

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA: UNA
ESTRATEGIA PARA IMPULSAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LOS CENTROS
EDUCATIVOS.

El liderazgo transformacional en la gestión educativa: una estrategia para impulsar
la calidad educativa en los centros educativos.

MSc. Adriana Mabel Torres Ortiz

Doctorado académico en Educación, Universidad Internacional San Isidro
Labrador. torresortizmabel@gmail.com

El liderazgo transformacional en la gestión educativa: una estrategia para impulsar la calidad educativa en los centros educativos.

Transformational leadership in educational management: a strategy to promote educational quality in educational centers.

MSc Adriana Mabel Torres Ortiz.¹

Resumen.

El objeto de esta investigación es analizar las cualidades del liderazgo transformacional que se pueden poner en práctica en la gestión administrativa como una estrategia para impulsar la calidad educativa en los centros educativos.

Para ello, se realizó una indagación de tipo documental en diversas fuentes como medios electrónicos de libre acceso, bibliotecas digitales, libros y revistas a partir de esto, se concluyó que es necesario hacer un cambio en la administración y la gestión administrativa para lograr todos los objetivos institucionales y la calidad del centro educativo pero para ello es necesario que exista el liderazgo en los directores de los centros educativos.

Además, el liderazgo transformacional permite a los administradores de los centros educativos influenciar positivamente al personal docente y administrativo a realizar todas las acciones de la mejor manera posible, trabajando en equipo y colaborando para lograr una educación de calidad

Palabras clave: liderazgo, administrador educativo, docentes, calidad, Gestión administrativa, Cualidades, trabajo en equipo.

¹ Directora del Liceo Rural Villa Hermosa, Dirección Regional Grande del Térraba, Buenos Aires, Puntarenas. Estudiante del Doctorado Académico en Educación, UISIL, E-mail torresortizmabel@gmail.com

Abstract

The purpose of this research is to analyze the transformational qualities that can be put in to practice in administrative management as strategies to promote educational quality in schools. For this, a documentary type inquiry was carried out in various sources such as free access electronic media, digital libraries, books and magazines from this, it was concluded that it is necessary that there is leadership in the directors of the educational centers.

In addition, transformational leadership allows administrators of educational centers to positively influence teaching and administrative staff to carry out all actions in the best possible way, working as a team collaboratively to achieve quality education.

Keywords: leadership, educational administrator, teachers, quality, administrative management, teamwork.

Introducción

En el presente artículo se analizan las cualidades del liderazgo transformacional que se pueden poner en práctica en la gestión administrativa como unas estrategias para impulsar la calidad educativa en los centros educativos.

En una primera parte del artículo se analizan los aspectos que median en el liderazgo transformacional. Luego se identifica los elementos del liderazgo transformacional que impacta en la gestión administrativa.

Y finalmente se describe acciones en la gestión administrativa, tomando en cuenta del liderazgo transformacional para impulsar la calidad educativa.

El siguiente artículo está orientado para contribuir en la gestión administrativa de los centros educativos, con fin de contribuir a la mejora continua de acuerdo a los nuevos requerimientos de la sociedad del conocimiento y la globalización, dejando de lado el líder autocrático y dando apertura al liderazgo transformacional como parte de una estrategia para lograr todos los objetivos del centro educativo y una calidad educativa

Es muy importante orientar a los directores de los centros educativos para que garanticen la calidad educativa como parte fundamental de la gestión administrativa y para ello deben conocer los diferentes elementos de la gestión transformacional y su inclusión en el quehacer diario de la institución.

De acuerdo con la afirmación anterior Murillo (2006) menciona que en los diferentes estudios no lograron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales que tengan relación con un liderazgo exitoso, ni tampoco la existencia de un buen líder, ya que éste se desarrolla donde se ejecuta el liderazgo transformacional como una opción acertada para una gestión directiva (p. 11).

La importancia de esta investigación radica en utilizar las cualidades del liderazgo transformacional como elemento fundamental para lograr una calidad educativa, por lo que surge la siguiente interrogante:

¿Cómo las cualidades del liderazgo transformacional se pueden poner en práctica en la gestión administrativa como una estrategia para impulsar la calidad educativa en las instituciones?

