

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**



El liderazgo transformacional en la gestión de instituciones educativas  
privadas

Trabajo académico presentado para optar el Título Profesional de  
Segunda Especialidad de Investigación y Gestión Educativa

Autor.

Sergio Arturo Rojas Chacaltana

TUMBES –PERÚ

2018

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



El liderazgo transformacional en la gestión de instituciones educativas  
privadas

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y  
forma.

Sergio Arturo Rojas Chacaltana (Autor)

Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

TUMBES –PERÚ



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

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO**

En Tumbes, a los Doce días de del dos mil dieciocho, se reunieron en un ambiente de la I.E. Aplicación José Antonio Encinas, 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 Alburquerque Silva, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Wendy Cedillo Lozada (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: "El Liderazgo Transformacional en la Gestión De Instituciones Educativas Privadas", para optar el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa al señor SERGIO ARTURO ROJAS CHACALTANA.

A las CATORCE horas CERO minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el Presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo QUINCE.

Por tanto, SERGIO ARTURO ROJAS CHACALTANA queda APTO, 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 CATORCE horas con VEINTE minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.

Dr. Segundo Alburquerque Silva  
Presidente del Jurado

Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena  
Secretario del Jurado

Mg. Wendy Cedillo Lozada  
Vocal del Jurado

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, SERGIO ARTURO ROJAS CHACALTANA estudiante del Programa Académico de Segunda Especialidad de Investigación y Gestión Educativa la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Tumbes.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo académico titulado: EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS, la misma que presento para optar el título profesional de segunda especialidad.
2. El trabajo Académico no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo Académico presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo Académico no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la UNTUMBES cualquier responsabilidad académica, administrativa o legal que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de El Trabajo Académico, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada.

Tumbes, \_\_\_\_\_ de 2018

Firma

SERGIO ARTURO ROJAS CHACALTANA

A mis estudiantes; quienes con sus alegrías,  
inquietudes, anhelos y deseos de aprender, me  
incentivan a seguir mejorando y buscando nuevas  
estrategias para promover en ellos, aprendizajes  
funcionales y significativos.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I	
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	9
CAPÍTULO II	
EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA	
2.1. Definición de liderazgo .....	10
2.2.. Estilo de liderazgo .....	12
a) Estilo indiferente .....	12
b) Estilo tecnicista .....	12
c) Estilo sociable .....	13
d) Estilo sinérgico .....	13
2.3. Características del líder .....	14
2.4. Importancia del liderazgo en el contexto actual .....	15
2.5. Modelos de liderazgo y estilos de gestión educativa .....	16
2.6. El liderazgo pedagógico .....	18
2.7. Competencias básicas del líder pedagógico en el contexto actual .....	20
CAPÍTULO III	
EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FUNCIÓN	
DIRECTIVA	
3.1. Liderazgo transformacional.....	23
3.2. Características .....	26
3.3 Dimensiones.....	28
3.4 Ventajas del liderazgo transformacional .....	33
3.5 El liderazgo transformacional y la gestión escolar .....	33
3.6 El director como líder transformacional .....	34
3.7 Escuelas eficaces y liderazgo transformacional .....	37

3.8 Perfil del director de la Institución Educativa Privada como líder transformacional .....	38
CONCLUSIONES .....	41
REFERENCIAS CITADAS .....	43

## **RESUMEN**

El director como líder la institución educativa, hoy en día requiere de un conjunto de habilidades personales y profesionales que le permitan lograr las metas institucionales con eficiencia y eficacia. Por ello, la capacidad que liderazgo que tenga, facilitará o no la consecución de dichas metas u objetivos.

El presente estudio de investigación monográfica brinda diversos aportes teóricos referidos al: liderazgo, sus características, estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional como modelo de liderazgo pedagógico, así como las competencias y el perfil que debe tener un director cómo líder pedagógico, las mismas que se requieren para la consecución de las metas y objetivos de aprendizaje a nivel de las instituciones educativas privadas del distrito Ica, en la región del mismo nombre.

**Palabras Clave:** Liderazgo, gestión, liderazgo

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente el mundo ha experimentado diversos cambios que han afectado significativamente una serie de esquemas que hasta el momento se creían permanentes. Con relación a la gestión escolar estos cambios se han realizado en los diversos paradigmas, desde aquellos centrados en la administración que centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas, hacia aquellos centrados en la gestión eficiente de recursos. Los cambios sociales que se han venido produciendo demanda una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus principales actores.

Hoy en día, es indispensable contar con líderes educativos que puedan llevar a cabo transformaciones y reformas educativas, exigiendo de ellos mayor formación, responsabilidad y autonomía; es decir, se busca no solo ser gestores sino líderes. Por tanto, se requiere de un estilo de liderazgo que considera al director “como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, que pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; (...) incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad” (Noriega, 2008, p. 28) . Desde las instituciones educativas, aun observamos estilos de gestión centrados en lo administrativo y que no contribuyen a mejoras en los niveles de aprendizaje. En consecuencia, se requiere de un liderazgo pedagógico transformacional (Bernard Bass, 1990, como se citó en Noriega, 2008, p. 28) centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución para incrementar los resultados de aprendizaje.

El liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director el compromiso con la mejora de los aprendizajes. Para la gestión de las Instituciones Educativas, este tipo de liderazgo, favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a la organización escolar.

Por ello, conocer e indagar aspectos relacionados al Liderazgo Transformacional en la Gestión de Instituciones Educativas Privadas en el distrito de Ica, a través del presente trabajo académico constituye un estudio de suma importancia, pues los aportes del estudio servirán para implementar y fortalecer los procesos de gestión educativa orientados al desarrollo profesional de los docentes y al logro de los objetivos institucionales, con una visión conjunta de desarrollo.

El presente estudio monográfico se realizó a través de una investigación bibliográfica y cuyo objetivo identificar las características y dimensiones del liderazgo transformacional aplicado a la gestión pedagógica, de modo que pueda contribuir a diseñar estrategias y políticas en la reforma de la gestión escolar en las instituciones educativas privadas.

Cabe mencionar mi agradecimiento a los docentes de la Universidad Nacional de Tumbes, por todos los conocimientos y saberes aportados en base a su experiencia profesional y laboral, para formarnos como futuros gestores de la educación al servicio de nuestra comunidad, región y país.

Finalmente, espero que el presente estudio sirva como referencia para implementar políticas pertinentes y de calidad que coadyuven a logro de los objetivos educativos que como región y país tenemos.

## CAPÍTULO I

### **OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS**

#### **1.1. Objetivos General**

- Desarrollar el liderazgo transformacional en la gestión de las Instituciones Educativas Privadas.

#### **1.2. Objetivos Específicos**

- Describir los aspectos fundamentales del liderazgo en Gestión Educativa
- Describir el liderazgo transformacional en la función directiva.

## CAPÍTULO II

### **EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**

El presente capítulo tiene el propósito de abordar algunos conceptos generales en relación al liderazgo, estilos de liderazgo, así como su implicancia en el contexto actual y en la gestión de instituciones educativas.

