clima institucional, análisis de la PYME ecuatoriana. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf>
- Collao, O. (1997). Administración y gestión educative. Lima: Asociación Gráfica Educativa.
- Contreras, B. (2005). Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. 146 pp. Disponible en [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/125/CONTRERAS\\_PAREDES\\_BLANCA\\_MICROPOLITICA\\_ESCOLAR.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/125/CONTRERAS_PAREDES_BLANCA_MICROPOLITICA_ESCOLAR.pdf?sequence=1)
- Foraquita, A. (2014, noviembre 30) ¿Cómo influye el liderazgo sobre la calidad? (Web log post). Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos96/a-como-influye-liderazgo-calidad/a-como-influye-liderazgo-calidad.shtml>
- García, J. (2013). Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de Bass y Avolio: caso de una empresa industrial química en coatzacoalcos, veracruz, méxico. Disponible en <http://xn--caribea-9za.eumed.net/modelo-rango-completo-bass-avolio/>

Isaacs, D. (1995). Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos. 3ª. Ed. Navarra: EUNSA.

Leithwood, K.(1994) Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. (Conferencia) Centro para el desarrollo del liderazgo. Instituto de Estudios de Educación de Ontario. Disponible en <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre304/re3040200492.pdf?documentId=0901e72b81271016>

Sun, J., Leithwood, K (2012). *Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Alabama. USA.

Manes, J. (2011). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: GRANICA.

McFarland, L; Senn, L y Childress, J. (1997). Liderazgo en Acción. Liderazgo para el Siglo XXI. Colombia: McGraw-Hill.

Mendoza, M y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de [http://www.soziolinguistika.eus/files/fitxategiernaskin/el\\_liderazgo\\_Transformacionaldimensiones Impacto. pdf](http://www.soziolinguistika.eus/files/fitxategiernaskin/el_liderazgo_Transformacionaldimensiones Impacto. pdf)

Ministerio de Educación. (2011). Manual de Gestión para directores de instituciones educativas. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2013). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima: MINEDU.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la Lengua Española. 22ª Ed. Madrid: RAE

Thieme, J. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?sequence=1>

## El liderazgo transformacional en el director de la institución educativa

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>pirhua.udep.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>12%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.untumbes.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>es.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>ro.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>

---

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Oscar Calixto La Rosa Feijoo  
Asesor.