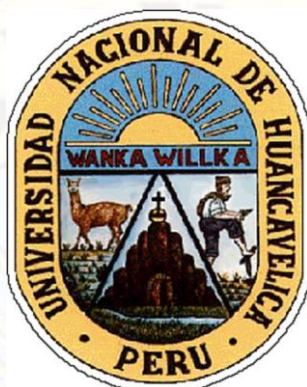


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creada por Ley N° 30220)



FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE COMPLEMENTACIÓN ACADÉMICA

TRABAJO DE INVESTIGACION

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS SECUNDARIAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN EDUCACIÓN

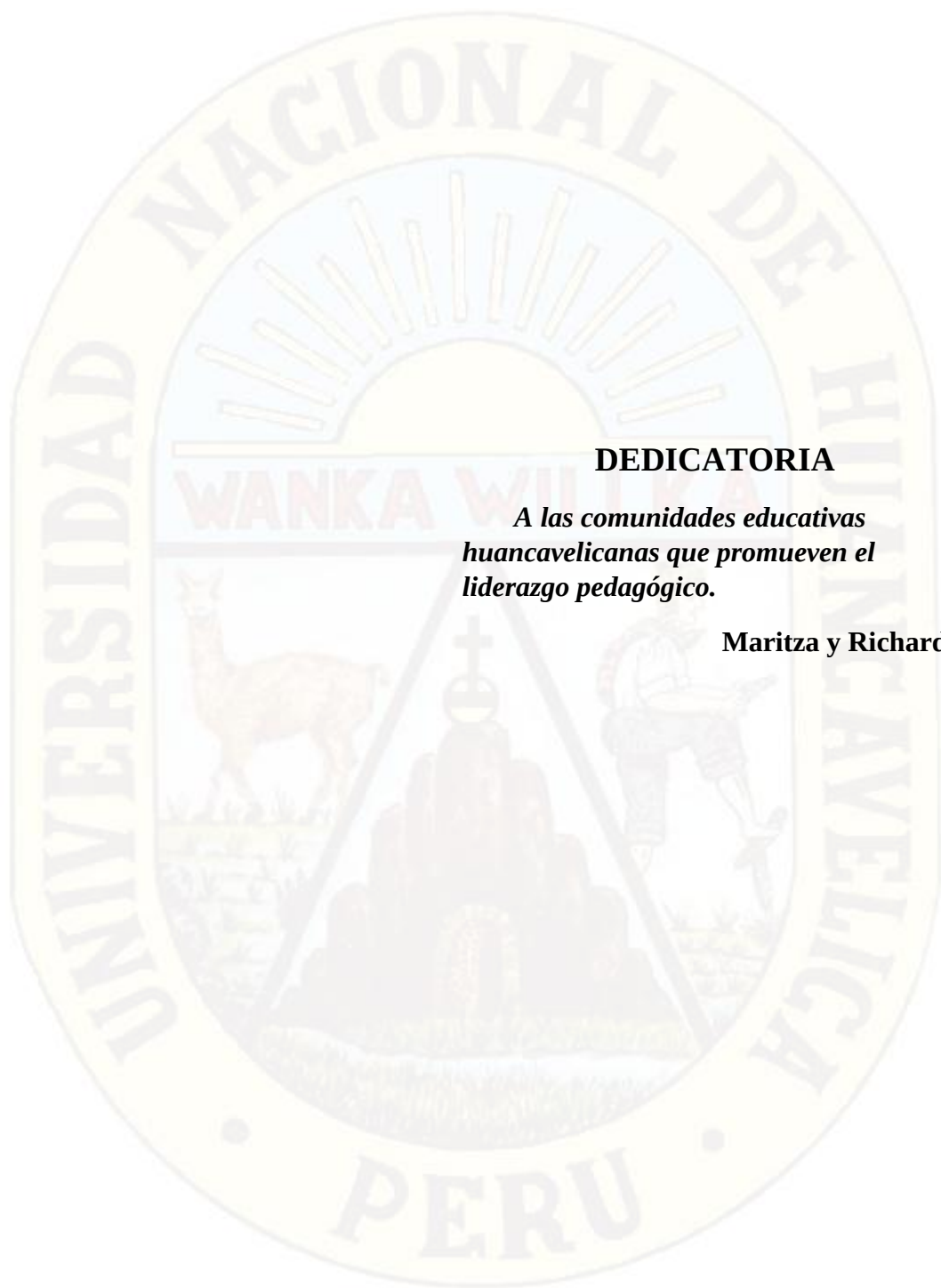
PRESENTADO POR:

RICHARD BENDEZÚ DUEÑAS

MARITZA NOEMÍ, ESPINOZA CONISLLA

HUANCABELICA

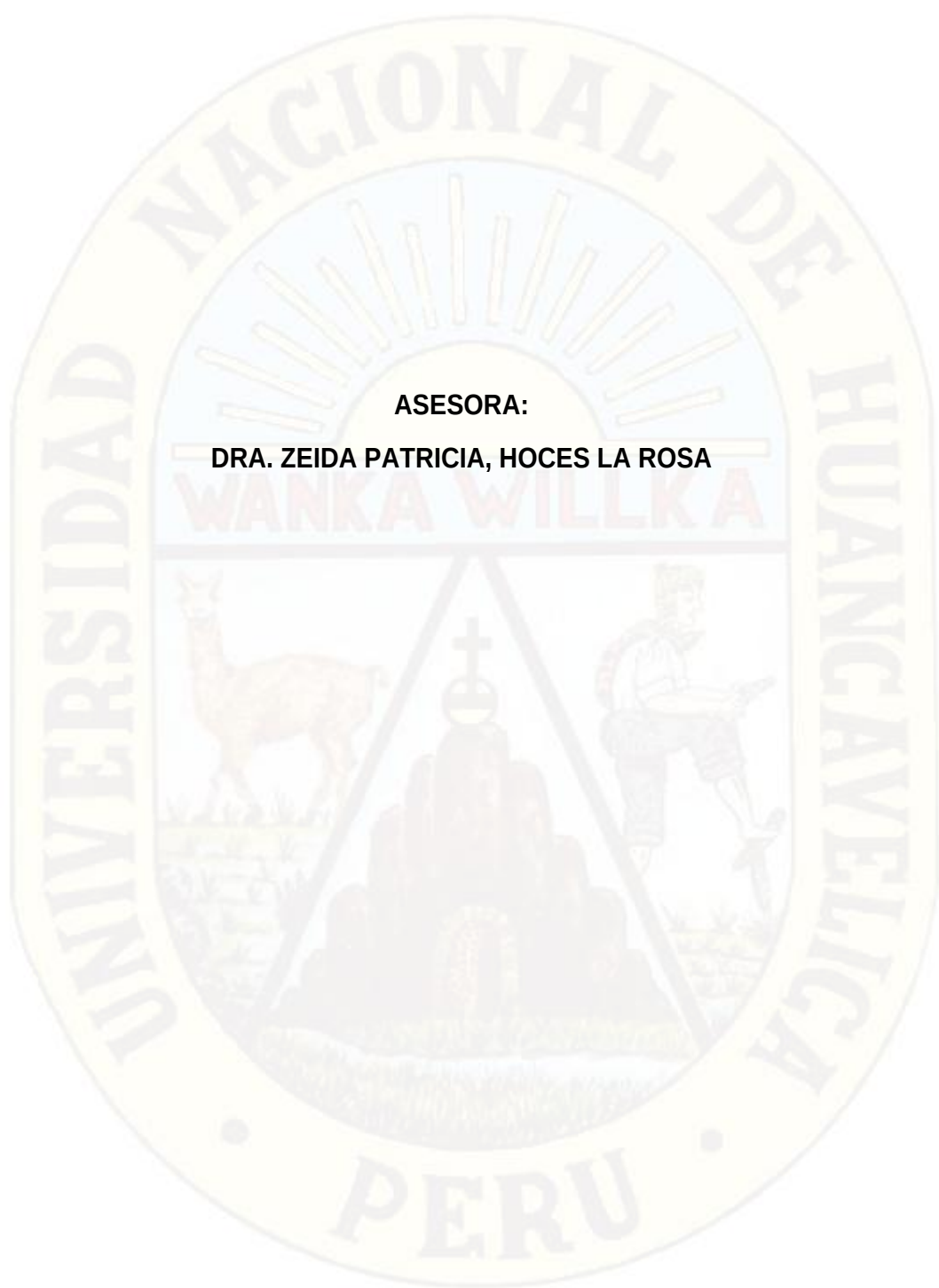
2018



DEDICATORIA

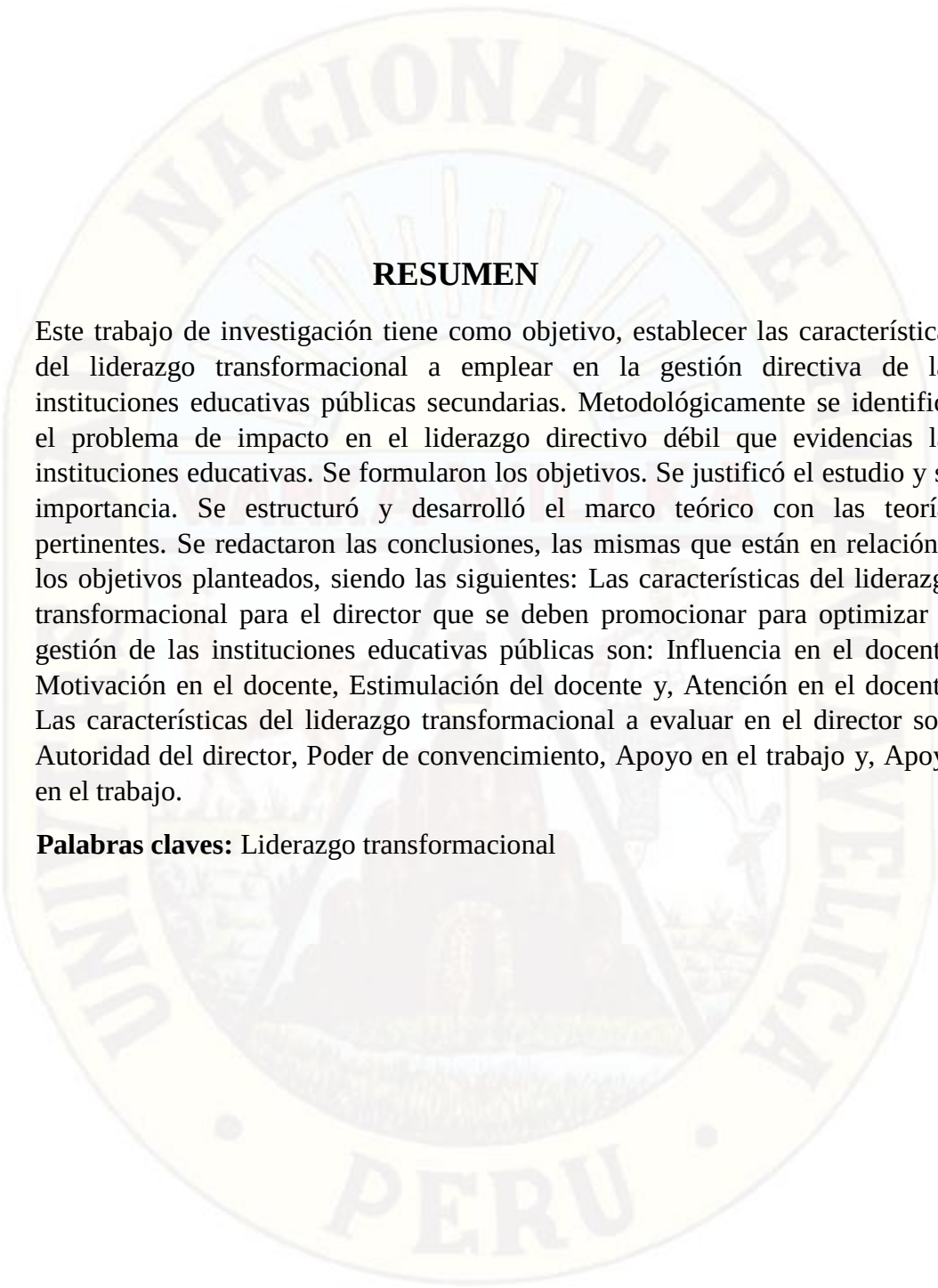
*A las comunidades educativas
huancavelicanas que promueven el
liderazgo pedagógico.*

Maritza y Richard



ASESORA:

DRA. ZEIDA PATRICIA, HOCES LA ROSA



RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo, establecer las características del liderazgo transformacional a emplear en la gestión directiva de las instituciones educativas públicas secundarias. Metodológicamente se identificó el problema de impacto en el liderazgo directivo débil que evidencias las instituciones educativas. Se formularon los objetivos. Se justificó el estudio y su importancia. Se estructuró y desarrolló el marco teórico con las teorías pertinentes. Se redactaron las conclusiones, las mismas que están en relación a los objetivos planteados, siendo las siguientes: Las características del liderazgo transformacional para el director que se deben promocionar para optimizar la gestión de las instituciones educativas públicas son: Influencia en el docente, Motivación en el docente, Estimulación del docente y, Atención en el docente. Las características del liderazgo transformacional a evaluar en el director son; Autoridad del director, Poder de convencimiento, Apoyo en el trabajo y, Apoyo en el trabajo.

Palabras claves: Liderazgo transformacional

ÍNDICE

Dedicatoria	
Asesora	
Resumen	
Índice	
Introducción	

CAPÍTULO I

1.1.	Descripción del problema	1
1.2.	Formulación del problema	2
1.3.	Objetivo general y específico	2
1.3.1.	Objetivo general	2
1.3.2.	Objetivos específicos	2
1.2.	Justificación	3

CAPÍTULO II

2.1.	Antecedentes	4
	Internacional	4
	Nacional	6
2.2.	Bases teóricas	9
2.2.1.	Liderazgo educativo	9
2.2.1.1.	Elementos del liderazgo	10
2.2.1.2.	Tipos de liderazgo educativo	11
2.2.1.2.1.	Liderazgo transaccional	11
2.2.1.2.2.	Liderazgo transformacional	12
2.2.1.2.3.	Liderazgo pedagógico	13
2.2.1.2.4.	Liderazgo directivo	14
2.2.2.	Influencia del liderazgo educativo en docentes y estudiantes	15
a)	La concepción de liderazgo considerada en el estudio	15
b)	La metodología de análisis de datos y el tipo de variables utilizadas	16
c)	La conformación de la muestra	16
2.2.3.	El liderazgo del director en la institución educativa pública	17
a)	Influencia del docente	18
b)	Motivación en el docente	19
c)	Estimulación del docente	20
d)	Atención en el docente	21
2.2.4.	Liderazgo educativo en Perú	26
2.2.5.	Propuesta de las características del liderazgo transformacional para la gestión directiva en las instituciones educativas públicas secundarias	26

2.2.5.1.	Las características del liderazgo transformacional para el director que se deben promocionar para optimizarla gestión de las instituciones educativas públicas son las siguientes:	26
a)	Influencia del docente	26
b)	Motivación del docente	26
c)	Estimulación del docente	26
d)	Atención en el docente	26
2.2.5.2.	Las características del liderazgo transformacional en el director que se deben evaluar para la gestión de las instituciones educativas públicas secundarias son:	27
a)	Autoridad del director	27
b)	Poder de convencimiento	27
c)	Apoyo en el trabajo	27
d)	Asertividad del director	27
2.3.	Hipótesis	27
2.4.	Definición operativa de variables	27
CONCLUSIONES		28
RECOMENDACIONES		30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		31

INTRODUCCIÓN

Uno de los requisitos para gestionar las instituciones educativas públicas es desarrollar un tipo o tipos de liderazgos que permitan optimizar el aprendizaje de los estudiantes y mejorar de manera permanente la calidad de la educación, permitiendo al mismo tiempo, que ésta, sea el centro de la atención de la sociedad por la buena calidad de servicio que brinda. Sin embargo, en la mayoría de los centros educativos, el anhelo de un buen liderazgo pedagógico sigue presente.

El presente trabajo propone el uso de las características del liderazgo transformacional como una posibilidad para motivar en primera instancia a los directores, e inmediatamente al resto de integrantes de la comunidad educativa, con la finalidad de sensibilizarlos y promoviendo la reflexión para la toma de decisiones en bien de la optimización de la gestión directiva en las instituciones educativas públicas.

Si bien es cierto que el trabajo responde a una investigación documental, también es necesario puntualizar, que se ha hecho una profunda investigación sobre el estado de arte del fenómeno de estudio, permitiéndonos exponer los antecedentes a nivel internacional, nacional y local, las bases teóricas que sustentan la operacionalización de la variable.

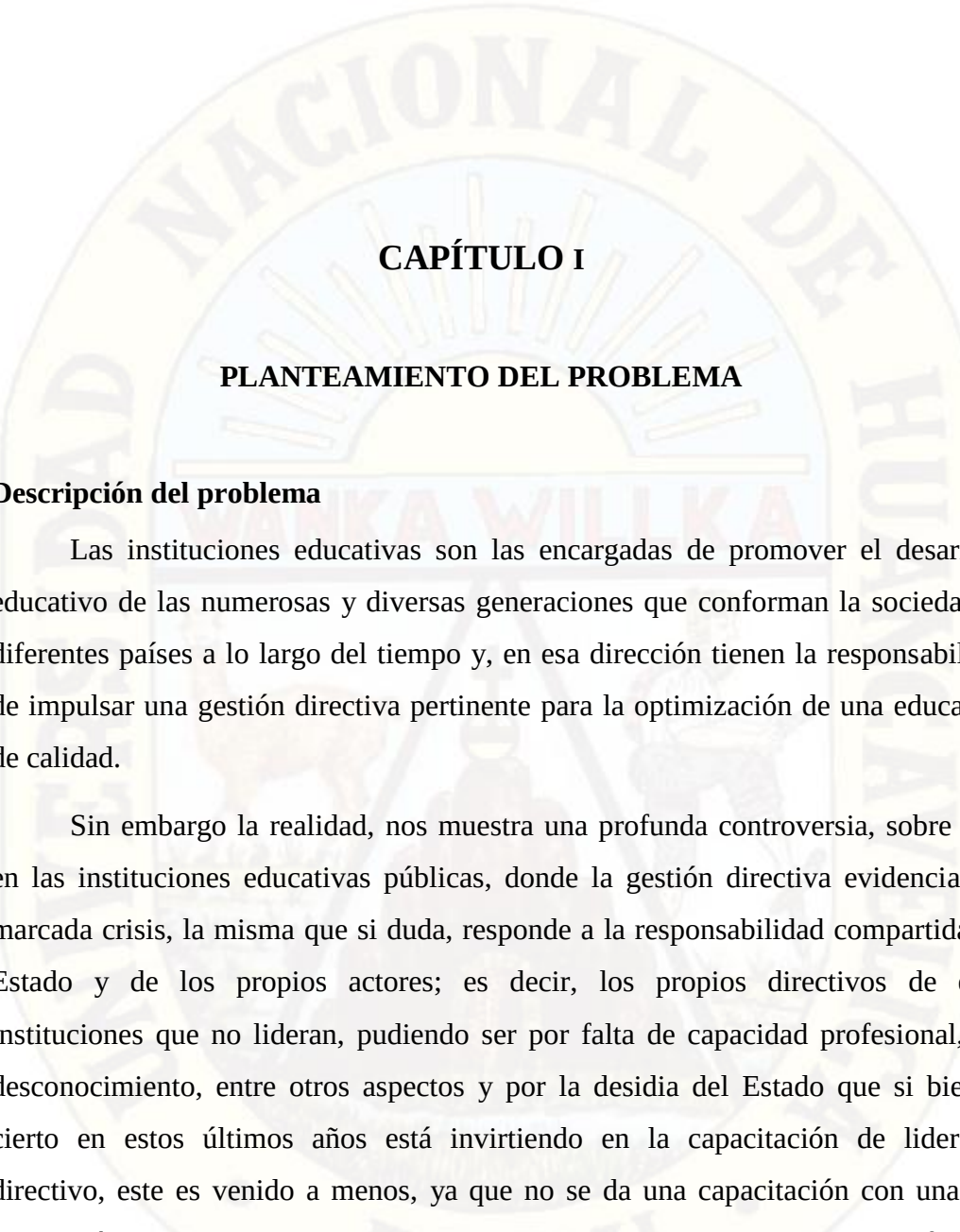
El desarrollo del trabajo de investigación comprende páginas preliminares y dos capítulos cuyos contenidos se detallan a continuación.