#### **2.1 Definición de liderazgo.**

Cabe señalar que han sido múltiples las áreas de conocimiento así como los autores, quienes han tratado el tema de liderazgo, siendo la administración y la psicología social las áreas que ha presentado especial interés en este proceso. Senge (1992) define al “líder como aquella persona quien orienta, guía, marca un norte y tiene la capacidad de alinear a los miembros de un grupo para alcanzar de manera conjunta unos objetivos, metas y visión compartida” (p. 189). El líder debe ejercer liderazgo, por lo tanto debe conocer que estilo aplicar.

El liderazgo puede ser entendido como un servicio que facilita el trabajo de los otros para se desarrollen y que tengan buenos resultados. En este sentido, el liderazgo es la capacidad de orientar, de dar un rumbo a un grupo de personas a partir de un propósito común.

Adair (1980) afirma que

“El liderazgo podría ser considerado como un proceso sin forma que comparten algunos o todos los miembros de un grupo, en la medida que se adapta a las

características de cada grupo y, por consiguiente, a la de sus miembros. Cualquier miembro que, en un momento dado se encontrara desempeñando una función necesaria o efectiva para lograr las metas del grupo, resultaría el líder en ese momento” (p. 164).

Un aspecto esencial en el estudio del liderazgo, según Warren (1990),

“Lo constituye los mecanismos que un grupo crea para la eficiente consecución de sus objetivos y para que los miembros satisfagan aquellas necesidades surgidas del grupo. Por medio de un mecanismo de diferenciación de papeles, los grupos utilizan en su beneficio las características diferenciales de sus miembros, asignando tareas para las cuales cada uno se encuentre más capacitado” (p. 125).

El liderazgo es un aspecto de este proceso.

De todas las definiciones presentadas, se observan algunas convergencias que consideran al liderazgo como la capacidad que tiene la persona para influir de forma positiva en un determinado grupo o equipo con el objetivo de maximizar las posibilidades en la consecución de objetivos. Por otra parte, se identifican cuatro componentes básicos en el proceso de liderazgo: el grupo, el líder, la situación y los objetivos establecidos. El grupo sería el conjunto de subordinados o de "liderados"; el líder, la persona que ejerce la influencia sobre el grupo; la situación sería el contexto y los condicionantes ambientales u organizacionales donde se desarrolla el liderazgo, y los objetivos serían las metas a lograr o conseguir.

Por lo expuesto, en concordancia con Leithwood (2009) el liderazgo escolar se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 35). La labor del liderazgo puede ser realizada por personas que desempeñan varios roles en la escuela. Los líderes

formales -aquellas personas que ocupan cargos formales de autoridad- sólo son líderes genuinos en la medida que desempeñen esas funciones. Las funciones del liderazgo pueden realizarse de muchas maneras, dependiendo del líder individual, del contexto y del tipo de metas que se persiguen.

## **2.2. Estilos de liderazgo**

A continuación se proponen cuatro estilos de liderazgo según la propuesta de Murillo et al. (2007) citado por Sánchez (2009); que permiten describir, ubicar y comprender los estilos de dirección y liderazgo que se dan en la realidad, las descripciones de éstos (los estilos propuestos) deben ser entendidas en un sentido más o menos o relativo.

### **a) Estilo indiferente (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)**

**Sánchez (2008) señala:**

“Se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual prima la indiferencia tanto en los aspectos propios de las tareas y resultados que presente el área como también en los correspondiente a los aspectos personales o relacionales con su grupo de colaboradores y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo”. (p.16)

Es así, que se le da este carácter de indiferencia e individualidad.

### **b) Estilo tecnicista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)**

**Sánchez (2008) señala**

“En síntesis, constituye un estilo de dirección y liderazgo en el cual priman los aspectos técnicos o muy específicos de las tareas y los

resultados que presente el área; mientras que frente a los aspectos correspondientes a su grupo de colaboradores, las relaciones y la disposición que estos puedan tener en el trabajo se es totalmente displicente”. (p. 18)

**c) Estilo sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)**

Sánchez (2008) señala: “Los dirigentes que se inscriben en este estilo de dirección y liderazgo son altamente autócratas. En éste, el dirigente se preocupa mucho tanto por la definición y descripción de los objetivos, tarea y actividades que deben realizar dentro del área” (pp. 16-17)

Además el mismo autor define: el estilo tecnicista:

“Constituye un estilo de dirección y liderazgo en el cual el rol fundamental del dirigente se encuentra orientado a fomentar las buenas relaciones y buen ambiente de trabajo para todos y cada uno de los miembros del área, brindando así la mayor importancia a las personas, sin importar de forma significativa el nivel de desempeño y por ende los resultados que en el área se puedan presentar”. (Sánchez, 2008, p. 18)

**d) Estilo sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)**

Sánchez (2008) señala:

“Se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual el rol fundamental del líder se encuentra orientado a ser un interfaz entre los equipos de trabajo para facilitar y coordinar las relaciones intra e intergrupo, logrando con ello un excelente desempeño en la obtención de los resultados preestablecidos”. (p.21)

### 2.3. Características del líder

Para el instituto Europeo de Posgrado (2013) señala: “Son tres pilares en torno a los que se construye el liderazgo, estos son: conseguir objetivos, hacer equipo y desarrollar a los colaboradores” (p.1).

Es así, que estos tres principales características que construyen el liderazgo.

Además también sostiene el Instituto Europeo de Posgrado (2013), un líder se caracteriza por lo siguiente:

- “Sabe **adecuar su estilo de dirección** a cada momento y a cada persona. Consigue que las personas hagan las cosas porque quieren y no porque deben.
- **Escucha** las sugerencias y no se conforma con mínimos. Es un ser reflexivo que no se maneja por impulsos. Su objetivo es la excelencia.
- Tiene **autoconfianza**, separa emociones y mantiene independencia de criterio. Un líder maduro da la razón (si la tiene) a un miembro del equipo aunque vaya en contra del planteamiento que él como jefe haya realizado anteriormente.
- **Es generoso**, sobre todo en el fracaso. Cuesta poco repartir "flores" cuando las cosas van bien. Pero la generosidad debe aplicarse sobre todo cuando hay problemas, evitando culpar a terceros y asumiendo responsabilidades.
- **Se preocupa y se ocupa de su “gente”** tanto en sus necesidades personales como en su crecimiento profesional. Da feed-back continuamente.
- **Habla en plural**. Siempre utiliza el “nosotros” y no se “cuelga medallas”. Es humilde y se remanga si es necesario. Predica con el ejemplo de igualdad y solidaridad. Todos estos comportamientos positivos del líder son actitudes y no capacidades o conocimientos; es decir, son **competencias de inteligencia emocional**”. (p. 2)

## **2.4 Importancia del liderazgo en el contexto actual.**

El liderazgo es un fenómeno social intrínseco a la naturaleza humana debido fundamentalmente a la condición de "ser social". Parte de la evolución de éste se ha basado en la ventaja adaptativa como resultado de la interacción de grupo. A pesar de esta teórica ventaja de cara a los beneficios de supervivencia, desarrollo de la inteligencia, lenguaje, etc., no ha estado siempre exento de conflictos y enfrentamientos. El papel del líder de grupo es básico en las dinámicas del grupo, donde la falta de habilidades de liderazgo o la inadecuación en el estilo, puede tener consecuencias negativas no sólo inmediatas, sino también a medio y largo plazo (Ruiz, 2005).

