



Liderazgo pedagógico y transformacional del directivo desde la perspectiva del docente en la región Junín

Lito Andrés Sedano Arroyo*

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito establecer la relación entre el liderazgo transformacional y pedagógico en los directivos desde la perspectiva docente, de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria polidocentes de la región Junín. El método general aplicado es el científico, siendo los específicos: descriptivo, hipotético deductivo, estadístico; con un diseño correlacional, la muestra conformada por 353 docentes; se consideró el muestreo no probabilístico. La técnica aplicada fue la encuesta con dos instrumentos: cuestionario para el liderazgo transformacional y para el liderazgo pedagógico. Los resultados fueron procesados con la prueba estadística no paramétrica de Correlación por rangos de Pearson obteniéndose correlación positiva fuerte (0,837), por lo tanto, es importante el rol directivo a partir de ambos tipos de liderazgo dado que los docentes a su cargo, alcanzarán niveles mayores en el logro de aprendizaje y crecimiento personal.

Palabras clave:

liderazgo transformacional, liderazgo pedagógico, directivos, docentes.

Pedagogical and transformational leadership of the manager from the perspective of the teacher in the Junín region

Abstrac

The purpose of this research work was to establish the relationship between transformational and pedagogical leadership in managers from the teaching perspective, of public educational institutions of the polyteaching primary education level of the Junín region. The general method applied is the scientific one, being the specific ones: descriptive, hypothetical deductive, statistical; with a correlational design, the sample made up of 353 teachers; non-probabilistic sampling was considered. The applied technique was the survey with two instruments: questionnaire for transformational leadership and for pedagogical leadership. The results were processed with the non-parametric statistical test of Correlation by Pearson ranks, obtaining a strong positive correlation (0.837), therefore, the managerial role is important from both types of leadership since the teachers in charge will reach levels greater in the achievement of learning and personal growth.

Keywords:

transformational leadership, pedagogical leadership, managers, teachers.

Recibido el: 24-12-2022

Aceptado: 08-02-2023

*Filiación: IE 30001-161-Lurichincha, Mazamari- Satipo

Datos del autor:

Lito Andrés Sedano Arroyo, estudiante del doctorado de la UPG de Educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Profesor de educación primaria, Maestro Administración de la educación, línea de investigación: organización y planificación de la educación. ORCID: 0000-0003-1118-0505, e-mail: andresedano10@gmail.com

Introducción

En el Marco del Buen Desempeño Directivo, (MINEDU, 2014) se considera que el país y el mundo demandan que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo y responda a las expectativas que la sociedad requiere. Considera la importancia del rol del directivo como líder pedagógico responsable de gestionar una escuela centrada en los aprendizajes, convivencia democrática e intercultural y de establecer el vínculo entre los agentes educativos, considerando que los problemas que pueden surgir al practicar un mal liderazgo directivo pueden traer serias consecuencias ligadas al manejo de grupos como: carencia de apoyo mutuo, falta de comprensión, comunicación ineficaz, clima desfavorable y deficiencias en el desempeño de los docentes y bajo nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes (Trasvén, 2014).

En las instituciones educativas de la región Junín, se observa que existen dificultades en el liderazgo directivo aparentemente debido a que los directores priorizan la parte administrativa sobre la pedagógica, no atienden al docente de manera individualizada, sino que brindan un trato masificado, que no responde a las características y necesidades de los docentes como ser individual que le permita ofrecer apoyo y asesoramiento en su labor pedagógica.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, el presente trabajo de investigación tiene como propósito establecer la relación entre el liderazgo pedagógico y transformacional del director desde la perspectiva docente. Dicho propósito es de gran relevancia, pues existe un generalizado desconocimiento de los líderes de las instituciones educativas sobre el impacto que ellos causan en el aprendizaje y desempeño de los docentes a su cargo, pues existe una creencia generalizada de que es el docente -quien ejecuta directamente la acción pedagógica- el único responsable de los buenos y malos resultados del aprendizaje.

En este contexto se hace necesario replantear en la práctica el rol del director, quien ha asumido, por muchos años, un papel únicamente administrativo y burocrático, dejando de lado su rol principal, el de ser un líder pedagógico. A partir de eso se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico y transformacional desde la perspectiva docente de instituciones educativas polidocentes de la región Junín?