Capítulo 1: Descripción del problema, formulación del problema, objetivo general y específico, y justificación de la investigación.

Capítulo II: Antecedentes, bases teóricas, variable de estudio.

Finalmente se presentan las conclusiones, sugerencias y referencias bibliográficas.

Los autores.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Las instituciones educativas son las encargadas de promover el desarrollo educativo de las numerosas y diversas generaciones que conforman la sociedad de diferentes países a lo largo del tiempo y, en esa dirección tienen la responsabilidad de impulsar una gestión directiva pertinente para la optimización de una educación de calidad.

Sin embargo la realidad, nos muestra una profunda controversia, sobre todo en las instituciones educativas públicas, donde la gestión directiva evidencia una marcada crisis, la misma que si duda, responde a la responsabilidad compartida del Estado y de los propios actores; es decir, los propios directivos de estas instituciones que no lideran, pudiendo ser por falta de capacidad profesional, por desconocimiento, entre otros aspectos y por la desidia del Estado que si bien es cierto en estos últimos años está invirtiendo en la capacitación de liderazgo directivo, este es venido a menos, ya que no se da una capacitación con una real evaluación de los logros a nivel de conocimiento de los involucrados y la falta de atención presupuestal oportuna y adecuada para que los líderes directivos puedan actuar de acuerdo a sus funciones de manera óptima.

La falta de liderazgo directivo, también se refleja en el bajo rendimiento académico de los estudiantes y en el complejo comportamiento de una gran mayoría de docentes, cuyo desempeño profesional está siendo altamente cuestionado.

Consideramos aquí, lo vertido por Horn, A. (2013), al decir Estamos convencidos que la educación es la base de la igualdad y que ella es un proceso que permite la promoción de las personas y los pueblos, de allí que la búsqueda del funcionamiento pleno y eficiente de cada unidad educativa sea para nuestra organización un deber y una aspiración que tenemos siempre presente y que debe ser nuestra meta por lograr.

Es precisamente, la idea que contiene el párrafo, lo que nos convoca en el presente estudio, al desear revalorar la importancia del liderazgo directivo en el accionar institucional, pensando en los usuarios, los discentes y sus aprendizajes de calidad, los que posibilitarán futuros ciudadanos competentes, con valores y que serán posiblemente, los mejores líderes de cambio.

Existen diferentes tipos de liderazgo directivo, que, ejercidos en las instituciones educativas, originan diversos tipos de climas organizacionales, resultados pedagógicos a nivel de docentes, estudiantes y administrativos, divergentes. Hemos optado por la exposición de las principales ventajas del liderazgo transformacional como un aporte para el conocimiento de los directores, docentes y comunidad educativa en general de las instituciones educativas secundarias.

1.2. Formulación del problema

¿Qué características del liderazgo transformacional se podrían emplear en la gestión directiva de las instituciones educativas públicas secundarias?

1.3. Objetivos: General y específicos

1.3.1. Objetivo general.

Establecer las características del liderazgo transformacional a emplear en la gestión directiva de las instituciones educativas públicas secundarias.

1.3.2. Objetivos específicos.

Proponer las características del liderazgo transformacional para el director en su relación con los docentes.

Proponer las características del liderazgo transformacional para la evaluación del director por parte de los docentes la gestión de las instituciones educativas públicas secundarias.

1.4. Justificación

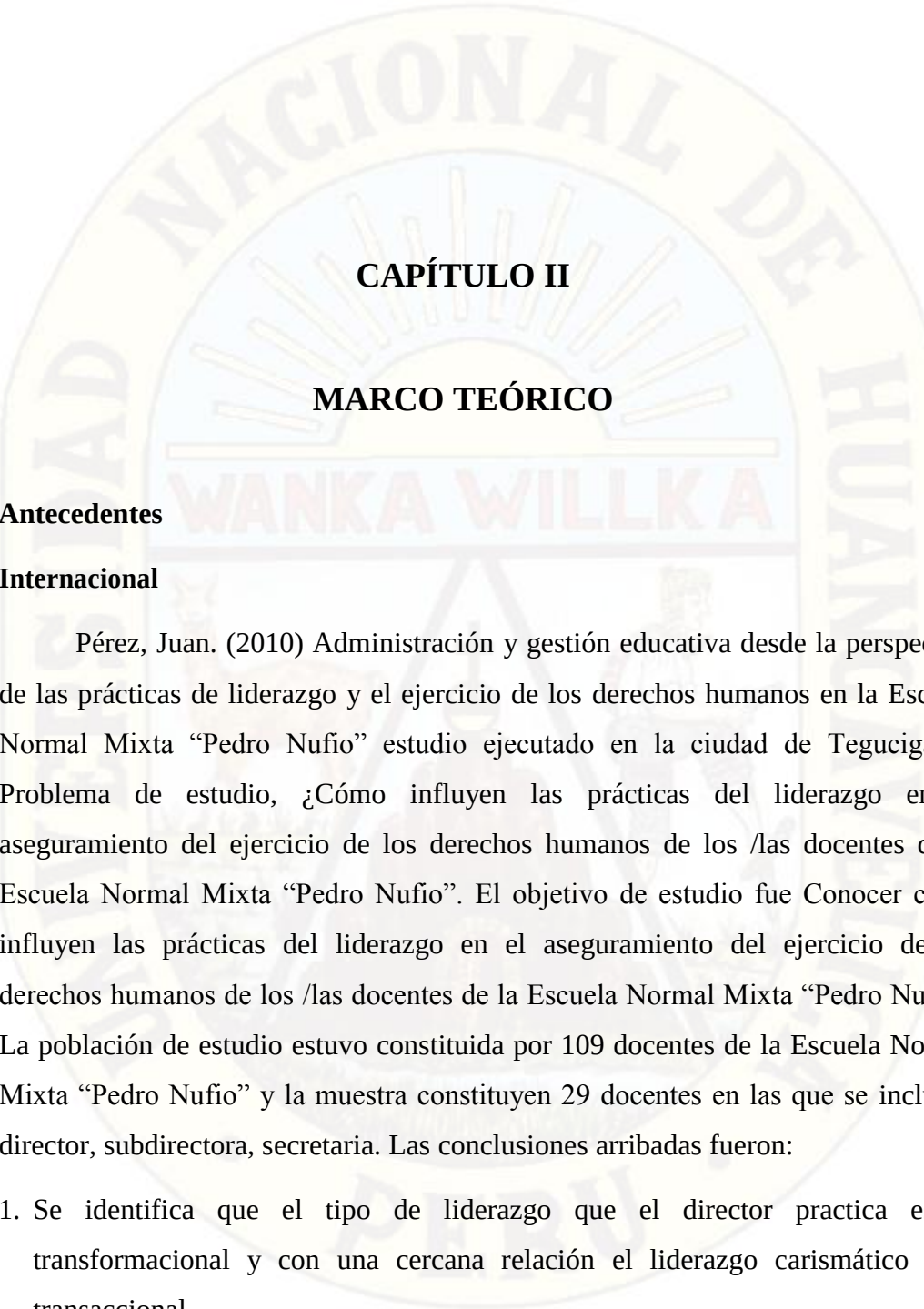
El presente estudio responde a la necesidad de contribuir con la mejora de la gestión directiva de las instituciones educativas públicas secundarias, debido a la crisis en la conducción de las mismas en la actualidad, a nivel nacional, de manera mayoritaria.

Creemos que en estos tiempos, es de suma importancia, la acertada conducción de las instituciones y organizaciones educativas, de manera tal, que se asegure la calidad educativa y la correcta atención al usuario, siendo el director, el personaje principal, toda vez, que se constituye en el artífice del cambio en coordinación directa con la comunidad educativa.

La inquietud por mejorar la gestión directiva en las instituciones educativas es tan antigua como la propia exploración empírica sobre educación. Los inicios de la investigación sobre liderazgo se remontan a 1930 y 1940. El proceso empieza a partir de una serie de investigaciones bajo un concepto llamado teoría de los rasgos. El análisis partía de la premisa que los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de manera destacada. De esta forma el proceso iba orientado a descubrir esas características para profundizar en ellos. (Jaime, M. (2015)).

Nuestra experiencia en el campo educativo y la evidencia cotidiana de la gestión directiva, así como el conocimiento de los diferentes estilos de liderazgo en espacios o áreas diferentes al campo educativo nos permiten inferir que en el ejercicio del liderazgo en general tienen que ver mucho, el contexto en el que se desarrolla y en la preparación del líder. Nuestro planteamiento se ve aseverado con lo planteado por Murillo (2006: p. 11), quien dice que los innumerables estudios no lograron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni tampoco la existencia de un líder ideal, ya que éste siempre está ligado al contexto donde se desarrolla.