Actualmente, este concepto no sólo está presente dentro del contexto científico principalmente utilizado a nivel psicológico, educativo, organizacional, etc., sino que se ha incorporado rápidamente al lenguaje cotidiano. Esta incorporación se debe a múltiples causas, entre las cuales se destaca el uso de este término en los medios de comunicación, en el ámbito de las propias empresas y recursos humanos, así como en el ámbito educativo.

El incremento de la competitividad en diferentes sectores de la sociedad conlleva una preocupación tanto por la búsqueda del rendimiento como por el mantenimiento de unos niveles emocionales y motivacionales adecuados para que exista satisfacción en los miembros y en el propio líder. Estos aspectos son asumidos y conocidos por diferentes profesionales, donde la puesta en práctica supone una dificultad mucho mayor, debido a la existencia de otros muchos aspectos y al efecto conjunto de varios factores en función del tipo de interacción que tengan.

Si bien el liderazgo ha sido uno de los temas más tratados por diferentes disciplinas y áreas de conocimiento, habiéndose desarrollado múltiples teorías y estudios

prácticos, en muchas ocasiones no han sido capaces de dar una respuesta efectiva a determinadas problemáticas asociadas al desarrollo del propio liderazgo.

Diversos estudios acerca del liderazgo, se refieren liderazgo transaccional y transformacional,

“Entendiéndose como liderazgo transaccional a una relación de costo beneficio entre el líder y el seguidor, en donde el líder da una recompensa a cambio de un resultado positivo; mientras que el liderazgo transformacional va más allá de una relación costo beneficio, más bien tiene una visión de superación y trascendencia por parte de los seguidores, que alcancen sus metas personales, se sienta inspirados por el líder, tenga una satisfacción laboral y den mucho más de sí, alcanzando altos niveles de desempeño”. (Pesantez, 2015, p. 3)

### **2.5. Modelos de liderazgo y estilos de gestión educativa.**

Durante mucho tiempo la literatura sobre el liderazgo ha girado en torno a estilos o modelos de liderazgo. Actualmente pensamos que es más relevante y productivo centrarse en las prácticas de liderazgo. “Así, han ido desfilando, en las últimas décadas, un conjunto de modelos, modas o denominaciones de liderazgo (como visionario, transcultural, ético, carismático, sirviente, emocional, auténtico, democrático, etc.), unas propias del autor que las propone; otras con una audiencia y empleo mayor. En estas últimas, se destacan” (Bolívar, 2014, p. 6):

- **Liderazgo transformacional:** Sus tareas prioritarias no son la gestión o administrar tareas, sino proveer estímulos para la innovación y el cambio. Una acción colectiva, impulsada por el equipo directivo, para promover una cultura de colaboración que, incrementando el compromiso y esfuerzo de los miembros, pueda lograr las metas de la organización. La construcción de confianza y respeto motiva a los seguidores a trabajar para conseguir las metas compartidas. El líder

transformacional influye en la cultura de la escuela, mediante el compromiso en la misión o visión de la organización, de modo que pueda conseguir mejores aprendizajes”. (Bolívar, 2014, pp. 6-7)

- **Liderazgo transaccional:** “basado en el intercambio e interacciones entre líder y seguidores. Éstos ofrecen conformidad y, a cambio, reciben beneficios. El líder se convierte en gestor de las transacciones que tienen lugar en el seno de la organización, necesarias para un trabajo eficaz. Todo esto constituye la rutina diaria de liderazgo escolar y no debe subestimarse, ya que representa parte de la carga de trabajo necesaria para crear las condiciones adecuadas para la enseñanza y el aprendizaje tenga. El liderazgo es por lo tanto “una relación de influencia” entre líderes y seguidores que tiene lugar en una situación”. (Bolívar, 2014, p. 7)
  
- **Liderazgo pedagógico:** “De una primera etapa, entendido como opuesto al liderazgo “transaccional”, actualmente viene a englobar todas las perspectivas sobre cómo el liderazgo ha de ponerse al servicio de la mejora educativa del centro y, más específicamente, de los aprendizajes de los alumnos. Entendido en sentido estricto, gestiona el currículum (programas de enseñanza y aprendizaje); en sentido amplio, marca la dirección o misión de la escuela, desarrolla una cultura favorable a un clima de aprendizaje”. (Bolívar, 2014, p. 7)
  
- **Liderazgo distribuido:** “Como se especifica posteriormente, consiste en una acción concertada y en colaboración de los docentes con interacciones múltiples, en espacios y tiempos variados. Innovar e intercambiar buenas prácticas al servicio del éxito de los alumnos. Se puede considerar una faceta del liderazgo transformacional”. (Bolívar, 2014, p. 7)
  
- **Liderazgo sistémico:** “El mejoramiento no puede situarse a nivel de una sola escuela, se debe inscribir en el sistema, pues de otro modo no se puede asegurar el éxito educativo para todos. En lugar de un liderazgo focalizado en un equipo educativo o en una escuela, se trata de entenderlo en sentido más amplio. Hacer de cada escuela una buena escuela requiere un enfoque sistémico que integra los niveles del aula, la escuela y el sistema educativo, por lo que el “liderazgo

sistémico” se convierte en una variable crítica en la transformación de la educación a gran escala” (Hopkins, 2008, como se citó en Bolívar, 2014, p. 7).

## **2.6. El liderazgo pedagógico.**

“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”. (Aprende Perú, s.f.)

Es una opción necesaria y pertinente para lograr escuelas eficaces; que aspiran a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que para ello, logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

La gestión escolar, asumida como “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995); tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.

- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. El liderazgo pedagógico está íntimamente relacionado con el aspecto organizativo de la institución escolar en donde la dirección debe alcanzar consenso y movilizar a la organización a metas comunes. Pues, su propósito es unificar esfuerzos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En este sentido, “el liderazgo pedagógico se define como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización (Ministerio de Educación del Perú [Minedu], 2015).

Según Leithwood, Begley y Cousins (1990) a partir de un análisis de varias investigaciones, establecen cuatro estilos de liderazgo pedagógico. El estilo A

“caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades

centrales. Los directivos que se comportan bajo este modelo creen que estas relaciones son críticas para su éxito general y proporcionan una base necesaria para una actividad más dirigida a tareas determinadas en sus centros” (Como se citó en Murillo, Barrio, & Pérez-Albo, 1999, p. 98).

En el estilo B, “el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo)” (Como se citó en Murillo et al., 1999, p. 98).

El estilo C está centrado en los programas:

“Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar las competencias del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas” (Como se citó en Murillo et al, 1999, p. 98).

El estilo D, por último, “está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro” (Como se citó en Murillo et al., 1999, p. 99).