Los directores son los responsables de incentivar el mejoramiento continuo de la educación, por lo que tienen una gran responsabilidad de promover una gestión administrativa que garantice una educación de calidad.

Actualmente, se evidencia diferentes problemáticas entre el personal y los directores de los centros educativos, como desmotivación laboral, individualismo, exceso de carga laboral, poca credibilidad a los directores y falta de confianza. Todas estas problemáticas surgen por el poco liderazgo o nulo, del director del centro educativo.

De acuerdo con el Estado de la Educación del 2021, menciona que la normativa sobre las funciones de las personas directoras no ha cambiado al ritmo de la política educativa, por lo que ha quedado rezagada. El Estatuto de Servicio Civil se mantiene sin transformaciones sustantivas desde el siglo XX. (p. 213)

Por lo tanto, la gestión administrativa aún sigue sin cambios, es necesario avances en el desarrollo profesional, y capacitación. Además, el perfil de los directores tiene debilidades, en liderazgo, promoción de calidad, trabajo colaborativo y clima organizacional, esto causa un factor negativo para el avance en la educación actual.

El liderazgo directivo es primordial en los centros educativos, en conjunto con el desempeño laboral de los docentes, pero no hay políticas educativas recientes que hagan un cambio, actualmente, se está paulatinamente incorporando este tipo de liderazgo a la administración educativa.

La sociedad cada vez exige que los centros educativos garanticen la eficiencia, eficacia y respondan a las demandas actuales para enfrentar los nuevos requerimientos de un mundo globalizado.

Materiales y Métodos

De acuerdo con la naturaleza de la investigación, se desarrolló fue el método documental y revisión de bibliografía que conlleva cada proceso investigativo. Además se utilizó la investigación descriptiva y la correlacional, las cuales se explica a continuación:

En la investigación descriptiva, se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, se realizan diagnósticos, perfiles o se diseñan productos.

De acuerdo con Hernández. (2014). Los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga, (pág. 76).

También se aplica la investigación correlacional, según Bernal, (2016), tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables o resultados de variables. Uno de los puntos importantes respecto a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. (p.147)

En este trabajo se aplicó la investigación correlacional, cuando se relaciona el liderazgo transformacional y la calidad educativa en los centros educativos.

Referentes teóricos

Liderazgo transformacional.

La teoría del liderazgo transformacional nace en 1978, mediante una publicación de J.M. Burns 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, este tipo de liderazgo apela a los valores y emociones de los seguidores, se interesa por los valores, la moral compartidos dentro de la organización, las relaciones interpersonales entre los miembros para lograr alcanzar los objetivos a través de fomentar en los colaboradores el compromiso, motivación y desarrollo personal.

Según Bass (1985), el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como resultado se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (p. 20). Los cambios que se realiza cuanto hay un liderazgo transformacional no solo se da con el líder, sino que todos los miembros de la organización, dichos cambios son impulsados por los directivos, se trabaja por convicción y motivación un aspecto importante para el desarrollo de una organización. Los trabajadores llegan a ser líderes transformadores, buscando mantener la calidad, efectividad del trabajo que realizan.

En el liderazgo transformacional, el líder debe tener características específicas para influir en los subordinados y en gran medida de ahí depende la capacidad para comunicarles y hacerlo partícipes de las metas, es indispensable que se conozca los rasgos que deben poseer, para poderlos aplicar en la organización.

Fischman (2015) explica que es fundamental señalar que cada integrante de la empresa tiene que conocer los objetivos y metas de manera que su trabajo contribuye al todo (p. 35). Esto recalca la importancia que los trabajadores se sientan parte del equipo y sean tratados a todos por igual, también se sientan que son una pieza importante para el logro de los objetivos, este efecto debe ser producido por el líder transformador, este sentimiento de pertenencia se va a lograr cuando el líder, valore el trabajo que realizan, exista buena comunicación, fomente el reconocimiento, la creatividad, se preocupe por los empleados de manera colectiva e individual, además se involucre y enseñe con el ejemplo, esto elevara la confianza del equipo de trabajo.