La importancia de esta investigación radica en la propuesta de principios del liderazgo transformacional como una opción para conducir una gestión exitosa en bien de las instituciones educativas y por ende contribuir en la mejora de la calidad de la educación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Internacional

Pérez, Juan. (2010) Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio” estudio ejecutado en la ciudad de Tegucigalpa. Problema de estudio, ¿Cómo influyen las prácticas del liderazgo en el aseguramiento del ejercicio de los derechos humanos de los /las docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. El objetivo de estudio fue Conocer cómo influyen las prácticas del liderazgo en el aseguramiento del ejercicio de los derechos humanos de los /las docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. La población de estudio estuvo constituida por 109 docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio” y la muestra constituyen 29 docentes en las que se incluyen director, subdirectora, secretaria. Las conclusiones arribadas fueron:

1. Se identifica que el tipo de liderazgo que el director practica es el transformacional y con una cercana relación el liderazgo carismático y el transaccional.
2. El estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y deposita en sus seguidores confianza, autoridad, les brinda apoyo y reconocimiento a su labor. Así como motivación a través de desafíos, empatía, perfilándose como un modelo a seguir, destacándose

la relación que genera con sus seguidores al buscar instancias de involucramiento y retroalimentación, incluso más allá de las formales que provee la organización.

3. La relación entre el tipo de liderazgo ejercido por el director (transformacional es positiva, ya que las prácticas que caracterizan este tipo de liderazgo va de la mano con los derechos humanos, por lo tanto, garantiza el respeto de los mismos.
4. Las prácticas del liderazgo influyen en el aseguramiento del ejercicio de los derechos humanos de los /las docentes de la Escuela Mixta Normal “Pedro Nufio”. La hipótesis planteada es válida, pues el 61% de los docentes, consideran que se les respeta sus derechos siempre, y para un 23% lo realizan bastante a menudo; sumado a esto la directora y la secretaria consideran que lo realiza siempre en un 45% y bastante a menudo en un 50%; y el director se juzga a sí mismo, que realiza esta práctica en un 70% siempre y a menudo en un 30%.

Sánchez, Ivonne (2012) El liderazgo situacional en la práctica docente para promover la motivación escolar en alumnos de primaria. Investigación desarrollada en Venezuela. Los problemas estudiados fueron los siguientes: ¿El liderazgo situacional en la práctica docente promueve la motivación escolar en los alumnos de la educación primaria? ¿Cuál es la importancia del liderazgo situacional en la práctica docente promueve la motivación escolar en los alumnos de la educación primaria? El objetivo que guió el estudio fue, Identificar si el liderazgo situacional en la práctica docente promueve la motivación escolar en alumnos de educación primaria. La población estuvo constituida por 0 profesores y 144 alumnos del sexto año de primaria de una escuela primaria pública del Estado de Tegucigalpa – México. Los resultados arribados fueron:

1. El estilo de liderazgo situacional es el más representativo en su ejecución.
2. El trabajo del profesor está íntimamente ligado con la motivación y el impacto que ésta refleja en el rendimiento escolar.
3. El liderazgo de los de los profesores y si desempeño es bueno, ya que todos aplican un liderazgo transformacional y la mayoría un estilo dentro del liderazgo situacional que tiende a llegar a delegar, es decir, que si permite la participación de sus alumnos, pero no aprueban por completo que sus alumnos sean quienes tomen las decisiones.

Horn, Andrea (2013) El liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados del aprendizaje. Problema estudiado ¿Cuáles son los efectos del liderazgo directivo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, en el marco del contexto escolar chileno? Objetivo, Determinar los efectos del liderazgo directivo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, en el marco del contexto escolar chileno. Población de estudio, La población está conformada por 694 establecimientos educativos y la muestra de 645 establecimientos de los cuales 262 escuelas pertenecían al sector municipal, 292 escuelas al sector particular subvencionado y 91 escuelas al sector particular pagado. Los resultados son:

1. Se ha comprobado que el liderazgo explicaría un 7% de la varianza del rendimiento de los estudiantes en el caso de lenguaje y el 8% de la varianza en el caso de matemáticas (ambos indicadores corregidos por el nivel socio-cultural de los estudiantes). Estos efectos son mucho menores que los detectados en los modelos intermedios respecto de las variables mediadoras (que explican entre el 11% y el 28%), lo que constata un mayor efecto del liderazgo en las variables que median el desempeño docente, respecto de la incidencia que pueden tener los directivos en el resultado de los estudiantes.
2. La influencia del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes se considera dentro de lo esperable, dados los antecedentes aportados por la bibliografía a nivel internacional (entre un 5% y 7% para resultados controlados por nivel socioeconómico), y en el rango de lo que arrojan otros estudios a nivel nacional (4% y 11% dependiendo de los autores).
3. En términos gruesos, se confirma la influencia *indirecta* de las prácticas de liderazgo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, ya que más bien éstas incidirían en las variables mediadoras y a través de ellas en los resultados de aprendizaje.

Nacional

Martínez, Ysrael (2007) El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. El problema investigado consistió en ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07?

El objetivo fue Reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. La población estuvo constituida por 21 personas y la muestra quedó conformada por 19 docentes (2 varones y 17 mujeres), de un total de 21. Los resultados fueron los siguientes:

1. Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.
2. Todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.
3. Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.
4. Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

Reyes, Nilo. (2012) Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – Callao. El problema de estudio fue, ¿Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009? El objetivo que guió el estudio se formuló de la siguiente manera; Determinar la relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009. La población estuvo conformada por 40 profesores del nivel secundario sin criterio de exclusión, es decir, no se discrimina positiva o negativamente a ningún elemento de la población docente. Por convenir a los intereses y la viabilidad del trabajo investigativo se toma la totalidad de la población como muestra de estudio, de tal manera que el tipo de muestra es no probabilística intencional. Las conclusiones arribadas:

Como conclusión general, se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009.

No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por lo tanto, no se confirma la primera hipótesis específica.

No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por ende, no se confirma la segunda hipótesis específica.

No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo consultivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. En consecuencia, no se verifica la tercera hipótesis específica.

No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por consiguiente, no se valida la cuarta hipótesis específica.

El desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo educativo.

El concepto de liderazgo tiene varias connotaciones tratándose de la disciplina científica que la aborda o referida a los campos del conocimiento o áreas laborales. Lo que nos convoca en este estudio está en relación directa al liderazgo educativo, y en función de ello, haremos nuestra apreciación, considerando los aportes de los tratadistas.

Al respecto basado en objetivos o resultados hacia los cuales el proceso de influencia debe conducir Pont, Nusche y Moorman, (2008, p.18) sostienen que:

“El liderazgo involucra un proceso de influencia social a través del cual una influencia intencional es ejercida por una persona (o grupo) sobre otras personas para dar forma a las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. El término intencional es importante, dado que el liderazgo está basado en objetivos o resultados hacia los cuales el proceso de influencia debe conducir”.

O como bien dicen Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006, p. 11).

“Lo propio del liderazgo es establecer consensos amplios en torno a metas significativas para la organización y hacer todo lo necesario, empujando y apoyando a las personas para movilizarlas en esa dirección”.

Pero sí, es innegable que el liderazgo tiene que ver con la forma de pensar y actuar de las personas que dirigen una organización como lo corroboran Robinson, Hohepa y Lloyd, (2009, p. 67):

“El liderazgo involucra influir en las personas para pensar y actuar de un modo diferente”.

Nuestro argumento basado en las citas utilizadas sostiene que el liderazgo implica por tanto, dos demarcaciones claras: una de ellas relacionada con aspectos sociales, cuando se direcciona al trabajo cooperativo a partir de ideas directrices, consensuadas y delegadas y la otra relacionada con el campo personal, propio, directo del líder que lo aplica, en tal caso debe ser transparente, y valga la redundancia con implicancia directa, personal; es decir, que se note la acción personalizada del liderazgo comprometido.

Si bien es cierto que el concepto de liderazgo ha sido sustentado en el tratamiento del liderazgo empresarial en sus inicios, Robinson y colaboradores (2009) citado en Horn, A. (2013. p. 51) plantean la necesidad de diferenciar lo que es el “liderazgo educativo” del “liderazgo” a secas, el liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como “norte” la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, es posible identificar dentro de las prácticas de los directivos, aquellas que son propias del liderazgo de aquellas que no lo son: mientras que estas últimas pueden considerar ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización, las prácticas propias del liderazgo educativo ponen el acento en aquella influencia sobre otros que permite avanzar hacia la consecución de metas grupales de carácter educativo. En breve, para Robinson, *"el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los alumnos"* (p. 70).

Lo manifestado por Elmore, R. (2004) sintetiza, creemos, de manera concreta lo que viene a ser el liderazgo educativo:

El liderazgo educativo es *"la guía y dirección para mejorar la instrucción"* (2004, p. 13).

Entendemos y precisamos por tanto que se tiene que relacionar el liderazgo educativo como la dirección, guía y accionar para mejorar la calidad de educación en un esfuerzo conjunto de la comunidad educativa que integran todas y cada una de las instituciones educativas de todos los niveles, y en este caso particular que hemos delimitado, las instituciones públicas de educación secundaria concretamente. No se trata de desarrollar un liderazgo administrativo, sino uno comprometido que maneje la visión y misión de la institución educativa.

2.2.1.1. Elementos de liderazgo.

Alvarado (2008) menciona que el ejercicio del liderazgo implica la interrelación de los siguientes elementos:

El Objetivo: Constituye un elemento importante de cualquier actividad en la educación y la administración. Un líder debe tener presente y

claros los objetivos institucionales y al mismo tiempo los referidos a la satisfacción de las necesidades individuales.