“Los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás. Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o a una demanda concreta”. (Como se citó en Murillo et al., 1999, p. 99)

## **2.7. Competencias básicas del líder pedagógico en el contexto actual.**

En la actualidad los directores de las instituciones educativas deben demostrar un conjunto de competencias, que le son exigibles para un buen desempeño en el cargo. Según Tobón (2015),

“las competencias son procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades, aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser, el saber conocer y el saber hacer, teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre”. (p. 2)

En sentido, según el Ministerio de Educación del Perú (Minedu) las competencias del director deben girar en torno a dos dominios, que integran un área específica del actuar directivo; “y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela” (Minedu, 2015, p. 34). Estos dominios integran un conjunto de actividades y desempeños que el director debe realizar y demostrar. El primer dominio está en relación a las actividades para gestionar las condiciones de mejora de los aprendizajes,

“abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa”. (Minedu, 2015, p. 35)

El segundo dominio se refiere a

“la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; este comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes”. (Minedu, 2015, p. 35)

Según lo expuesto, para el Minedu, el director de la institución educativa, como líder pedagógico, debe demostrar seis competencias expuestas en el Marco del Buen Desempeño Directivo (Minedu, 2015):

**Competencia 1:** “Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje” (Minedu, 2015, p. 35).

**Competencia 2:**

“Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad”. (Minedu, 2015, p. 35)

**Competencia 3:** “Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos” (Minedu, 2015, p. 35).

**Competencia 4:** “Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes” (Minedu, 2015, p. 35).

**Competencia 5:** “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje” (Minedu, 2015, p. 35).

**Competencia 6:** “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje” (Minedu, 2015, p. 35).

## .CAPÍTULO III

### **EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA FUNCION DIRECTIVA**

El presente capítulo tiene el propósito de abordar algunas concepciones acerca de liderazgo transformacional qué es, que características tiene, sus dimensiones así como su importancia en la gestión educativa.

#### **3.1.Liderazgo transformacional.**

Los EAE Business School (s.f.) señala que :

“Las teorías de liderazgo que surgieron a mediados del siglo XX sufrieron un cambio de enfoque en los años 80, década en que aparecieron nuevas herramientas que buscaban mejorar el desempeño de las organizaciones a partir de ciertas habilidades, actitudes y talentos de las personas que las dirigían. Uno de esos enfoques fue el planteado en 1978 por los teóricos James McGregor Burns y Bernad M. Bass, quienes, sin saberlo, estaban sentando las bases para un exitoso modelo de liderazgo”. (p. 3)

Su principal precursor es Bernard Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de House (1977) (Como se citó en Lupano & Castro, 2006, p. 111) . Las teorías sobre el liderazgo transformacional toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder. “En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto a sus

líderes” (Lupano & Castro, 2006, pp. 111-112). Este concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985) como se citó en (Lupano & Castro, 2006), sin relacionarse específicamente con el ámbito escolar en sus inicios.

“El liderazgo transformacional forma parte de un conjunto de enfoques teóricos relacionados, denominados por Bryman (1992) como se citó en (Leithwood, 2009, p. 37), como “nuevo liderazgo”. Sólo en recientes años se ha vuelto objeto de una investigación empírica sistemática en contextos escolares. Como ya hemos señalado, este enfoque sobre liderazgo apunta fundamentalmente a fomentar el desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales por parte de los colegas de los líderes. Se presume que una mayor capacidad y un mayor compromiso se traducen en un esfuerzo adicional y en una mayor productividad”. (Burns, 1978; Bass, 1985 como se citó en Leithwood, 2009, p. 37)

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la importancia de relaciones interpersonales entre equipo directivo y los docentes. Según, Bryman (1992) como se citó en (Leithwood, 2009) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques del liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado en la tarea.

“Burns, citado por Gary Yukl (1989, p. 260), consideró que el liderazgo transformacional se vincula con los valores morales en forma positiva y con las necesidades de los seguidores. Para Bass, citado por Yukl (1989, p. 260), el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación, pero no se preocupa por los beneficios a favor de los seguidores”. (Como se citó en Ancajima-Mongollón, 2015, p. 204).

Es el proceso de movilizar personas hacia el logro de metas compartidas y trascendentes contribuyendo al desarrollo de las personas, de sí mismo y del entorno (Fischman, 2005).

“La autoridad e influencia asociadas con esta forma de liderazgo no están necesariamente identificadas con las personas que ocupan cargos administrativos formales, aun cuando la literatura, en general, adopta sus perspectivas. Los miembros de la organización más bien atribuyen dicha capacidad a cualquier persona capaz de inspirar compromiso con las aspiraciones colectivas y al deseo de un dominio personal y colectivo sobre las capacidades necesarias para realizar esas aspiraciones”. (Leithwood, 2009, p. 37).

La función del líder en las instituciones educativas, consiste en diseñar de manera creativa los procesos de aprendizaje con los cuales los miembros de la comunidad puedan comprometerse de manera solidaria y productivamente. Es su responsabilidad la integración de la misión, la visión, los valores y principios institucionales con una visión sistemática, reconociendo la organización en su totalidad y en sus interacciones y relaciones. En el liderazgo transformacional sus tareas prioritarias no son la gestión o la administración de tareas y recursos, sino proveer estímulos para la innovación y el cambio. Consiste en una acción colectiva, impulsada por el equipo directivo de la institución escolar, para promover una cultura de colaboración que, incrementando el compromiso y esfuerzo de los miembros, pueda alcanzar las metas de la organización. En este tipo de liderazgo, la confianza y el respeto motiva a los seguidores a trabajar para conseguir las metas compartidas.

El liderazgo transformacional se caracteriza por el desarrollo de cambios en la organización desde "abajo" (subordinados), dado que este liderazgo proporciona la posibilidad de crecimiento personal y profesional al ofrecer un sistema de dirección no sólo directivo.

“El liderazgo transformacional busca cambiar la base motivacional del individuo, desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso personal. Y me parece que el líder de cualquier organización busca unir esfuerzo y trabajo de todos en una misma dirección. Cuando se trabaja conjuntamente, se tienen tres ingredientes o variables: el propio líder, la situación en la que ocurren las cosas y el grupo de colaboradores”. (Gonzaga-Ramírez, 2015, p 55).

Un liderazgo transformacional implica “transfigurar” a las personas y las organizaciones. “Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y se siente. Este tipo de liderazgo implica una nueva manera de pensar y concebir la gestión, con el fin de una nueva mirada, es un cambio radical a que nuestro comportamiento sea congruente con nuestras creencias para motivar a otros a realizar los cambios pertinentes” (Martins, Cammaroto, Neris, & Canelón, 2009, p. 2).

El liderazgo transformacional es concebido como el modelo de liderazgo de futuro, que posibilita dirigir organizaciones que aprendan, que cambien y que se adapten permanentemente a los cambios, haciendo frente a las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de las comunidades y participantes activos del servicio educativo.

“La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal”. (Leithwood & Steinbach, 1993, como se citó en Murillo, 2006, p. 16).