Para el logro de la calidad educativa influyen muchos factores, algunos relacionados con el entorno cultural, social y económico de los estudiantes; sin embargo, hay otros elementos de gran relevancia dentro de las escuelas que también influyen en tal objetivo. Es el caso de la gestión y el liderazgo que ejercen los directores, siendo su participación un elemento fundamental cuando se quiere lograr una educación de calidad. Sobre esto Freire y Miranda (2014) afirman que algunas condiciones al interior de las escuelas también muestran asociaciones importantes, como es el caso de la gestión del director, que sin duda tendría efectos sobre el aprendizaje.

Sin embargo, cabe mencionar que a pesar del importante papel del director Fernández y Hernández (2013) sostienen que tanto docentes y gestores de las escuelas no cuentan con la suficiente formación para trabajar en los nuevos contextos en los que se desenvuelve la sociedad de este siglo.

Ahora bien, sobre el tema de investigación, Bolívar, et al, 2013, señalan que por mucho tiempo la dirección escolar no fue vista como la responsable de los resultados de aprendizaje de los alumnos, siendo esta una responsabilidad individual del profesor. Esta visión se ha ido transformando para conectar el liderazgo de los directores escolares con el aprendizaje de los estudiantes, esta conexión se da a través de los docentes.

Con relación a lo antes señalado en el Marco del buen desempeño directivo (2014), se ha sostenido que dentro de la escuela, los directivos son el segundo factor que más influye en el aprendizaje de los estudiantes, siendo un elemento clave en la calidad educativa.

Refuerza esta idea la afirmación de que «numerosos directores se han visto desplazados del rango de funcionarios más o menos visibles al de responsables de la primera línea de éxito educativo en el seno de la escuela» (Escamilla 2006: 32).

El rol que tiene el director es fundamental para lograr los cambios necesarios para conseguir la calidad educativa; en concordancia con ello Anderson (2010) afirma que la calidad del liderazgo directivo es altamente significativo para la calidad de las prácticas docentes y el la calidad de los aprendizajes.

Refiriéndose a los directores se sostiene que “Estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos” (Rodríguez-Molina 2011: 255).

Es importante considerar que el director de institución educativa debe de ampliar su ámbito de liderazgo como lo plantean Bass, y Avolio (1990) que destacan los siguientes factores que influyen en el liderazgo transformacional: (a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto; (b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación, aconseja; (c) Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas; (d) Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo; (e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

Según Bolívar (2010) el impacto de un líder eficaz es más evidente en escuelas más vulnerables, como aquellas situadas en comunidades de mucha pobreza, escasos recursos o geográficamente aislados.

Sobre la influencia del director en el aprendizaje, Weinstein (2009) afirma que un liderazgo directivo incorrecto puede llevar a una disminución del aprendizaje de los alumnos, afectando seriamente a las escuelas en su calidad (Citado en Muñoz y Marfán, 2011).

Vista la problemática que se presenta en las instituciones educativas y debiendo adoptarse acciones oportunas a fin de que tanto directivos como docentes posean las mejores herramientas para un mejor desempeño laboral; lo que en gran medida es responsabilidad de los directivos de todos los niveles educativos, quienes deberán orientar su trabajo adoptando estrategias metodológicas con los nuevos enfoques. El presente trabajo es relevante para la sociedad porque contribuye en la reforma de la calidad educativa en nuestro país, planteando que el liderazgo pedagógico es importante en el rol de los directivos al exterior e interior de las aulas de aprendizaje. En cuanto a las implicaciones prácticas, el liderazgo pedagógico y transformacional repercute directamente en el desempeño directivo, pues un director bien capacitado, con buena autoestima y excelente liderazgo puede desenvolverse de mejor manera en los diferentes contextos educacionales. Con respecto al valor teórico, el aporte de la presente investigación ofrece conocimientos relacionados al liderazgo pedagógico y transformacional en un contexto educativo, por lo tanto, sirve de soporte y apoyo para futuras investigaciones relacionadas al tema.

