



# El director como un líder transformador

## The director as a transforming leader

**Delia Rocio Chero Pacheco** | [dchero@ucvvirtual.edu.pe](mailto:dchero@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0002-0168-0744>  
Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Recibido en octubre 2021 | Arbitrado en noviembre 2021 | Aceptado en diciembre, 2021 | Publicado en enero 2022

### Resumen

**Palabras clave:**

Capital humano; sociedad del conocimiento; procesos educativos; liderazgo; directivo

Las tendencias educativas globales experimentan cambios referentes a nuevas formas de relacionarnos entre las personas, las instituciones y los países; creando así un escenario complejo que es necesario aprender novedosas formas de actividades cooperativas, habilidades, destrezas y sobre todo aprender los últimos avances tecnológicos que permiten ser más eficiente en el desempeño de nuestra labor educativa. Estos cambios se han orientado básicamente a la formación del capital humano como requisito estratégico para competir y lograr el éxito en un contexto denominado “sociedad del conocimiento”. Es por ello la importancia de abordar cómo los nuevos líderes contemporáneos demuestran su capacidad de gestión, toma de decisiones, delegación de funciones, incentivos y motivación a los colaboradores de las instituciones educativas para el logro de metas y objetivos estratégicos.

### Abstract

**Keywords:**

Human capital; knowledge society; educational processes; leadership; executive

Global educational trends undergo changes regarding new ways of relating between people, institutions and countries; Thus creating a complex scenario that it is necessary to learn new forms of cooperative activities, abilities, skills and above all learn the latest technological advances that allow us to be more efficient in the performance of our educational work. These changes have been basically oriented to the formation of capital human as a strategic requirement to compete and achieve success in a context called “knowledge society”. That is why the importance of addressing how the new contemporary leaders demonstrate their management capacity, decision-making, delegation of functions, incentives and motivation to collaborators of educational institutions to achieve strategic goals and objectives.

## INTRODUCCIÓN

La mayor parte de los directivos en América Latina no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostentan la capacidad organizativa necesaria para su labor; por ello la necesidad de fortalecer la capacidad de liderazgo directivo para transformar efectivamente la cultura en las instituciones escolares.

La importancia de los directivos de conocer temas para poder profundizar su formación, sin duda, puede inferirse a partir de estas reflexiones que el mejor activo fijo que tiene toda institución es su personal; por lo tanto, el director debe crear un adecuado clima de trabajo para que todo el personal se sienta cómodo y mejore su rendimiento laboral, no se debe perder la constante comunicación y el respeto ya que todos estamos comprometidos con brindar un buen servicio educativo.

En los años siguientes se emprende una serie de reformas educativas que se irán centrado más en el directivo; en tal sentido, en la R.M. N° 0518-2012-ED; específicamente en las estrategias generales que se consideran en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM-2012), se propone para el ámbito de la gestión, que las instituciones educativas asuman con responsabilidad gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, principalmente centrado en la organización de los aprendizajes; por ello el primer resultado de la reforma en la gestión escolar contar con directivos seleccionados, formados y organizados, toda vez que los cambios institucionales necesitan líderes bien preparados los retos de tales procesos. Por lo mencionado es de vital importancia comprender lo que ocurre en las instituciones educativas a razón de que estos espacios constituyen los pilares

para la formación del capital humano. Sumada a la reforma mencionada, en 2014; producto de un diagnóstico realizado por el Minedu, se concluye que la influencia en los logros de aprendizaje, posterior a la labor docente, es la capacidad del liderazgo pedagógico del directivo; por lo que se implementa en la política educativa nacional, la herramienta estratégica de política integral del desarrollo directivo, denominado “Marco del Buen Desempeño Directivo”, con competencias (6) y desempeños (21).