El Poder: El liderazgo es una forma de ejercer poder. Basado en las cualidades que perfilan a un líder se llega a la adhesión voluntaria de seguidores. Se ejerce por las siguientes formas: Primero el poder premiador, mediante recompensas el poder moldea y controla la conducta de los demás. Segundo el poder Coercitivo, mediante la aplicación de los premios y castigos. Tercero el poder Legítimo, mediante la imposición de ciertas conductas basado en su derecho por la posición alcanzada como líder. Cuarto el poder Experto, el poder basado por en el dominio del conocimiento y habilidades del líder sobre los subalternos. Quinto el poder Referente, en virtud de sus atributos personales el líder inspira a los seguidores su aprobación emulación.

El Estilo: Son las diferentes conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr los objetivos planteados.

Los Seguidores: Representa la esencia del liderazgo, es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo.

2.2.1.2. Tipos de liderazgo educativo.

Existen diversas clasificaciones acerca del tipo de liderazgo, nosotros abordaremos la tipología de liderazgo directivo planteada por Harris, A. (2003) que plantea que son las teorías que más han influenciado en la gestión de las instituciones educativas de los últimos años. Y que son: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el liderazgo instructivo o pedagógico. Teorías que se basan en la relación que establecen los líderes con sus seguidores.

2.2.1.2.1. Liderazgo transaccional.

Esta concepción, tiene implícita la comprensión de que existe por una parte el líder, y por otra, los seguidores. El liderazgo consiste en coordinar los esfuerzos necesarios para alcanzar el propósito de la organización, esto se realiza mediante la transacción entre tareas delegadas a los seguidores, control del trabajo realizado, evaluación y

recompensas que el líder controla (incentivos económicos principalmente). Es una visión de liderazgo bastante cuestionada por su racionalidad, por incidir mediante el control y por basarse en cambios estructurales dejando de lado el cambio cultural.

Este tipo de liderazgo es efectivo para escuelas que tienen un propósito claro y estático o para cambios superficiales. Sin embargo, tal como muestra la teoría de cambio, las escuelas que pretenden mejoras profundas, requieren un liderazgo que incida en la cultura y que promueva el cambio organizacional.

2.2.1.2.2. *Liderazgo transformacional.*

La teoría del liderazgo transformacional tiene su origen en la publicación de J. M. Burns (1978). Este investigador estudió la forma en que los líderes motivaban a sus seguidores para movilizarlos más allá de sus intereses personales, hacia los objetivos de la organización en diferentes tipos de instituciones.

De acuerdo a Burns, la mayor distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional, dice relación con el proceso por el cual los líderes motivan a sus seguidores (Nguni, Slegers y Denessen, 2006). El Liderazgo transaccional pone el motor de la motivación en el interés personal de los seguidores -por tanto, ellos siguen al líder en función de las recompensas-; mientras que el liderazgo transformacional apela a los valores y emociones de los seguidores.

La perspectiva del liderazgo transformacional se interesa por los valores y propósitos morales compartidos al interior de una organización, por las relaciones entre los miembros y por alcanzar sus objetivos a través de potenciar en la gente su compromiso, motivación y desarrollo profesional.

Aportes a esta línea de investigación también fueron realizados por Bass, B. (1985). Para este autor,

Los líderes transformacionales no sólo reconocen las necesidades de sus seguidores, sino que van más allá; se concentran en el desarrollo de los seguidores, al mismo tiempo que los conducen hacia objetivos organizacionales

más elevados de lo que ellos individualmente esperan y que pueden ser alcanzados grupalmente (Nguni et al., 2006, p. 234).

El principal aporte del liderazgo transformacional, es que mediante el cambio cultural, contribuye a la capacidad de una organización para mejorar en forma continua. Es un enfoque que se considera necesario, pero a la vez insuficiente para la mejora, ya que carece de una orientación específica hacia el aprendizaje de los estudiantes.

Dentro de esta perspectiva de liderazgo, algunas características importantes del líder son su inteligencia emocional y sus habilidades sociales (Harris et al., 2003, p. 177).

2.2.1.2.3. Liderazgo pedagógico.

La teoría sobre liderazgo instruccional (o pedagógico) tiene su origen a comienzos de los años 80, con el estudio de escuelas eficaces en contextos de pobreza (Bossert, Dwyer, Rowan y Lee, 1982) citado en Nguni, Slegers & Denessen (2006). Este tipo de estudios muestra que cuando el liderazgo está orientado los procesos pedagógicos que ocurren en la escuela, tiene un mayor impacto en los resultados de los estudiantes.

Este tipo de liderazgo, planteó la necesidad de girar desde una propuesta burocrática y centrada en la organización, a un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el aprendizaje tanto de los alumnos como de los profesores (Murillo, 2006; Murillo, Barrio y Pérez-Albo, 1999). De hecho, este vínculo estrecho con la calidad de los aprendizajes es lo que define al liderazgo pedagógico. Como plantea Elmore (2010),

Podemos hablar ampliamente del liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional ... por eso, el liderazgo es la práctica de mejora educativa, entendida como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo (p.69).

Lo cierto es que este tipo de liderazgo está centrado en el liderazgo que se ejerce en el proceso de enseñanza a aprendizaje.

Considerando los tres tipos de aprendizaje que se han explicitado en los párrafos precedentes, podemos manifestar que casi nunca se dan cada uno de ellos de manera pura o única, siempre se desarrollarán de acuerdo al contexto y al momento requerido.

Junto con los enfoques transaccional, transformacional e instruccional, a lo largo de la historia de investigación sobre este tema han surgido varias otras perspectivas (Bolívar, López-Yáñez y Murillo, 2013). Algunas han clasificado los tipos de liderazgo en función de características personales de los líderes (teorías conductuales), un ejemplo clásico es la rejilla de Blake y Mouton (1964). Otros han desarrollado teorías de liderazgo que son contingentes, es decir, en las que los líderes se comportan de una determinada manera dependiendo de la situación en la que destacan algunos exponentes como House, R. (1971), y Fiedler. F. (1967). Finalmente, durante la última década diferentes autores han levantado sus propias teorías de liderazgo en función de las características que debe tener un liderazgo eficaz para la mejora de la escuela. Algunos ejemplos de ello son el Liderazgo Sostenible (Hargreaves y Fink, 2006) o, como se mencionó anteriormente, el Liderazgo centrado en el Aprendizaje (Bolívar, 2010a, 2010b; MacBeath, 2007). Estas últimas propuestas más allá de competir u oponerse entre sí, son complementarias y enriquecen la mirada sobre el liderazgo educativo.

2.2.1.2.4. Liderazgo directivo

La idea que fundamenta el liderazgo directivo es que éste debe asegurar la calidad de los aprendizajes y en esa direccionalidad está involucrado entonces el liderazgo directivo se pone activo en la práctica, es decir, en el desarrollo de las funciones que le son inherentes. De acuerdo a Leithwood y colaboradores (2006), la mayoría de los líderes exitosos basa su acción en un repertorio común de prácticas básicas de liderazgo. Estas prácticas a su vez se pueden clasificar en cuatro categorías: Establecer Dirección; Desarrollar Personas; Rediseñar la Organización y Gestionar los Procesos de Enseñanza-Aprendizaje.

CATEGORÍAS	PRÁCTICAS
Mostrar dirección de futuro Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un "propósito moral".	Construcción de una visión compartida Fomentar la aceptación de objetivos grupales Altas expectativas
Desarrollar personas Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también el compromiso y la resiliencia que son las disposiciones que este necesita para continuar realizándolas.	Atención y apoyo individual a los docentes. Atención y apoyo intelectual Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con docentes y estudiantes)
Rediseñar la organización Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.	Atención y apoyo individual a los docentes Atención y apoyo intelectual Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con docentes y estudiantes)
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en el aula.	Dotación de personal Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación coordinación) Monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes Evitar la distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo

Fuente: Elaboración propia en base a Leithwood et al. (2006)

2.2.2. Influencia del liderazgo educativo en docentes y estudiantes.

La existencia de múltiples y diversos tipos de estudios sobre los efectos del liderazgo educativo/directivo en docentes y estudiantes son disímiles, pudiendo ser más relevantes en aquellas instituciones educativas que se encuentran atravesando circunstancias difíciles o en situación de desventaja, como bien lo remarca Bolívar(2010), o puede ser de efecto contrario, es decir, un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad como expresa Weinstein(2009).

Se encuentran estudios con enfoque cualitativo y cuantitativo con sus respectivas respuestas al efecto del liderazgo en los resultados del aprendizaje, así por ejemplo se tiene los siguientes resultados:

a) La concepción de liderazgo considerada en el estudio

Estudios realizados por Robinson (2009) en una revisión de 27 estudios publicados entre 1978 y 2006 sobre los efectos del liderazgo en resultados de aprendizaje, según este meta-análisis, no todos los tipos de liderazgo tendrían el

mismo efecto. Ella establece una comparación entre el efecto del liderazgo instruccional (o pedagógico) y el efecto del liderazgo transformacional¹⁸. Su trabajo muestra que la magnitud del efecto del liderazgo pedagógico sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos, es más de tres veces la del liderazgo transformacional. La explicación para este fenómeno atiende a los siguientes argumentos:

- 1) La teoría que está a la base del liderazgo pedagógico se encuentra más fundada en evidencia sobre enseñanza y aprendizaje efectivo de los estudiantes, mientras que la que está a la base del liderazgo transformacional tiene más relación con la motivación y compromiso del personal hacia objetivos que pueden ser más generales.
- 2) Los instrumentos de medición del liderazgo pedagógico (variables consideradas en los cuestionarios) están más enfocados en las prácticas y objetivos más ligados a la labor educativa.
- 3) Los cuestionarios utilizados en los estudios sobre el liderazgo instructivo habitualmente son menos subjetivos y, por lo tanto, tienen menos probabilidad de sesgo (que los profesores evalúen al líder en función de su relación con él, no de sus prácticas) (Robinson, 2009, p. 92).

b) La metodología de análisis de datos y el tipo de variables utilizadas.