Existen investigaciones al respecto como la de Aguilar (2019) en la ciudad de Trujillo, quien ha realizado el trabajo de investigación para determinar el liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra, utilizando la escala de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, logró demostrar que existe relación directa entre ambas variables. Rodríguez (2019), en el distrito de Andahuasi, investigó la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas de E.B.R. de Andahuasi, estableciendo que el liderazgo pedagógico se relaciona directamente con el desempeño docente. Pérez (2018), en el distrito de San Juan de Lurigancho, Perú, realizó el estudio sobre el Liderazgo pedagógico y las comunidades de aprendizaje en las Instituciones Educativas de la Red N° 11, UGEL 05, recogiendo información a través del cuestionario de encuesta de Liderazgo pedagógico y comunidades de aprendizaje en la escala de Likert, obteniendo como resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.782 que indica que existe relación positiva entre las variables y el nivel de correlación es alta y de significancia bilateral. Huillca (2017), en la ciudad de Lima, desarrolló el trabajo acerca del Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, utilizándose un cuestionario que permitió hallar una alta correlación positiva y significativa de 0.842 entre ambas variables. Jiménez (2018) Bogotá - Colombia, ha realizado un trabajo titulado “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada”, se les aplicó el Cuestionario de Motivación para el trabajo y demostrando que existe una correlación entre motivación para el trabajo, liderazgo transformacional y desempeño laboral docente.

Método

Los métodos específicos son el descriptivo, hipotético deductivo, estadístico; con un diseño descriptivo correlacional. La muestra conformada por 353 docentes de instituciones educativas polidocentes

del nivel primaria de la región Junín; se consideró el muestreo no probabilístico, mediante la técnica criterial. La técnica aplicada fue la encuesta con dos instrumentos, el cuestionario para el liderazgo transformacional y otra para el liderazgo pedagógico. Los resultados fueron procesados con la prueba estadística no paramétrica de Correlación por rangos de Pearson.

El valor de la validez del cuestionario de liderazgo transformacional y liderazgo pedagógico, a través de juicio de expertos de cinco profesionales con grado académico de doctor fueron procesados a través de V. Aiken obteniendo como resultado 1 en ambos casos concluyendo que el instrumento cuestionario de Liderazgo transformacional es válido, dado el grado de afinidad a nuestro estudio.

Con respecto al valor de confiabilidad del cuestionario de liderazgo transformacional y pedagógico, se consideró una muestra piloto de treinta profesionales de la educación a los cuales se les administró un instrumento formado por 20 ítems divididos en cuatro dimensiones, luego los datos proporcionados fueron procesados mediante el estadístico alfa de Cronbach, siendo el resultado 0.91 con respecto al liderazgo transformacional que implica excelente fiabilidad y 0.69 con respecto al liderazgo pedagógico que implica muy confiable según Pino.

Resultados y discusión

Se presenta y analiza los resultados de la investigación, según sus variables y su relación.

Tabla 1. Liderazgo pedagógico de directivos del nivel primaria – región Junín

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	141	39.9%	39.9%
	Regular	182	51.6%	91.5%
	Bueno	30	8.5%	100.0%
	Total	353	100%	

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo pedagógico.

Se visualiza de la tabla y gráfico N°1, que de los 353 docentes encuestados de las instituciones públicas del nivel de educación primaria polidocentes de la región Junín, 141 de ellos consideran que el liderazgo pedagógico de sus directivos es deficiente y que no establece metas de aprendizaje, no obtiene ni asigna los recursos de manera estratégica, no planifica y coordina la enseñanza del currículo, no promociona y participa en el aprendizaje y el desarrollo profesional docente y, finalmente, no realiza el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo, así mismo, 182 considera que sólo, a veces, cumple con las dimensiones establecidas para un adecuado cumplimiento del liderazgo pedagógico, finalmente, solamente 30 docentes consideran que siempre sus directivos cumplen con las dimensiones del liderazgo pedagógico.

Tabla 2. Liderazgo transformacional de directivos del nivel primaria – región Junín

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	112	31.7%	31.7%
	Regular	188	53.3%	85.0%
	Bueno	53	15.0%	100.0%
	Total	353	100%	

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo transformacional.

Se visualiza de la tabla y gráfico N°2, que de los 353 docentes encuestados de las instituciones públicas del nivel de educación primaria polidocentes de la región Junín, 112 de ellos consideran que el liderazgo pedagógico de sus directivos es deficiente y que no promueve la motivación inspiradora, no genera el estímulo intelectual, no influye de forma idealizada, ni tiene una consideración individualizada,

así mismo, 188 considera que sólo, a veces, cumple con las dimensiones establecidas para un adecuado cumplimiento del liderazgo pedagógico, finalmente, 53 docentes consideran que siempre sus directivos cumplen con las dimensiones del liderazgo transformacional.