### **3.2. Características.**

Palomo (2001) destaca algunas de las principales características del líder dentro del liderazgo transformacional:

“creatividad, interactividad, visión (perspectiva compartida), disponer de amplios conocimientos de la delegación (empowerment), pasión, ética, orientación hacia las personas, búsqueda del desarrollo de los colaboradores y subordinados, formación y asesoramiento a los colaboradores y subordinados, existencia de una coherencia entre los comportamientos desarrollados, los objetivos y metas a lograr, la visión y los valores existentes en la organización, desarrollo de una actitud de colaboración y participación”. (pp. 38-40)

Por otro lado, EAE Business School (s.f.) señala que, las características del liderazgo transformacional son:

**“Vínculos directos y confiables:** Como su objetivo es producir cambios sustanciales en la visión, la estrategia y la cultura de las organizaciones, es fundamental que establezca contacto directo con las personas que hacen parte del clima laboral. El líder transformacional no ve sólo empleados; para él, se trata sobre todo de personas sobre las que es necesario operar cambios en el plano personal y, por consiguiente, en el organizacional”. (EAE Business School, s.f., p. 6)

**“Motivación permanente:** La manera en que establece el contacto con los integrantes de la organización no puede ser cualquiera. Además de la cercanía, debe hacerlo generando estrategias que ayuden a mejorar los niveles de motivación entre las personas. Esto puede lograrse a través de estímulos, incentivos, recompensas y una labor de permanente reconocimiento de los logros obtenidos. No hay mejor antídoto contra la apatía de los grupos de trabajo que una buena dosis de motivación”. (EAE Business School, s.f., p. 6)

**“Estimulación intelectual:** Pero, asimismo, el líder transformacional no sólo debe centrarse en la motivación como motor del cambio. También es necesario promover un clima de participación constante en el que fluyan la creación y la expresión de las ideas. Los miembros de las empresas deben sentirse parte del

cambio, y no hay mejor forma para lograrlo que abriendo más canales para la interacción, el diálogo y la retroalimentación”. (EAE Business School, s.f., p. 6)

“**Crecimiento a largo plazo:** El líder transformacional nunca trabaja a corto o mediano plazo; esa labor la delega en directivos seccionales o líderes de departamento. Por el contrario, su tarea es promover procesos de cambio que perduren en el tiempo, pues de lo contrario no pasarían de ser soluciones parciales o específicas. Dichos cambios son transversales: es decir, incluyen a cada uno de los elementos que conforman la estructura de una organización y con el tiempo pasan a integrarse a la cultura y la filosofía corporativas. O dicho de otro modo: el líder transformacional no solventa averías; más bien, hace todo lo posible para que, implicando a las personas de su entorno, esas averías no se repitan”. (EAE Business School, s.f., p. 6)

### **3.3. Dimensiones.**

Para Bass (1998) el liderazgo transformacional presenta cuatro componentes básicos:

a) **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático).**

“Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño” (Bass, 1981, como se citó en Villaroel, 2010, pp. 52-53).

Los líderes transformacionales se comportan de modo que se convierten en modelos para sus seguidores. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Los

seguidores se identifican con los líderes y desean imitarlos; los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación.

b) **Consideración Individual.**

“Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y por consiguiente atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, (...) los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo. Los líderes transformacionales ponen especial atención en las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores, actuando como coach o mentor”. (Gutiérrez, 1999, como se citó en Villaroel, 2010, pp. 52-53)

Los seguidores y colegas son desarrollados sucesivamente hacia niveles más altos de potencial.

c) **Estimulación Intelectual.**

“Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos para resolver problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los

seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos. (Gutiérrez, 1999, como se citó en Villaroel, 2010, p. 54)

Los líderes transformacionales estimulan que los esfuerzos de sus seguidores sean innovadores y creativos, cuestionando supuestos, reformulando problemas y atacando situaciones viejas de formas nuevas. Se estimula la creatividad.

- d) **Motivación Inspiradora.**- “Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo” (Bass, 1985, Burns, 1978, como se citó en Villaroel, 2010, p. 55).

“Los líderes transformacionales se comportan de modo que motivan e inspiran a quienes están a su alrededor proporcionando significado y reto al trabajo de los seguidores. El espíritu de equipo crece. Se muestra entusiasmo y optimismo. Los líderes consiguen que los seguidores se involucren en la visión de estados futuros atractivos; ellos crean expectativas claramente comunicadas, que los seguidores desean lograr, así como demostrar compromiso con las metas y la visión compartida”. (Largo & Salcedo, 2018, p. 52)

Robinson (2007; 2011) como se citó en (Bolívar, 2014) establece cinco dimensiones de liderazgo que lo hacen eficaz.

- a) **Establecimiento de metas y expectativas.** Es necesario la formación de objetivos de aprendizaje relevante y medible, los cuales deben ser comunicados y realizar el seguimiento a su cumplimiento. Los docentes y otros actores deben implicarse en la consecución de los mismos. “La claridad y consenso en las metas generan un buen desempeño entre lo que sucede y los objetivos deseados, compromiso y capacidad para conseguirlos” (Bolívar, 2014, p. 10).

b) **Obtención y asignación de recursos de forma estratégica.**

“Esta dimensión implica claridad acerca de los recursos (tiempo, financiamiento, apoyo externo, material educativo) que se precisan y alinearlos con los objetivos prioritarios de enseñanza. Requiere habilidades críticas para asignarlos al servicio de logros relevantes. Igualmente incluye la adecuada selección y provisión del personal docente. Supone un enfoque concentrado y no fragmentado de la mejora escolar”. (Bolívar, 2014, p. 10)

c) **Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo**

Relacionado con el

“apoyo y evaluación de la enseñanza mediante visitas de acompañamiento y monitoreo de forma regular a las clases en las aulas, y la provisión de los correspondientes *feedback* a los docentes. Enseñanza para el aprendizaje. Coherencia y alineación: Supervisión del currículo escolar mediante la coordinación entre profesorado los niveles y etapas de la escuela y en el interior de cada grado o ciclo. La evaluación, basada en evidencias, posibilita la indagación para la mejora”. (Bolívar, 2014, p. 10)

d) **Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.** Considera que

“si la calidad de los docentes tiene impacto directo en las oportunidades que tendrán los estudiantes, el liderazgo tendrá que promover las oportunidades, formales e informales, para el aprendizaje profesional. Liderazgo que no sólo promueve, sino que participa directamente con los docentes en el desarrollo profesional. Se requiere comprender las condiciones y establecer los contextos para el aprendizaje profesional”. (Bolívar, 2014, p. 10)

e) **Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.** Implica

“organizar las aulas para reducir los tiempos de espera, las presiones externas y las interrupciones, para proteger las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. Se debe establecer un entorno ordenado, que favorezca el aprendizaje, dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza mutua entre líderes, profesores, apoderados y alumnos”. (Bolívar, 2014, p. 10)

Day, et al. (2010) como se citó en (Bolívar, 2014, p. 11) amplía a ocho las dimensiones clave para un liderazgo exitoso:

- “Definir la visión, valores y dirección, construyendo confianza. Visión fuerte y clara sobre un conjunto de valores para su escuela, que condicionan las acciones, estableciendo un sentido claro de dirección y propósito de la escuela, ampliamente compartidos” (Bolívar, 2014, p. 12).
- “Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje. Modos en que la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos podrían ser maximizados (ambiente y estructura de instalaciones, mejora de las aulas, etc.)” (Bolívar, 2014, p. 12).
- “Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades. Rediseñar las funciones y las formas de liderazgo en modos horizontales que promuevan el compromiso e implicación del personal” (Bolívar, 2014, p. 12).
- “Mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Crear un ambiente de aprendizaje para que los docentes ensayen nuevos modelos y enfoques alternativos más eficaces. Incrementar la autoestima y autoeficacia” (Bolívar, 2014, p. 12).
- “Rediseñar y enriquecer el currículum. Intervenir en el currículum como una forma de ampliar la participación y mejorar los desempeños, ampliar las oportunidades de aprendizaje y el acceso de todos los alumnos al currículum ofrecido. Cuidar la flexibilidad y continuidad entre etapas educativas”. (Bolívar, 2014, p. 12)
- “Mejorar la calidad del profesorado. Los directivos proporcionan una rica variedad de oportunidades para su desarrollo, elevando y manteniendo la

motivación y el compromiso. Formación basada en la escuela conjuntada con apoyos externos” (Bolívar, 2014, p. 12).