Los que creen que el impacto del liderazgo es muy bajo o nulo, solo consideran el efecto directo del liderazgo en los resultados de los alumnos, sin embargo, los que utilizan una metodología que incluye los efectos indirectos del liderazgo, esto es, lo que los líderes influyen en otros para mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos (especialmente los profesores), encuentran que la influencia de los líderes en los resultados de aprendizaje, es mayor (Robinson, et al., 2009).

c) La conformación de la muestra.

Si se toman en cuenta sólo escuelas que han demostrado alto grado de eficacia, es más probable que la influencia del liderazgo sea mayor que en aquellos casos que se toman muestras representativas de todo tipo de escuelas.

2.2.3. El liderazgo del director en la institución educativa pública

Resaltamos que el liderazgo transformacional desarrolla una doble dinámica entre los niveles micro y macro. A nivel micro influye en los procesos individuales mientras que a nivel macro influye en la movilización del poder debido a la función del cambio, sistema social y la reforma de la organización. Asimismo implica, según Burns (en Gary Yukl, 1989b), que el liderazgo transformacional se vincula con valores morales en forma positiva y las necesidades de los seguidores. Para Bass el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación, pero no se preocupa por los beneficios a favor de los seguidores. Según Yu, Leithwood y Jantzi (2002) el liderazgo transformacional se inserta en las condiciones representativas de la escuela como son los objetivos, su cultura, sus programas e instrucciones, sus políticas y organización; y sus recursos para obtener un mejor funcionamiento dentro de los contextos en los cuales se desarrolla. También, el liderazgo transformacional debe rescatar las obligaciones de los profesores para el cambio: los objetivos personales, las creencias del contexto y las creencias de las propias capacidades. Estas experiencias en escuelas primarias han generado cambios en los procesos de las concepciones de educación. Por tanto, la construcción del liderazgo transformacional por parte del director de la I.E. pública se basa en asumir sus funciones administrativas considerando su moralidad y la motivación ejercida en los docentes mediante la coordinación, supervisión de clases, supervisión del Plan Anual de Trabajo (PAT), las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de sus docentes. El director ejerce su liderazgo transformacional mediante procesos afectivos y cognitivos sobre sus docentes quienes le han reconocido sus habilidades en el manejo de la institución educativa (Ilies, Judge y Wagner, 2006). Estos procesos son detallados a continuación: El primero es el afectivo, el cual toma como elemento característico del líder (director) su carisma convenciendo al seguidor (docente). Mediante el juicio afectivo los líderes crean y contagian experiencias emocionales positivas en sus seguidores (trabajadores, colaboradores) sobre sus estados emocionales. Cierran el esquema de este primer proceso las emociones positivas que el líder consolida con sus seguidores en miras de afianzar la

autoeficacia de cada seguidor, y que sus objetivos sean los mismos del líder en beneficio de la institución donde se encuentren.

El segundo proceso es el cognitivo, el cual identifica la característica importante del líder como es la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás. Consideramos dos características: la visión y misión porque pertenecen a la cultura organizacional de las instituciones. La visión se refiere a los procedimientos organizacionales establecidos o reglamentados en el largo plazo a fin de obtener los estándares o requisitos sobre los cuales se generan expectativas de costo beneficio tanto para el cliente interno como cliente externo. La misión, en cambio, son las tareas o acciones asignadas a corto plazo, las cuales inciden positiva o negativamente en el beneficio de la organización. Luego se fija los objetivos reafirmando la «visión» y «misión» de la institución en la cual se desenvuelve como parte esencial del propio desarrollo profesional. Cierra el esquema los efectos en el docente, quien está convencido que sus objetivos laborales son los mismos de la institución en la cual labora. Los procesos afectivos mencionados influyen en la motivación del trabajador de la siguiente manera: lo dirigen en los objetivos que debe alcanzar; la intensidad del esfuerzo es asumida al cumplimiento de sus objetivos lo cual le traerá mejores beneficios personales y profesionales. Tanto el proceso afectivo como el proceso cognitivo permiten afianzar un trabajo adecuado de los docentes (trabajadores) y mantener relaciones estables con su director. Conforme al liderazgo transformacional el director es capaz de estimular el esfuerzo docente (intellectual stimulation) para incrementar su liderazgo en los mismos. El manejo de contingencias profesionales tipo problema-solución favorece la estimulación intelectual en los docentes (Mumford y otros, 2000) de tal manera que su creatividad se convierte en una innovación institucional.

Las características del liderazgo transformacional que se contextualicen en una institución pública, según Martínez, Y. (2014: P.10-13) serían:

a) Influencia en el docente

La conducta del director sirve como modelo a sus docentes. En dicho aspecto los docentes le atribuyen autoridad y no cuestionan la conducta profesional del director.

El director es percibido como una persona con ascendencia personal (Bass y Riggio, 2006) entre los docentes fundamentado en su seguridad, es decir, sus acciones son observadas como órdenes acatadas a la brevedad asegurando el éxito. El liderazgo transformacional potencia a los docentes en sus procesos de identificación personal y profesional con el director y la institución educativa. Conforme al liderazgo transformacional las acciones del director establecen menores críticas y resistencia por sus docentes porque se desarrolla una percepción de agradable clima laboral, la cual favorece a su autoridad. De tal manera, el director desarrolla la responsabilidad moral de cuidar de sus docentes y en reciprocidad ellos desarrollan una lealtad incondicional y obediencia favorecida por las interrelaciones personales establecidas en el trabajo. Según a Bass (2006, p. 27) los subordinados reconocen la autoridad del líder transformacional. El líder es el referente ético y determina la visión institucional desde la perspectiva individual y a sus funciones laborales.

El director tiene estrategias empíricas de incrementar su autoridad al otorgar a los docentes niveles de autonomía, reconocer sus logros y alentar su desarrollo personal. Una primera estrategia empírica de autoridad de un director es ser sociable, empático al realizar la actividad laboral de una manera afable y agradable.

La segunda estrategia empírica es afianzar su propia autoridad mediante el potenciar sus relaciones con sus docentes incondicionales a fin de asegurar el trabajo docente centrado en la figura del director.

b) Motivación en el docente

La conducta del director motiva e inspira a los docentes de la institución a asumir nuevos retos. El director es percibido por sus docentes como quien posee una postura articulada socialmente, es decir, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar. Además, la persona del director desarrolla sensibilidad en la resolución de conflictos entre los colaboradores de la organización. La motivación obtenida de los colaboradores se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo docente vinculado con

su bienestar laboral. La motivación del director mantiene en los docentes una permanente expectativa de dar lo mejor de sí, en favor de la institución. El docente motivado es creativo, resuelve problemas y toma riesgos, lo cual favorece al trabajo corporativo en la organización educativa.

Además, el convencimiento ejercido por el director crea una expectativa laboral en cada docente que favorece la responsabilidad tanto individual como colectiva. Es decir, se hará lo necesario a fin de cumplir con lo programado por el director. Sin embargo, dicho seguimiento a la autoridad por parte de cada docente tiene una limitación como es el reconocer cuál es la razón de tal seguimiento, inferimos algunos intereses personales o colectivos al mostrar abierto apoyo al director en sus procesos de gestión.

c) Estimulación del docente

El director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista. Una evidencia que el liderazgo estimula al docente ocurre cuando estos actúan con autonomía sin la presencia del director.

El director es percibido como una persona anticonvencional, es decir, fomenta la producción intelectual de sus docentes. Cabe resaltar que sus ideas son innovadoras y tienen aceptación entre sus docentes. Además, el director favorece la participación de los docentes quienes «plantean métodos nuevos y creativos en la misión de la organización reforzando cada aporte de manera directa» (Mind Garden, 2004, p. 28).

El director incentiva la creatividad e innovación ante las contingencias que deben resolver en forma intrapersonal, interpersonal con sus pares y otros miembros de la comunidad educativa. Así el director fomenta una organización competente en la cual las necesidades individuales son consideradas relevantes en la cultura organizacional.

El apoyo del docente hacia la labor del director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización. El apoyo ejercido hacia el director consiste en ayudar a aprender, desaprender y reaprender en función de las necesidades planteadas cada año. Así los docentes sienten que

articulan sus eventos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) como elementos vinculantes. El director apoya de manera directa al conversar con sus docentes en cómo utilizar alguna estrategia para obtener mejores resultados educativos

d) Atención en el docente

El director se dirige a cada docente de acuerdo a las características de los mismos, respeta sus individualidades. El director es percibido como una persona respetuosa por los docentes a su cargo. Además, los docentes aceptan sus decisiones por considerarlas justas y reguladoras de las experiencias interprofesionales. Así el director dirige su atención en el desarrollo potencial de cada docente.

La atención en el docente facilita las comunicaciones del director con cada uno de ellos, lo cual refuerza la tarea asignada. Además, la retroalimentación es persona a persona haciendo los reajustes conforme a las competencias profesionales de cada docente. El director como proveedor de información oportuna maneja el seguimiento continuo al dialogar con cada uno conforme a las necesidades de la institución.

El liderazgo ejercido por el director considera a cada uno de los docentes de acuerdo a sus necesidades comprometiéndolos con la misión de la organización. «El éxito de la labor directiva está en crear armonía entre lo individual de cada docente y lo organizacional del colegio» (Genge, Leithwood y Tomlinson, 1999, p. 800). Es decir el director es la persona que logra la simetría entre las necesidades individuales del docente y los requerimientos profesionales de la organización educativa.

El liderazgo ejercido por el director basado en la asertividad «crea oportunidades de crecimiento individual en cada docente» (Murillo, Barrio y Pérez, 2006, p. 105). Además, el desarrollo de la cultura organizacional sirve de soporte para dicho crecimiento, beneficiando a la institución y al docente. Así el director otorga oportunidades a sus colaboradores e incentiva su crecimiento personal.