Contrastación de hipótesis

H_1 : Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones públicas del nivel de educación primaria polidocentes de la región Junín

H_0 : No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones públicas del nivel de educación primaria polidocentes de la región Junín.

Se visualiza de la tabla y gráfico N°2, que de los 353 docentes encuestados de las instituciones públicas del nivel de educación primaria polidocentes de la región Junín, 112 de ellos consideran que el liderazgo pedagógico de sus directivos es deficiente y que no promueve la motivación inspiradora, no genera el estímulo intelectual, no influye de forma idealizada, ni tiene una consideración individualizada, así mismo, 188 considera que sólo, a veces, cumple con las dimensiones establecidas para un adecuado cumplimiento del liderazgo pedagógico, finalmente, 53 docentes consideran que siempre sus directivos cumplen con las dimensiones del liderazgo transformacional.

Tabla 3. Nivel de correlación entre el liderazgo transformacional y pedagógico

Variables		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Pedagógico
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	1	0,837
	Sig. (bilateral)		0,001
	N	353	353
Liderazgo Pedagógico	Correlación de Pearson	0,837	1
	Sig. (bilateral)	0,001	
	N	353	353

Se muestra la tabla 3, de donde se obtiene que el coeficiente de correlación $\rho=0,837$; por lo tanto, se ubica en la correlación positiva fuerte entre las variables liderazgo transformacional y liderazgo pedagógico, $p=0,001$ (sig. bilateral), confirma que la correlación es estadísticamente significativa; puesto que $p<0.05$.

Discusión de resultados

Se tiene en cuenta el propósito de la investigación que es de describir el coeficiente de correlación entre el liderazgo transformacional y pedagógico en los directivos desde la perspectiva docente, de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria polidocentes de la región Junín.

De los resultados obtenidos en la presente investigación, nos hace conocer que el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas es deficiente en un 39.9%, regular en un 51,6% y sólo el 8.5% considera que es satisfactorio; así mismo, el liderazgo transformacional, según el instrumento aplicado, tenemos que el 31.7% es deficientes, el 53.3% es regular y el 15% es satisfactorio. Con estos resultados podemos plantear, que existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico y el liderazgo transformacional, posterior a este análisis, procedemos a contrastar la hipótesis planteada. Por ello, existe una correlación positiva fuerte entre el liderazgo pedagógico y el transformacional, mediante el coeficiente de la correlación de Pearson con un valor de $r=0.837$.

Es decir, considerando al liderazgo pedagógico, Murphy, et al, 2007, citados por (Bolívar, et al, 2013, manifiestan que: "La piedra de toque de este tipo de liderazgo incluyen la capacidad de los líderes para: (a) permanecer siempre centrado en lo que es clave, la organización de la escuela, el aprendizaje, la enseñanza, el currículo y la evaluación, y (b) hacer que todas las otras dimensiones del centro escolar (por ejemplo, la administración, la organización, la finanzas) están al servicio de una organización más robusta para mejorar el aprendizaje de los estudiantes" (p. 179).

El liderazgo pedagógico, encamina la identificación de la institución educativa, la visión en común y el logro de las metas trazadas en la que participan activamente los miembros de una determinada organización. Se debe entender como una dimensión “transformadora”, ya que no puede limitarse las actividades solo en el entorno con los propósitos determinados, ya que va cambiando las condiciones de la institución educativa así como en el aula con la finalidad de mejorar la calidad educativa de los estudiantes. (Murillo, F.: 2006).

Esta nueva perspectiva y visión de liderazgo escolar que imparte el Ministerio de Educación, indica que la institución educativa debe estar en la capacidad de lograr los aprendizajes en la totalidad de alumnos, sin ningún tipo de exclusión. De ello se puede deducir que el liderazgo debe ser entendido como una cualidad que el sujeto ejerce y además debe establecerse como una particularidad organizacional dentro de la gestión escolar, donde los individuos cuentan con liderazgo sea informal o formal se encuentren dentro del proceso, teniendo a la cabeza al director, y, de esta forma obtener resultados exitosos de acuerdo a las metas y objetivos de la I.E. (Ministerio de Educación: 2014).