- “Construir relaciones dentro de la comunidad escolar. Desarrollan y mantienen relaciones positivas con el personal de todos los niveles. Preocupación por el bienestar profesional y personal. Relaciones de confianza y respeto mutuo, que engendra lealtad de los padres, el personal y los alumnos” (Bolívar, 2014, p. 12).
- “Construir relaciones fuera de la comunidad escolar. Construcción y mejora de la imagen y reputación de la escuela y el compromiso con la comunidad como dimensiones esenciales del éxito a largo plazo. Red de vínculos entre la escuela con otras organizaciones de la comunidad local” (Bolívar, 2014, p. 12).

Leithwood (2009) como se citó en (EAE Business School, s.f.)

“profundizó en las diferencias entre el modelo de liderazgo transformacional y otros modelos instructivos, que son todos aquellos basados en una dinámica jerarquizada y en la obediencia. Para él, estos últimos resultaban insuficientes ante los nuevos desafíos directivos del siglo XXI. Kenneth Leithwood definió cuatro conceptos básicos que bien pueden extrapolarse al proceso transformacional en un plano más genérico. Se trata de elementos que no pueden faltar si se quiere hablar de un liderazgo orientado a cambiar la estructura de una organización”. (p. 4)

“(a) **Propósitos:** Es la visión compartida que los miembros de la organización tienen en relación con algo. El líder transformacional los denomina “expectativas de cambio”, es decir, la disposición de las personas a generar y asumir la transformación. (b) **Personas:** Es la razón de ser el líder transformacional. Y se refiere, en concreto, a la definición de los grupos o individuos sobre los se dispone a operar. Para que el proceso de cambio tenga éxito, debe conocerlos a profundidad: sus motivaciones, habilidades, comportamientos, aptitudes, entre otros aspectos. (c) **Estrategia:** Es la manera en que se efectúan los cambios, la cual está condicionada, desde luego, por las características de la organización o el grupo de trabajo: número de miembros,

objetivos, expectativas, grado de heterogeneidad, edad, etc. (d) **Cultura:** Es el proceso mediante el cual los cambios se incorporan a la filosofía de la organización, coincidiendo, en muchos casos, con su visión y misión”. (p. 4-5)

### **3.4. Ventajas del liderazgo transformacional**

Las instituciones educativas cuyo líder asume un modelo de liderazgo transformacional, presentan una serie de ventajas, las cuales mencionamos a continuación: Desarrollo de habilidades sociales, aumento de la autoestima, aprendizaje cooperativo, etc.

### **3.5. El liderazgo transformacional y la gestión escolar.**

El liderazgo transformacional y gestión escolar van de la mano, son aspectos complementarios que cada vez más se requieren en las organizaciones modernas.

El líder transformacional influye en la cultura de la escuela, mediante el compromiso en la misión y visión de la organización, de modo que pueda conseguir mejores aprendizajes. “Un líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional de la persona desde una motivación regular hasta llevarlo al compromiso” (Castro, Miquilena, & Peley, 2006, p. 89). Este tipo de líder eleva los deseos de logro y autodesarrollo de sus seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

“En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo” (Bass, 1987, como se citó en Castro et al., 2006, p. 90).

Palomo (2001) destaca cómo, desde el ámbito organizacional, la importancia del liderazgo no es mero capricho teórico, destacando la importancia de este constructo

porque se constituye como un mediador directo en el grado de éxito que puede tener una determinada organización. La importancia de desarrollar un liderazgo eficaz en las instituciones educativas viene determinado por: el desarrollo de un equilibrio entre las necesidades y expectativas de la organización con la de los docentes que trabajan en ella; la evitación de pérdidas de rendimiento debido a procesos erróneos en las relaciones entre el líder y los equipos de trabajo; la búsqueda no sólo de pérdidas en el momento presente, sino de eficacia, eficiencia y del desarrollo en paralelo del potencial del grupo; la creación de un clima institucional positivo; la resolución creativa de problemas y la adecuada gestión y flexibilidad en el afrontamiento de problemas futuros provenientes de los cambios situacionales y de la propia institución educativa.

Según Leithwood (2009),

“describe el liderazgo transformacional a partir de seis dimensiones: crear una visión y metas para la escuela; brindar estimulación intelectual; ofrecer apoyo individualizado; simbolizar las prácticas y los valores profesionales; demostrar expectativas de alto desempeño; y desarrollar estructuras para fomentar la participación en las decisiones de la escuela”. (p. 38)

### **3.6. El director como líder transformacional.**

El liderazgo escolar se puede entender como aquel que dota de un sentido común a la organización escolar e influye en el comportamiento de sus miembros, teniendo como norte la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes. De este modo, en la mayoría de los sistemas educativos se está pasando de una dirección centrada en la gestión a un modelo de liderazgo pedagógico al servicio de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes (Bolívar, 2014)

Desde el Ministerio de Educación del Perú, se reconoce el papel primordial que desempeña el director de la institución educativa tanto en la conducción de la

escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Congreso de la República, Ley General de Educación, 2003, art. 55). Tal como se aprecia el director para asegurar una adecuada y efectiva gestión escolar y de calidad, no puede dejar de lado el aspecto pedagógico de su quehacer.

El liderazgo ejercido por el director, es relevante porque es quien debe liderar y dirigir los procesos de cambio en la institución escolar. La construcción del liderazgo transformacional por parte del director de la institución educativa se debe basar, en primera instancia, en realizar sus funciones administrativas inherentes a su cargo como son la organización, coordinación, monitoreo y acompañamiento al docente, supervisión de los instrumentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI), la capacitación a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de todos los docentes.

Un director como líder transformacional, logra que el personal a su cargo:

- Sea consciente de que tan importante es su trabajo para que la institución educativa alcance las metas de aprendizaje y objetivos institucionales.
- Sea consciente de sus propias necesidades para su crecimiento personal y profesional.
- Se motive para que trabaje bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la institución escolar.

El director es un líder, que posee unos rasgos característicos, además de una serie de habilidades y conocimientos que le otorgan la capacidad de influir positivamente en los otros. Es aquel que coordina las actividades y tareas de los equipos de trabajo docente, fortalece las relaciones entre sus miembros, crea un vínculo de unión entre ellos y mantiene motivados a los docentes para lograr un buen desempeño.