2.2.4. Liderazgo educativo en Perú.

En nuestro análisis hemos podido identificar que en el Perú, como resultado de las evaluaciones censales respecto del aprendizaje de los estudiantes en diferentes materias educativas, se han identificado resultados magros o decepcionantes y a partir de ello, universidades, y organismos no gubernamentales vienen ejecutando investigaciones para identificar factores determinantes, además de los que ya se consideran como los factores determinantes como lo plantean Alvarino, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra (2000), las características socioeconómicas y culturales de los estudiantes ejercen la mayor influencia sobre los aprendizajes, algunas variables al interior de las escuelas también muestran asociaciones importantes. En ese contexto en un estudio realizado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación 2010, Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2004, Unidad de Medición de la Calidad Educativa y Grupo de Análisis para el Desarrollo 2001 concluyen que la gestión del director y su estilo de liderazgo son un aspecto clave, que determina otros procesos al interior de la escuela, con efectos sobre el rendimiento académico.

Durante los últimos diez años, el Estado peruano está realizando un proceso de delegación de funciones y responsabilidades educativas en manos de los directores de las instituciones educativas de los diversos niveles educativos que contempla el sistema educativo peruano al ser la institución educativa la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo —según lo determina el artículo 55 de la Ley General de Educación, Ley 28044.

De acuerdo a esta normatividad el papel del director se vuelve estratégico, en la medida en que se establece una política que le da mayor autonomía, otorgándole nuevas funciones para la gestión institucional y pedagógica (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006; Uribe 2007).

El Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 (Ministerio de Educación 2012b) establece que, en el ámbito de la gestión escolar, las escuelas deben asumir la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, con lo cual se centra a toda la organización en los aprendizajes. Podemos identificar la necesidad de trabajar con directores seleccionados, formados y organizados en función del liderazgo requerido para afrontar los

retos de la reforma. Asimismo, para la formación superior pedagógica también se prioriza la preparación de los directores en función del liderazgo pedagógico que favorezca los aprendizajes de calidad. En la misma línea, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace) y el Ministerio de Educación (Minedu) están sumando esfuerzos en la reforma emprendida para mejorar la gestión de las instituciones educativas. En el primer caso, el Sineace busca evaluar la calidad de la gestión educativa estableciendo la dirección institucional como uno de los cinco factores que determinan la calidad del servicio ofrecido por la institución educativa (Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica 2011). En este factor se resalta la necesidad de que la gestión y la conducción de la institución educativa estén orientadas hacia un proceso de enseñanza aprendizaje y la formación integral de los estudiantes, y se precisa un estándar para el liderazgo participativo que debe ejercerse desde la dirección escolar. Por otro lado, el Minedu ha elaborado el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014), que define el papel y la responsabilidad que el director debe asumir para generar un impacto en la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes de los estudiantes, brindando apoyo y acompañamiento al trabajo de los docentes.

Apreciamos la importancia que tienen el liderazgo para la mejora de la calidad de la educación, con la consecuente mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo, la realidad nacional respecto de la gestión escolar, del liderazgo directivo versus liderazgo pedagógico, todavía no muestra el despegue que la sociedad peruana espera y de cara a la crisis de valores que se refleja en los medios de comunicación masiva, en la actuación negativa de algunos, por no decir muchos directores y docentes con sus estudiantes, se evidencia que sigue en crisis el liderazgo pedagógico.

En nuestra patria peruana la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación 2002). Desde el Minedu se reconoce el papel primordial que desempeña el director

escolar 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 (Ministerio de Educación 2003).

Pero, es necesario reconocer que los directores de las instituciones educativas públicas en el Perú realizan primordialmente acciones administrativas y burocráticas como ellos mismos reconocen, lo que está reflejado en un estudio cualitativo ejecutado por el MINEDU, que expresa que, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Sin embargo, un estudio cualitativo realizado en el Perú revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas de manera independiente (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006).

Ministerio de Educación (2002). Aprueban disposiciones complementarias de las Normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos. Resolución Ministerial 168-2002-ED, 14 de marzo del 2002. En Normas Legales 7935. Diario Oficial El Peruano. Congreso de la República.

Para reafirmar lo manifestado traemos al presente el resultado de un estudio realizado por Vaillant, D. y Rodríguez, E. (2012), quienes sostienen que los sistemas educativos latinoamericanos sufrieron importantes transformaciones en las últimas décadas. Sin embargo, la incidencia en los resultados del aprendizaje ha sido baja y esto tendría relación, entre otros factores, con el papel de los directores. Parecería que los resultados del aprendizaje mejoran allí donde hay liderazgo pedagógico y donde existe orientación e intervención de los directores en el diseño curricular a impartir. Este artículo se basa en los datos del Informe 2012 para los ocho países de América Latina que participaron del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes o Informe PISA: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Uruguay. En

particular, se analizan las opiniones de los directores en relación a la dimensión “currículo, políticas y prácticas escolares”. Los hallazgos dan cuenta de una realidad muy diversa y heterogénea con relación a las prácticas de liderazgo en los países examinados. Entre los resultados principales del estudio cabe destacar que en un número importante de países, los directores no basan sus prácticas en una formulación precisa y por escrito de estándares para la mejora del aprendizaje. Además, parecería que la promoción de confianza y autoconfianza en el profesorado por parte de los directores es excepcional. Finalmente, un amplio porcentaje de directores hace poco uso de la investigación para la toma de decisiones.

De igual manera el estudio realizado por OREAL/UNESCO (2014) informa que en el Perú, la definición de funciones de los directores es más acotada que en los casos antes vistos e incluye responsabilidades en distintos ámbitos del quehacer escolar. Así, los directores son responsables de: “organizar, conducir y evaluar, de manera compartida, la gestión de la institución educativa”; tienen funciones administrativas como el resguardo de la infraestructura y equipamiento de los centros educativos, la actualización permanente del inventario de los bienes, y la administración de la documentación de las instituciones. Además, éstos deben garantizar la seguridad de los espacios educativos dentro y en los alrededores del local escolar, esto último en coordinación con las organizaciones locales. Se identifica un bajo énfasis en la función pedagógica, dentro de la cual únicamente se señala que los directores son responsables de “promover la articulación y armonización permanente de la planificación y desarrollo de las actividades educativas de los distintos niveles, modalidades y formas educativas”.

En Perú, a partir del año 2013, se determinó que los cargos de directores de colegios públicos recibirán una asignación adicional aparte de su sueldo, que depende según el número de turnos en que trabajan, siendo de aproximadamente 285 dólares en el caso de dos turnos y de 214 para quienes cumplen un único turno. Este bono se suma al salario regular, que es mayor al de los docentes, aumentando además a medida que se asciende en la escala magisterial y el número de horas que se cumplen. Así por ejemplo un docente de secundaria del nivel V de la escuela, y de primaria con 30 horas semanales, recibe una

remuneración de 942 dólares aproximadamente, mientras que un director del mismo nivel recibe 1256 dólares, siendo –para este caso específico– la diferencia de 25% (La República, 2013b).

2.2.5. Propuesta de las características del liderazgo transformacional para la gestión directiva en las instituciones educativas públicas secundarias.

2.2.5.1. *Las características del liderazgo transformacional para el director que se deben promocionar para optimizar la gestión de las instituciones educativas públicas son las siguientes:*

a) Influencia en el docente:

- Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.
- Le hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.
- Enfatiza la importancia del fuerte sentido del deber del docente.
- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo
- Respeta a los docentes por su forma de actuar
- Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.
- Demuestra un sentido de autoridad y confianza en su conducta
- Enfatiza la importancia de una misión común.

b) Motivación en el docente:

- Habla de forma optimista sobre el futuro.
- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.
- Presenta una convincente visión del futuro.
- Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.

c) Estimulación del docente:

- Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.
- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.
- Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.
- Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.

d) Atención en el docente:

- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.
- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.
- Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.
- Me ayuda a mejorar mis capacidades.

2.2.5.2. Las características del liderazgo transformacional en el director que se deben evaluar para la gestión de las instituciones educativas públicas secundarias son:

- a) Autoridad del director:
 - Manera como se identifica
- b) Poder de convencimiento:
 - Manera de convencer
 - Empleo adecuado de interrogantes
 - Tipos de propuestas
- c) Apoyo en el trabajo:
 - Empleo de estrategias/actividades para que el docente realice su trabajo
- d) Asertividad del director
 - Cualidades que se aprecian en el director en las relaciones interpersonales que establece.

2.3.Hipótesis

El presente estudio no lleva hipótesis por ser descriptiva.

2.4.Definición operativa de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V1 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DIRECTOR	- Influencia en el docente -Motivación en el docente - Estimulación del docente - Atención en el docente
V2 GESTION DIRECTIVA	Características de la gestión directiva del director	- Autoridad del director - Poder de convencimiento -Apoyo en el trabajo - Asertividad del director

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se arribamos están en concordancia con los objetivos. Dichas conclusiones son las siguientes:

1. Las características del liderazgo transformacional para el director que se deben promocionar para optimizar la gestión de las instituciones educativas públicas son:

a) Influencia en el docente:

- Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.
- Le hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.
- ☐ Enfatiza la importancia del fuerte sentido del deber del docente.
- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo
- ☐ Respeta a los docentes por su forma de actuar
- Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.
- ☐ Demuestra un sentido de autoridad y confianza en su conducta
- Enfatiza la importancia de una misión común.

b) Motivación en el docente:

- ☐ Habla de forma optimista sobre el futuro.
- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.
- Presenta una convincente visión del futuro.
- Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.