Según Robinson, V. (2011) citado por Vaillant, D. (2015), esta nueva propuesta de liderazgo educativo pretende la superación de la desconexión que sucede entre los procesos de aprendizaje y el liderazgo; ya que en la actualidad existe una tendencia sobre el liderazgo ya que busca mejorar la relación que existe entre los procesos de aprendizaje y el liderazgo. Por tal motivo, las investigaciones recientes afirman que el área directiva de la institución educativa debe beneficiar a la mejora del desarrollo profesional de todos los profesores a fin de maximizar los resultados de los aprendizajes en los estudiantes.

Bolívar, et al, 2013, manifiestan que las instituciones educativas se han constituido con la finalidad de que los estudiantes que ahí residan puedan aprender y que los logros de la dirección escolar se encuentran en la manera como impacta el estilo de liderazgo que adopta el director, y, que a su vez se demuestra en el aprendizaje de los alumnos. Y, como resultado las funciones que ejerce el director tienen que estar orientados al favorecimiento de la calidad de aprendizajes y la mejor enseñanza posibles. Aunque definitivamente la gestión escolar es muy importante, esta no será suficiente si no se logra visualizar con logros y aprendizajes.

Además, las investigaciones sobre el tema de liderazgo pedagógico muestran particularidades del éxito del liderazgo como la capacidad de motivación e incluso el compromiso de todos los que pertenecen en la familia escolar; también consideran que el liderazgo tiene un alto grado de significatividad sobre la comunidad educativa cuando está convenientemente diseñado; por otra parte, también se hace énfasis que; de ocurrir algún tipo de falta de liderazgo pedagógico, es imposible que promueva cambios precisos en los docentes y estudiantes principalmente en la práctica de los conocimientos y de las habilidades. (Vaillant, 2011).

Esto está sostenida en la teoría de la gestión escolar, entendida como “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” Pozner, P. (1995); clarifica como una de sus metas dinamizar la interacción de las personas; la gestión de la pedagogía es una gestión del conjunto: cómo el personal puede trabajar en su trabajo como educadores y aprender y desarrollarse en su trabajo.

De forma que, se insiste que, dentro del marco teórico, se establece efectivamente este vínculo. Münch, L. (1997) expresa que el liderazgo “es un factor esencial en la evaluación de la excelencia, puesto que en el estilo de la dirección se definirá en alto grado la comunión de esfuerzos entre el personal para la consecución de objetivos” (p. 175). Bolívar, A. (1997) señala que en la teoría “la dirección y el liderazgo ejercen un relevante papel puesta en práctica con determinadas innovaciones e influye en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines de la organización” (p.37). Igualmente, el liderazgo pedagógico accede “identificar, consensuar y establecer metas claras, 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” (Pareja, J.: 2009, p. 149). También, está registrado que la edificación de objetivos habituales comunes y una visión colectiva, la instauración de culturas de ayuda, los objetivos en los de niveles de logro, etc. son otras manifestaciones de las actividades transformadoras que practica el líder pedagógico “En el contexto latinoamericano, las investigaciones han demostrado la importancia del liderazgo para mejorar la calidad de los aprendizajes en la escuela” (Rojas y Gaspar, 2006, p. 148). Finalmente, como define Alvarado, O. (2000, p. 105) “dirigir es convertir en propia y de máxima responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos personales; es integrarse al grupo de personas que nos han sido asignadas como colaboradoras”