El director, como líder transformador, elabora estrategias las cuales consolidan los intereses personales de los docentes con la institución educativa, dirigen los esfuerzos

directivos a construir una visión y condiciones de trabajo digno para el personal a su cargo. Es el director quien debe asumir e interiorizar los ideales de la institución educativa y ejercerlos con integridad. La integridad, motiva a los profesores de las Instituciones Educativas a superar sus problemas personales en beneficio de la organización de la cual se sienten miembros importantes. Aquellos “directores que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo escolar; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución” (Murillo 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010, como se citó en Freire & Miranda, 2015, p. 13).

“Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes dependerán tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones la escuela dedicar tiempo y atención”. (Bolívar, 2014, p. 9)

Asimismo, se describen cuatro tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood et al., 2006; Day et al., 2011; Leithwood, 2011 como se citó en Bolívar, 2014, p. 9):

- a) “Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo). Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los estudiantes. Para esto desarrollan prácticas tales como: identifica nuevas oportunidades para la organización, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Esto implica establecer valores y alinear a la Comunidad Educativa de acuerdo con ellos”. (Bolívar, 2014, p. 9)

- b) “Desarrollar al personal. Habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas metas. Prácticas coherentes son: desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones”. (Bolívar, 2014, p. 9)
- c) “Rediseñar la organización. Establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo en equipo, así como gestionar el entorno. Para eso se han de posibilitar la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones”. (Bolívar, 2014, p. 9)
- d) “Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículo escolar, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los estudiantes. Prácticas adecuadas son: supervisar la sala de aula; motivar, emocionalmente, a los docentes, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas”. (Bolívar, 2014, p. 9)

### **3.7. Escuelas eficaces y liderazgo transformacional**

“La escuela tiene que aprender para saber y para saber enseñar, para saber a quién enseña y dónde lo hace. Esta exigencia no depende solamente de la voluntad de cada uno de sus integrantes, sino que exige unas estructuras que la hagan viable, una dinámica que transforme los aprendizajes teóricos en intervenciones eficaces” (Santos Guerra, 2000, p 13.)

“Se trata de un aprendizaje de la escuela como institución. Todos los miembros de la comunidad toman parte en el diálogo, no por una concesión generosa de

la autoridad sino por el pleno derecho que les asiste. Esa inquietud institucional ha de convertirse en una plataforma de discusión en la que todos toman parte, en la que todos se juegan mucho, por la que todos están apasionados”. (Santos Guerra, 2000, p. 18).

Es en este sentido, que el liderazgo del director juega un papel importante, pues es quien propicia el clima institucional y las condiciones para que la institución pueda convertirse en una organización o escuela que aprende. Para ello el liderazgo del director debe generar una estructura organizativa que permita:

El director como líder transformacional, deberá fomentar la práctica colegiada de estos verbos con la participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa, ello llevará a transformación las situaciones generales que atañen a la educación.

### **3.8. Perfil del director de la Institución Educativa Privada como líder transformacional.**

De acuerdo con Bass y Avolio (2006) como se citó en (Bracho & García, 2013)

“los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación”. (p. 168)

Un líder transformador, busca el cambio y el desarrollo de las personas y su entorno. En consecuencia, para generar estos cambios el director debe asumir el máximo compromiso con su propio desarrollo personal, profesional y social.

Bass y Avolio (2006) como se citó (Bracho & García, 2011) en señalan algunas características del líder transformacional; estas características o rasgos de perfil, son las siguientes:

- Demostrar una sólida conducta ética y moral.- Esto permitirá poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza. “El líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición” (Bracho & García, 2011, p. 196).
- “Estimular e incentivar la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. - De esta manera el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas” (Bracho & García, 2011, p. 195).
- Generar una sinergia en la institución educativa para trabajar en equipo.- Esto permite que ejerza influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimular cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la institución educativa.
- Articular la visión y misión institucional.- Debe articular la visión y misión de manera atractiva y estimulante para que los miembros de la Comunidad Educativa alcance con optimismo la visión planteada.
- “Atender las necesidades de cada seguidor, actuando como mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos” (Avolio, 2002, como se citó en Beltrán, 2016 p. 15).
- Comprometerse con los logros de aprendizaje de sus estudiantes.- El director debe asumir compromiso con las metas de aprendizaje de los estudiantes que han sido asumidas por el equipo docente, propiciando las condiciones para alcanzar dichas metas.
- Demostrar una conducta empática y comunicación efectiva con los diversos miembros de la Comunidad Educativa. - El director líder “promueve con su conducta empática la comunicación, así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo” (Bracho & García, 2011, p. 197).

- Demostrar “elevada capacidad para adaptarse a los cambios, así como reorientar su acción directiva en función de un contexto cambiante, logrando la coherencia necesaria para crear sinergia entre los grupos de personas a su cargo” (Leithwood, Mascall & Strauss, 2009, como se citó en Bracho & García, 2013, p. 171).
- “Demostrar coherencia y firmeza lo cual inspira confianza y compromiso a los grupos de interés”. (Bracho & García, 2011, p. 197).

Por consiguiente, en este estilo de liderazgo el “Director tiene como máxima prioridad a las personas, no los papeles ni las tareas. El director para el cambio ha de centrarse en el desarrollo de las personas que conforman la institución escolar, ha de tener altas expectativas y comunicarlas. No en vano, sólo es posible un cambio positivo si está basado en el buen humor, en las buenas relaciones. Sólo así es posible la implicación, el compromiso, el trabajo en equipo. El director, por tanto, tienen como máxima obligación contribuir a generar ese buen humor”. (Murillo, 2006, p. 12)

“Es más un líder que un gestor. La gestión es importante, un director para el cambio tiene que ser soñador, visionario, pero deben tener los conocimientos, destrezas y capacidades para convertir ese sueño en un plan de acción realista, con estrategias útiles. De esta forma, no hay que despreciar la formación técnica de los directivos. Pero no hay que olvidar que un directivo que no es un líder nunca puede cambiar la escuela; un directivo que no sea un buen gestor puede, con el apoyo de otras personas, conseguir cambiar la institución”. (Murillo, 2006, p. 12)

Asimismo, consideramos que para conseguir una dirección para el cambio y la transformación social es necesario replantearse el modelo de dirección y estilo de liderazgo del director desde sus bases, empezando por reformular el propio concepto de liderazgo: quién y cómo se asume. Así, es necesario: “un liderazgo compartido, distribuido con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, con una dirección visionaria; que asuma riesgos; directamente implicado en las decisiones pedagógicas; y, bien formado en procesos de cambio” (Murillo, 2006, pp. 12-13)



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El líder pedagógico debe convertir a la institución educativa en una organización que aprende, la cual potencie la capacidad de los diversos actores educativos para que se comprometan y actúen, contribuyendo a construir una escuela mejor para una sociedad más justa.

El estilo o modelo de liderazgo asumido por el director de la institución educativa tiene gran importancia para generar condiciones de trabajo positivas que promuevan una cultura de participación efectiva de los equipos docentes, orientado al logro de las metas de aprendizaje y los objetivos institucionales.

**SEGUNDA:** El Director como líder transformacional es aquel que consigue que el personal a su cargo sea consciente de los objetivos institucionales y metas de aprendizaje; por lo tanto cada uno de ellos aporta un valor para alcanzarlos. Un líder transformacional logra que la Comunidad Educativa se desenvuelva en un ambiente de confianza, respeto y cooperación, con identidad hacia la Institución Educativa y hacia el liderazgo del Director.