Entonces, el liderazgo del directivo peruano es fundamental para generar propósitos y objetivos estratégicos desafiantes en la escuela; además de proporcionar una perspectiva de equipo que esté por encima de las miradas individuales, generando confianza entre los docentes y que ello impacte finalmente sobre el logro de aprendizaje de los estudiantes y el compromiso de los padres de familia y apoderados con la institución educativa; lo que se suele llamar teóricamente “Liderazgo Transformacional”; como lo manifiestan Pedraja R., Rodríguez E., Araneda C., Rodríguez P. (2016), al afirmar que: “El liderazgo transformacional mejora las condiciones psico-sociales de las instituciones de educación al construir y compartir una misión, generando ideas, compartiendo el poder, ganando credibilidad a partir de las propias experiencias exitosas” (p. 274).

Por lo mencionado, la interrogante que nos planteamos en este trabajo académico es ¿Qué tan determinante será que el desempeño del director como líder transformador influencia en la mejora efectiva de la gestión pedagógica, el clima institucional y el logro de los aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas?

## ARGUMENTACION

Toda Institución Educativa está conformada por los estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicio, padres de familia, y la comunidad que lo rodea. Por eso es importante que la persona que ejerce el cargo de Director(a) deba tener ciertas características personales, y sobre todo conocer los problemas, la visión, la misión, las metas y objetivos que le permitan realizar de manera efectiva sus propósitos y relacionarse bien con toda la comunidad educativa. Según Minedu (2014, p. 13) 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, siendo, citando a Leithwood (2009, p. 123), “la capacidad de realizar una serie de acciones que conlleven al logro de los objetivos y las metas trazadas para el logro de aprendizajes en los estudiantes sin exclusión de ninguno.”

En ese mismo sentido, el MINEDU cita a Murillo (2006, p. 98) quien señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Para que un directivo logre cumplir su rol desde una óptica transformadora, según el Minedu (2014) se deben detectar tres elementos constitutivos de lo que han llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

a. Gestión pedagógica e institucional, identificando características especialmente relevantes al:

1. Desarrollo profesional del docente al interior de la escuela. Recordemos que el trabajo pedagógico es responsabilidad de los docentes del aula, cada uno en sus respectivas especialidades y áreas.
2. Marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación. En esta tarea los subdirectores y Directores cumplen su función de monitorear el trabajo en las plazas establecidas (supervisar) y apoyar su desempeño sin problemas. Bolívar (2010, p.11) afirma en este aspecto:

Es un punto, sin duda conflictivo, pero en las experiencias y literatura internacional, cada vez más claro: si los profesores son clave de la mejora, los directores han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores, supervisando los resultados y alentando el progreso.

3. Buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles. Esta responsabilidad es fundamental, pues es inherente a tan importante responsabilidad, pues una importante característica de la competencia de gestión según Medina y Gómez (2014) es facilitar la distribución, optimización y uso de espacios, tiempos y recursos. Los trabajos inherentes en esta dimensión son: Dirigir la elaboración o modificación-modernización del Proyecto

Educativo Institucional (PEI) y priorizando los problemas a resolver. Igualmente, organizar el Plan Anual de Trabajo (PAT); dedicarle el tiempo suficiente a cada una de las actividades programadas; el trabajo ejecutivo que realiza el Director es identificar los problemas y poner en el conocimiento del Consejo Educativo Institucional (CONEI) estos problemas, para buscar e implementar las soluciones posibles, para luego incorporarlo dentro del Plan Anual de Trabajo.

- b. Expectativas y “visión de futuro”, referida a la confianza que tienen los directivos y profesores, en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares. Según Murillo, esto:

...implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo cual es necesario conocer muchos saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. (1999, p.98)

- c. Planificación rigurosa del proceso pedagógico en la que se brinda espacio para el aporte individual de los docentes. Minedu (2013, p.15) hace referencia que un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar-fortalecer excelentes docentes, líderes escolares.

Las tres dimensiones del Liderazgo siempre están presentes en toda actividad que realiza el director frente a la institución Educativa ya que todas están relacionadas con los profesores, estudiantes, padres de familia, con la única finalidad de mejorar el servicio Educativo.