Los resultados descriptivos de las dimensiones indican un nivel del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas con un promedio del 45 a 56% es de regular y el desempeño docente es de 30% y 40% bajo, estos resultados reflejan que existe una relación directamente proporcional relativa entre estas variables, puesto que si el liderazgo pedagógico es el adecuado para determinar las metas y los objetivos de aprendizaje, este se refleja positivamente en los procesos pedagógicos que los docentes desarrollan dentro del aula, así mismo, en el manejo de las clases y en la conducción de la enseñanza, respecto a la obtención y la asignación de los recursos de manera estratégica y redundante en efecto en el manejo de las clases y en la conducción de la enseñanza pues, una adecuada distribución de los recursos y los materiales de trabajo hace que el docente pueda planificar a tiempo sus materiales didácticos y, de esta forma poder impartir adecuadamente sus conocimientos hacia los estudiantes, después de la planificación y la coordinación de la enseñanza y del currículo. Esto alcanza una elevada incidencia en el manejo de las clases, porque el adecuado liderazgo referente a esta dimensión: supervisará y monitoreará el comportamiento de los alumnos y proporciona la retroalimentación, en conjunto con la participación organizada de los padres de familia, la sociedad involucrándose en la enseñanza. Promover el desarrollo pedagógico docente y la participación activa en el aprendizaje está orientado a gestionar el uso óptimo de la institución educativa a favor de los aprendizajes, promoviendo la actualización docente. Esta dimensión: está relacionado con el manejo de las clases y la conducción de la enseñanza. Debemos recordar que un docente capacitado motiva, demuestra amplio conocimiento del contenido en la enseñanza, utiliza una comunicación clara, precisa y expresiva, interactúa con los estudiantes, entre otras.

Así mismo, la investigación realizada por Ayvar (2014), cuyo título es "Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 09 del distrito de Villa María del Triunfo", permiten afirmar que existe una influencia significativa del liderazgo pedagógico sobre el desempeño docente gracias a la obtención del p valor de 0.00, y gracias a la regresión lineal su nivel de influencia de 42,4%.

Estos resultados se refuerzan, gracias a Pozner, P. (1995), quien define el liderazgo pedagógico como "conjunto de las 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"; tiene como objetivo primordial dinamizar la interacción de las personas; la gestión de la pedagogía es una gestión del conjunto: cómo el personal puede trabajar en su trabajo como educadores aprender y desarrollarse en su trabajo. Este tipo de gestión se caracteriza por:

- La práctica del liderazgo pedagógico, direccionado hacia la búsqueda de logro de estándares superiores, y que los integrantes de la institución se encuentren comprometidos con los resultados.
- Los estudiantes deben enmarcarse en la promoción de su autonomía de forma que sean participen de forma activa en las actividades escolares.
- Promover una organización abierta interna, demostrativa y maleable, practicando la democracia en sus formas de toma de decisiones.
- Institucionalizar una cultura evaluativa institucional en la práctica docente y además, entender al aprendizaje como parte de la mejora continua; por tanto, todos los integrantes de la familia educativa aprendan a observarse entre ellos y valoren la oportunidad de aprendizaje en errores y logros.

El liderazgo pedagógico consiste en apoyar la enseñanza y el aprendizaje. Incluye liderazgo instructivo: apoyar a los maestros en el aula en su función clave de implementar el currículo. Pero, el liderazgo pedagógico es un término más amplio que abarca muchos roles y funciones en las organizaciones de aprendizaje. Por ejemplo, el liderazgo pedagógico impacta la enseñanza y el aprendizaje al establecer normas organizativas que promuevan la calidad mediante la mejora continua. Los líderes pedagógicos influyen en el aprendizaje de los niños fomentando la participación familiar, asegurando la fidelidad a la filosofía curricular de la organización, utilizando datos para evaluar la efectividad del programa de aprendizaje y cumpliendo con los estándares establecidos para optimizar los entornos de aprendizaje.

Además, según refiere Mulford, B. (2006, p. 15): "los líderes de los centros juegan un papel importante en desarrollar y mantener las comunidades fuertes"; empero; el hecho de situarse en la sociedad del conocimiento así como ubicarse dentro de los retos que la educación ha planteado, implica cambios transformadores que se sueltan del pasado, y se ajustan a las nuevas capacidades y competencias; por lo que se necesita progresos que no solo lo puede lograr el director en el cumplimiento de sus funciones; sino que, se realizan en conjunto como un equipo de trabajo con todos los que pertenecen a la institución educativa.

“El liderazgo transformacional tiene más que ver con una capacidad especial de influir que impulsa a los colaboradores a buscar alcanzar algo más allá de lo que ellos mismos o sus líderes esperaban inicialmente” (Salas, 2013).

Según Bass (1999) citado en Mendoza & Ortiz (2006) definió al liderazgo transformacional como: Es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad (pág. 120).