Un director que asume como líder transformacional, busca que los docentes a su cargo se desarrollen como líderes de la actividad académica, facilitando y acompañando su labor pedagógica, con miras a lograr los objetivos y metas de aprendizaje a nivel institucional.

El Director como líder transformacional debe propiciar y comprometer la participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa, estimulando la conciencia de los equipos docentes para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión institucional, el

logro de los objetivos institucionales y metas de aprendizaje. Debe motivarlos para actuar por encima de sus propias exigencias; produciendo cambios adecuados a las exigencias del contexto.

## REFERENCIAS CITADAS

- Adair, J. (1980). *El liderazgo basado en la acción*. México: McGraw Hill.
- Ancajima-Mongollón, F. (2015). *Diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del liderazgo en la buena gestión de la Institución Educativa*. Perú: Univesidad de Piura.
- Aprende Perú. (s.f.). *Liderazgo directivo. Modulo II: marco del buen desempeño del directivo*. Perú: Aprende Perú.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Beltrán, D. C. (2016). *La globalización del contador y el liderazgo transformacional. (Tesis de pregrado)*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*. 47 (2), 253-275.
- Bolívar, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: una revisión internacional. En J. Ulloa, & S. Rodríguez, *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: aportes para la mejora de la escuela* (págs. 61-103). Chile: Universidad de Concepción.
- Bolívar, A. (2014). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Bracho, O. d., & García, J. E. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Clío América*. 5 (10), 182-203.
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 15 (2), 165-177.

- Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*. 12 (1), 83-96.
- Congreso de la República. (17 de Julio de 2003). Ley 28044. *Ley General de Educación*. Lima, Perú.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2010). *10 strong claims about effective school leadership*. Estados Unidos: National College.
- EAE Business School. (s.f.). *¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa?* Bogotá: EAE Business School. Obtenido de <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>
- Fischman, D. (2010). *El líder transformador*. Lima: Orbis Ventures S.A.C.
- Freire, S., & Miranda, A. (2015). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo [GRADE].
- Gonzaga-Ramírez, G. (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa No. 15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara-Piura. (Tesis de pregrado)*. Piura: Universidad de Piura.
- Instituto Europeo de Posgrado. (2013). *Liderazgo: características de un líder*. Instituto Europeo de Posgrado. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/352300200/liderazgo-caracteristicas>
- Largo, V., & Salcedo, L. C. (2018). *El Liderazgo Transformacional en los Líderes de Juntas de Acción Comunal de la Ciudad de Pereira. (Tesis de maestría)*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Salesianos.

- Leithwood, K., Begley, P., & Cousins, J. B. (1990). The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research. *Journal of Educational Administration*. 28 (4), 5-31.
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*. 6, 107-122.
- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. (Tesis de maestría)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Martins, F., Cammaroto, A. J., Neris, L. M., & Canelón, E. C. (2009). Liderazgo Transformacional y Gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*". 9 (2), 1-27.
- Ministerio de Educación del Perú [Minedu]. (2015). *Marco de Buen Desempeño Directivo: Construyendo Escuela*. Lima: Dirección General de Desarrollo de Instituciones Educativas.
- Murillo, F. J. (2008). Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe. En R. B. (coord.), *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe* (págs. 17-47). Santiago: Orealc-Unesco.
- Murillo, F. J., Barrio, R., & Pérez-Albo, M. J. (1999). *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.
- Murillo, G., Zapata, A., Martínez, J., Ávila, H., Salas, J., & López, H. (2007). *Teorías clásicas de la organización y el management*. Bogotá: Ecoe.
- Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación [REICE]*. 4 (4), 11-24.
- Noriega, M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*. 12 (46), 25-29.

- Organisation for Economic Co-Operation and Development [OECD]. (2010). *Teaching And Learning International Survey [Talis] 2008. Technical Report*. OECD.
- Palomo, M. T. (2001). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Madrid: ESIC.
- Pesantez, W. G. (2015). Estudio de diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de directivos de empresas del sector Agroindustrial de la caña de Azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar. *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (págs. 1-16). México, D.F: Ciudad Universitaria.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires: Editorial Aique.
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ruiz, R. (2005). *Liderazgo y Coaching Deportivo*. Madrid: Síntesis.
- Sánchez, I. (2008). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. (Tesis de grado)*. Cali: Universidad del Valle.
- Santos Guerra, M. (. (2001). *Organización y gestión escolar*. Barcelona: Ciss Praxis.
- Santos Guerra, M. A. (2000). *La escuela que aprende*. Madrid: Morata.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. México: Granica.
- Tobón, S. (2011). *Formación Basada en Competencias*. España: Graó.
- Tobón, S. (2015). *Competencias*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/08/Competencias-Tobon-Huerta.pdf>
- Villaroel, M. (2010). *Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno, del barrio Bella Vista de Cagua. (Tesis de maestría)*. Cagua: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.

Warren, S. (1990). *Grupos y Dinámica Grupal*. México: Trillas.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organization* (2da ed.). New Jersey: Prentice Hall.

## El Liderazgo Transformacional en la Gestión De Instituciones Educativas Privadas

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>www.researchgate.net</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.unsa.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>4</b>	<b>liderazgopedagogico1234567.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>cybertesis.unmsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>pt.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad del Norte, Colombia</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>

9	<a href="https://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
10	<a href="https://repositorio.upp.edu.pe">repositorio.upp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
11	<a href="https://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
12	<a href="https://incp.org.co">incp.org.co</a> Fuente de Internet	1%
13	<a href="https://www.docstoc.com">www.docstoc.com</a> Fuente de Internet	1%
14	<a href="https://bibliotecadigital.univalle.edu.co">bibliotecadigital.univalle.edu.co</a> Fuente de Internet	1%
15	<a href="https://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
16	<a href="https://adrianasantoyolopez.blogspot.com">adrianasantoyolopez.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1%
17	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación Trabajo del estudiante	<1%
18	<a href="https://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1%
19	<a href="https://manuelgross.bligoo.com">manuelgross.bligoo.com</a> Fuente de Internet	<1%

20	<b>Submitted to Consorcio CIXUG</b> Trabajo del estudiante	<1 %
21	<b>ridum.umanizales.edu.co:8080</b> Fuente de Internet	<1 %
22	<b>Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola</b> Trabajo del estudiante	<1 %
23	<b>e-spacio.uned.es</b> Fuente de Internet	<1 %
24	<b>repositorio.untrm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %
25	<b>es.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<1 %
26	<b>ruja.ujaen.es</b> Fuente de Internet	<1 %
27	<b>Submitted to Universidad Alas Peruanas</b> Trabajo del estudiante	<1 %
28	<b>Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru</b> Trabajo del estudiante	<1 %
29	<b>www.sappiens.com</b> Fuente de Internet	<1 %
30	<b>myslide.es</b> Fuente de Internet	<1 %

**31** **docslide.us** <1%  
Fuente de Internet

---

**32** **revistas.unimagdalena.edu.co** <1%  
Fuente de Internet

---

---

Excluir citas      Activo

Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 15 words