### **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

El liderazgo transformacional es un concepto desarrollado en 1978 por el ganador del premio Pulitzer, James MacGregor Burns, quien lo define como la capacidad que tienen algunas personas con una fuerte visión y personalidad, de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Según su autor (1978) es “un proceso a través del cual los líderes y los seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación”.

El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985) hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (Bass, 1994).

Cardona (2005) citado por Gonzales, Gonzales, Ríos y León (2013), expresa que:

El liderazgo transformacional es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz

de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores (p.360).

A continuación, se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo Transformacional. Según Bass (1985) el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el docente:

- **Consideración del individuo**

Los empleados no se pueden entender como un todo, sino que el líder debe atenderlos de forma individual, por lo que la inteligencia individual será fundamental para que la relación entre equipo y líder funcione de forma fluida.

Para que nos entendamos pondremos un ejemplo práctico: considerar al individuo de manera única puede pasar por realizar *feedbacks* individualizados basados en datos objetivos, generados por el propio empleado.

- **Estimulación intelectual**

El líder no solo debe impulsar el cambio, sino sembrar en su equipo la semilla del razonamiento para que todos puedan comprender las decisiones que se toman dentro de la empresa. Esto pasa, por ejemplo, por implementar planes de carrera y de formación laboral.

- **Influencia idealizada**

La figura del líder debe entenderse como un ejemplo a seguir y una inspiración dentro

del equipo para mejorar día a día y atreverse a enfrentarse a nuevos desafíos.

- **Inspiración y motivación**

Todo el grupo debe sentir que se encuentra en un ambiente altamente motivante y estimulante, que se inspira directamente de la figura y actitud del líder en el entorno de trabajo.

Creemos que estas cuatro características básicas que son complementarias entre sí, no solo definen a un líder transformador, sino también a un buen directivo.

Desde esta perspectiva, para lograr cambios en un centro educativo se requiere que sus directivos cumplan con una serie de competencias para afrontar eficazmente los desafíos institucionales y, por consiguiente, dirigir a sus miembros para la mejora de esta (Bolívar 2010; Minedu, 2014; Navarro, 2015). Para ello, el Minedu (2013) desarrolló una herramienta denominada “Marco del buen desempeño directivo”, el cual sirve como referente de lo que un directivo debería alcanzar como líder de la institución.

El “Marco del buen desempeño directivo” está compuesto por dos dominios que agrupan un conjunto de competencias: Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, en la que abarca las responsabilidades del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela a través de competencias como el manejo de toma de estrategias, resolución de conflictos, planificación, etc., orientadas a la mejora de aprendizajes y al buen clima escolar; y la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, enfocada a potenciar el desarrollo del docente en base a un modelo de liderazgo, en esta área se trabajan competencias



como el liderar y promover una comunidad de aprendizaje en los docentes y en los estudiantes, un trabajo colaborativo entre docentes y directivos, etc. (Minedu, 2014). Este marco de desempeño busca crear un liderazgo en el contexto escolar debido a que se requiere de una o más personas que asuman la conducción del centro, en relación a sus metas y objetivos: aprendizaje de los estudiantes y un trabajo colaborativo para el buen desempeño de la práctica docente. El liderazgo en el contexto escolar se entiende como la influencia que ejercen los miembros de una institución para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa, por lo que al ser un factor importante para el mejoramiento de la educación resulta prioritario para las agendas de las políticas educativas (Bolívar, 2010; Minedu, 2013).

La reforma de la escuela requiere entonces, configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca 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.

Este enfoque no excluye que el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, tal como lo establece la Ley General de Educación en su artículo 55. Sin embargo, esta autoridad funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad (Bolívar, 1997).

En ese sentido, asumimos la gestión escolar como el “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).