Por otra parte, el debate sobre la implementación de a la carrera pública magisterial (Ley 29062), tiene efectos sobre el desempeño no solo de profesores nombrados, sino también de aquellos que están contratados; ya que cada cual tiene motivaciones, expectativas e incluso intereses sobre su carrera profesional que necesitan culminar. Robbins, V. y Coulter, C. (2010, p. 389) brindan su apoyo a esta posición, indican a su vez, que, existen variables o factores individuales, organizacionales o laborales que en un momento determinado hacen de sustituto para el liderazgo. Por ejemplo, las peculiaridades de cada colaborador como la necesidad de independencia, la experiencia, la orientación profesional y la capacitación pueden anular el resultado del liderazgo.

La teoría de Bass y Bruce Avolio. Explicada por (Mendoza & Ortiz, 2006) de la siguiente manera: Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio, doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y director del Gallup Leadership Institute, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

Conclusiones

Existe correlación positiva fuerte (0,837) entre el liderazgo transformacional y el liderazgo pedagógico en los directivos desde la perspectiva docente, de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria polidocentes de la región Junín. Por lo tanto, es importante el rol directivo a partir de ambos tipos de liderazgo dado que los docentes a su cargo, alcanzarán niveles mayores en el logro de aprendizaje y crecimiento personal.

El director, al promover y liderar una comunidad educativa, no sólo debe centrar su atención al aspecto pedagógico sino también de forma holística al contexto social con sus docentes, padres de familia y estudiantes, gestionando la calidad de su ámbito educativo.

El éxito de la dirección radica en el impacto que debe tener el liderazgo transformacional en la gestión educativa; por tanto, las tareas de la dirección debieran concentrarse en todo aquello que beneficie una mejor enseñanza y en el logro de mejores aprendizajes.

Referencias

Aylwin, M. (2001). Discurso. Seminario Internacional “Profesionalización docente y calidad de la educación”. Santiago de Chile.

Ayvar, Z. (2014). Liderazgo pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la red n° 09 del distrito de Villa María del Triunfo, Lima, 2014.

Barber, M., & Mourshed, M. (2008). Informe McKinsey: Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. México 2008.

Bisquerra, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla

Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid, España: UNED.

Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 3(5), 79-106.

- Bolívar, A; López, J.; y Murillo J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14; pp. 15-60
- Briones G. (2002). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Colombia: Arfo.
- Calderón, A. (2007) Nivel de autoestima y los estilos de liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas de primaria y secundaria de la provincia de Huancayo.
- Calla, G. (2008). Estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño profesional docente en el Callao. Tesis Magistral. Universidad Nacional del Callao.
- Carrasco, S. (2006). Metodología de la investigación científica. Lima Perú: San Marcos.
- Coaquira, J. (2015). La inactividad física influye en la obesidad escolar de los estudiantes del V Ciclo de Educación Primaria e la I.E. N° 40494 José Abelardo Quiñones Gonzáles del Distrito de Mejía en el año 2015. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Facultad de Ciencias de la Educación. Arequipa: UNSA.
- Consejo Nacional de Educación. (2010). Mejores Aprendizajes con Buen Desempeño Docente en Nuevas Escuelas Diciembre de 2010. Primer Congreso Pedagógico Nacional, (pág. 109). Lima.
- Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención. Universidad del Rosario, Maestría en Dirección. Bogotá: UROSARIO.
- Cruz, Y., & Rodea, M. (2014). Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados” (Caso: Empresa textilera, municipio Ixtapaluca)
- Espinoza, J. (2010). Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho. Tesis doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Granada (España): Universidad de Granada, tesis doctoral.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional (10ª Ed.). México, D.F.: Thomson editores.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: McGrawHill.
- Huillca, B. (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales. Mexico: 4ª ed. McGraw-Hill.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. Nottingham, UK: National College for School Leadership, University of Nottingham.
- Ministerio de Educación, (2014). Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular. Perú-Lima.
- Murillo, F. Javier (2008). Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe. En Rosa Blanco (Coord.) Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe (pp. 17-47). Santiago: Orealc-Unesco; LLECE.
- Pozner, P. (1995). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Argentina: Aique.
- Raxuleu, A. (2014). Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
- Reyes, N. (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución

Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: Aique.

Raxuleu, A. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.

Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao*. Tesis doctoral. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.

Robinson, V. M., J.; Lloyd, C. A. & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.

Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago: Orealc-Unesco.

Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. Universidad de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas. Valencia, España: Universidad de Valencia.

Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM AMECAMECA. Amecameca: UAEMEX.