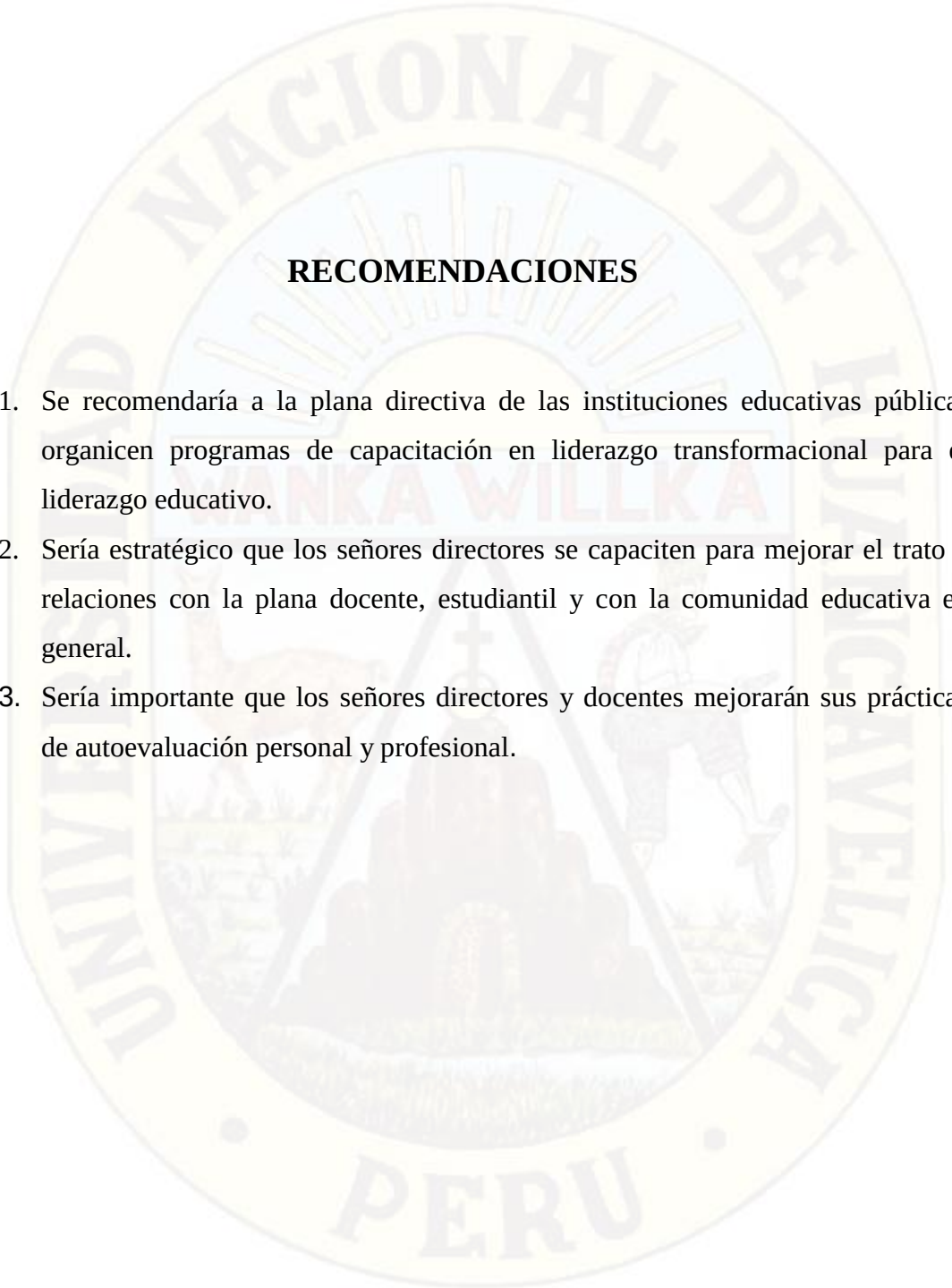
c) Estimulación del docente:

- ☐ Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.
- ☐ Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.
- Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.
- ☐ Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.

d) Atención en el docente:

- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.
- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.

- ☐ Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.
 - ☐ Me ayuda a mejorar mis capacidades.
2. Las características del liderazgo transformacional en el director que se deben evaluar para la gestión de las instituciones educativas públicas secundarias son:
- a) Autoridad del director:
 - ☐ Manera como se identifica
 - b) Poder de convencimiento:
 - ☐ Manera de convencer
 - ☐ Empleo adecuado de interrogantes
 - ☐ Tipos de propuestas
 - c) Apoyo en el trabajo:
 - ☐ Empleo de estrategias/actividades para que el docente realice su trabajo
 - d) Asertividad del director
 - ☐ Cualidades que se aprecian en el director en las relaciones interpersonales que establece.
3. Las características del liderazgo transformacional que se deben tener presente para ser evaluadas en el director en la gestión de las instituciones educativas públicas secundarias que están en relación con los docentes: Influencia en el docente, Motivación en el docente, Estimulación del docente y, Atención en el docente y en relación a la gestión directiva: Autoridad del director, Poder de convencimiento, Apoyo en el trabajo y, Asertividad del director.



RECOMENDACIONES

1. Se recomendaría a la plana directiva de las instituciones educativas públicas organicen programas de capacitación en liderazgo transformacional para el liderazgo educativo.
2. Sería estratégico que los señores directores se capaciten para mejorar el trato y relaciones con la plana docente, estudiantil y con la comunidad educativa en general.
3. Sería importante que los señores directores y docentes mejorarán sus prácticas de autoevaluación personal y profesional.

REFERENCIAS BLIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (2002). *Gestión educativa. Instrumentos*. Lima: Editorial Udegraf.
- Alvariño, Celia; Sergio Arzola, José Joaquín Brunner, María Olivia Recart y Ruby Vizcarra (2000). *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*. Paideia, 29, 15-43.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Citado en Martínez, Y. (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: PUCP. Repositorio.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006) *Transformacional leadership*. Citado Martínez, Y.(2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: PUCP. Repositorio.
- Bolívar, A. (2010a). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A. (2010b). *Dirección pedagógica: un liderazgo centrado en el aprendizaje*. En A. Manzanares (Coord.), *Organizar y dirigir en la complejidad instituciones educativas en evolución* (pp. 39-79). Madrid: Wolters Kluwer.
- Bossert, Dwyer, Rowan y Lee. (1982) citados en Nguni, S., Slegers, P. y Denessen, E. (2006). *Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.

- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Citado en Horn, A. (2013) *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados del aprendizaje*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Repositorio.
- Burns, J.(1978) *Leadership*. Citado en Martínez, Ysrael (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: PUCP. Repositorio.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago: Fundación Chile.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*.Citado en Horn, Andrea (2013) *El liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados del aprendizaje*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Genge, M., Leithwood, K. & Tomlinson, D. (1999). *Transformational School Leadershi*. Citados en Martínez, Ysrael (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: PUCP. Repositorio.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. Citados en Horn, A. (2013) *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados del aprendizaje*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Repositorio.
- Harris, A., y otros. (2003). *Effective Leadership for School Improvement*. Citados en Horn, A. (2013) *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados del aprendizaje*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Repositorio.
- Horn, Andrea (2013) *El liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados del aprendizaje*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- House, R. (1971). *A path goal theory of leader effectiveness*.Citado Horn, A. (2013) *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados del aprendizaje*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Repositorio.
- Ilies, R., Judge, T. & Wagner, D. (2006) *Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to motivated Followers* en Martínez, Ysrael (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: PUCP. Repositorio.

- Jaime, M. (2015) *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia, de Bucaramanga – Colombia*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Fundación Chile.
- MacBeath, J. (2011). *Lidear el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Santiago: Fundación Chile.
- Martínez, Ysrael (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: PUCP. Repositorio.
- Mind Garden (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*. Citado en Martínez, Ysrael (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: PUCP. Repositorio.
- Ministerio de Educación (2003). *Ley General de Educación. Ley 28044*. Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU (2010) *Evaluación de la calidad de la educación*. Lima: Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación Unidad de Medición de la Calidad Educativa. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2012a). *Ley de Reforma Magisterial. Ley 29944*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2012b). *Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem) 2012-2016*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Mumford, M. y otros, (2000) *Leadership Skills: Conclusions and Future Directions. Leadership Quarterly*, citado en Martínez, Ysrael (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: PUCP. Repositorio.

- Murillo, F. J. (2006). *Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. Citado en Martínez, Ysrael (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: PUCP. Repositorio.
- Nguni, S., Slegers, P. y Denessen, E. (2006). *Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools*, Citados en Horn, Andrea (2013) *El liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados del aprendizaje*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- OREAL/UNESCO (2014) *El liderazgo escolar en América Latina y el caribe: un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: a Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago).
- Pérez, Juan. (2010) *Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio" Tegucigalpa*. México: Universidad Pedagógica Nacional "Francisco Morazán"
- Pont, Nusche y Moorman, (2008) *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. París: OECD.
- Reyes, Nilo. (2012) *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Escuela de post grado. Repositorio.)
- Robinson, (2009) *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration*. Citado en Horn, A. (2013) *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados del aprendizaje*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Repositorio.
- Sánchez, Ivonne (2012) *El liderazgo situacional en la práctica docente para promover la motivación escolar en alumnos de primaria*. Tegucigalpa: Universidad pedagógica Nacional.

- Uribe, Mario (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5(5), 149-156.)
- Vaillant, D. y Rodríguez, E. (2012). *Prácticas de liderazgo para el aprendizaje en América Latina: Un análisis a partir de PISA 2012*. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.24, n. 91, p. 253-274, abr./jun. 2016. Uruguay: Instituto de Educación. Universidad ORT Uruguay.
- Weinstein, J. (2009). *Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena*. Citado en Horn, Andrea (2013) El liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados del aprendizaje. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Yu, H; Leithwood, K; y Jantzi (2002) *The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong*. Citados en Martínez, Ysrael (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: PUCP. Repositorio.