### **El director como un líder transformador**

Como hemos podido corroborar por el marco del buen desempeño directivo, el (la) director se espera, sea el líder que la institución educativa necesita. De todo lo indicado podemos mencionar, entonces que la labor de un director es llevar a su institución educativa a cumplir y, porque no, superar sus metas. Creemos que esto es genuinamente transformador, pues en nuestro sistema educativo, aún falta mucho para afirmar que hemos logrado la calidad educativa (proceso de licenciamiento que ya está dando sus frutos en las universidades). Creemos que, en nuestro contexto educativo actual de la EBR, realizar una buena labor directiva, implica transformar la educación, tanto en general como en particular y esto solo se puede lograr con un directivo como líder transformador. Pues como afirma Bolívar (2010):

Un liderazgo transformador, en la formulación de Leithwood, Jantzi y Steinbach (1999), tiene como metas fundamentales: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. (p. 29)

¿Y cómo se resolverían estos problemas?  
Como todo líder transformador, buscando una

relación satisfactoria entre docentes y estudiantes, promoviendo la escucha activa, la motivación y el manejo en equipo de trabajo de alto nivel, fortaleciendo la capacidad de ejercer un liderazgo académico eficaz, que como se ha mencionado, pasa por la confianza entre el director o directora y su equipo y el apoyo total para que trabajen con tranquilidad, en un marco de exigencia y constructiva supervisión.

Todas estas características, es muy importante resaltarlas porque la influencia del director como líder es fundamental para que todos los miembros de la institución educativa cumplan y superen su labor diaria. Su influencia en los docentes es determinante porque a su vez, estos influyen en los padres de familia y estudiantes, facilitando el logro y superación de las metas escolares, pues como afirma la R.M. N° 0518-2012-ED, lo central en la labor educativa es la organización de los aprendizajes.

### CONCLUSIÓN

Teniendo Perú diversas necesidades y demandas que resolver; habiendo para ello, una prioridad de crear y transformar los procesos educativos, para lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad (Minedu, 2013), es vital para esto el papel de los directivos como líderes transformadores para el avance, mejora de la institución como guías para el resto de los miembros de un centro educativo.

Aunado a lo anterior, el papel principal de los directivos de las instituciones educativas es movilizar al personal que se encuentra laborando con él, diseñar e implementar políticas institucionales, acompañar a los docentes en el trabajo pedagógico, preocuparse por el buen funcionamiento de la infraestructura.

### REFERENCIAS

- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, Estados Unidos: The Free Press
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid, España: UNED. Recuperado de [https://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/1126/201103071614300.UNED%20Liderazgo\\_Mejora\\_y\\_Centros\\_Educativos.pdf?sequence=1](https://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/1126/201103071614300.UNED%20Liderazgo_Mejora_y_Centros_Educativos.pdf?sequence=1)
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 9(2), 9-33
- Cervera, L. E. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. (Tesis doctoral, Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú) Recuperada de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/2365>
- González, O., González, O., Ríos, G. y León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 15, (3), 355 - 371
- Jones, G. & George, J. (2006). *Administración de tiempos contemporáneos*. (4ª Ed.). DF, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile
- Medina, A. y Gómez, R. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*. 53(1), 91-113
- Mendoza, I., Marín, P. y Hernández, N. (octubre de 2015). Estudio del liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México.

- XX Congreso internacional de Contaduría, administración e informática. Congreso llevado a cabo en México D.F. México
- MINEDU (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo Escuela*. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de [www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Murillo, J. (1999). *Análisis e Investigación de la dirección escolar*. Madrid, España: Centro de Publicaciones. Secretaria General Técnica
- Pedraja R., Rodríguez E., Araneda C., Rodríguez P. (2016). *La relación entre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes: evidencia desde Chile*
- Revista de Pedagogía, 37 (100), 269-287. [Fecha de Consulta 21 de Octubre de 2020]. ISSN: 0798-9792. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=659/65949681014>
- Poggi, M (2001). *La Formación de directivos de instituciones educativas: algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000129501>
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: Aique
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Actitud organizacional*. DF, México: Prentice Hispanoamérica