También, Burns (1978) mencionó que el liderazgo transformador ocurre cuando los líderes se vinculan con los seguidores de tal modo que los líderes y seguidores se crían unos a otros a niveles más altos de motivación y moralidad (p. 20). Por ello, una tarea fundamental para los líderes transformadores es modificar la conducta e incentivar los valores morales, ejemplificándolos dentro de la organización e impulsando un ambiente de trabajo con principios éticos y valores así como prioridades y objetivos transparentes.

Los líderes Transformacionales, delegan funciones a sus colaboradores y confían en el trabajo que realizan, por lo que deben apoyarlos y darles reconocimientos por los logros adquiridos, además, de propiciar una visión como un compromiso importante, así como también aceptación de las metas de la organización .

Características del líder transformador

Los líderes transformadores deben de tener características fundamentales para realizar cambios significativos en las organizaciones, alguna de ellas son las siguientes:

Creatividad, es una característica importante ya que se debe buscar las formas para cambiar los paradigmas de las organizaciones, sobre todo de los colaboradores, para así poder hacer un cambio transformacional para ello deben ser creativos e innovar constantemente.

Visión, es una característica importante pues el líder transformacional, debe tener una visión clara de los que requiere la organización y hacer parte de ella a los trabajadores de manera individual y colectiva.

Los líderes transformacionales deben conocer el Empowerment como una herramienta para la gestión administrativa y así otorgar poder y autonomía para la toma de decisiones a los equipos de trabajo.

Otra característica que deben de poseer los líderes transformacionales es ser interactivos para poder conocer las necesidades de los colaboradores, y deberá tener un pensamiento abierto a la participación y comunicación.

La ética debe estar presente en el liderazgo transformacional por las diferentes situaciones que se enfrentan y resuelven, no solo en el proceso de alcanzar los objetivos sino también a la hora de tomar decisiones.

El prestigio es una característica importante del líder transformador, ya que de ello depende que tenga seguidores, y prestigio a medida que sus palabras sean consecuente con sus acciones, y así transmitirá entusiasmo y confianza a sus trabajadores.

Los líderes transformadores, dejan de ser supervisores para convertirse, en formadores, asesores y capacitores del equipo de trabajo, por lo tanto el líder debe estar en constante capacitación y actualización de conocimientos para luego ser transmitidos a los colaboradores.

Este tipo de liderazgo, siempre están pendientes de los empleados sobre todo de sus necesidades, las preocupaciones, de los clientes, proveedores y el público, llegan a ser muy empáticos con las diferentes situaciones que ocurran en la organización.

Las cuatro dimensiones de este estilo de liderazgo de acuerdo con Bass y Riggio, (2006) es el carisma o influencia idealizada, la motivación inspiraciones, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (p. 156)

El líder transformacional debe ser carismático: tiene metas y objetivos claros, brinda confianza y respeto y lo que se obtiene es compromiso y que los colaboradores se sientan importantes en la organización.

Consideración individualizada, este tipo de líder siempre está pendiente de lo que ocurre en su equipo de manera individual y colectiva, además conoce cada una de las habilidades y capacidades de los miembros del equipo y de acuerdo a ello otorga responsabilidades.

El líder siempre busca estimular, animar e incentivar la innovación de los trabajadores para que sean capaces de resolver problemas y se planten estrategias para lograr cada una de las metas.

Al respecto Bono (2000) menciona que: “Una gran parte de la estimulación intelectual se basa en el enfoque que el líder adopta hacia los problemas y las ideas. Los subordinados son libres y se les anima a solicitar ideas sin el temor a la crítica bajo este sistema. En lugar de afirmar que un determinado enfoque es incorrecto, el líder tiene como objetivo cambiar la forma en que los subordinados piensan sobre un problema y ver las diferentes maneras en que podrían superar los problemas que enfrentan” (p. 309).

Se puede decir que los líderes transformacionales, busca la manera que los trabajadores aporten lo mejor de sí mismos, motivándoles, desafiándolos contantemente para que demuestren sus habilidades y capacidades

Por lo cual, Jung (2003) indica que: “La motivación del liderazgo transformacional se basa en objetivos tangibles y optimismo para alcanzarlos. La idea es que, al crear un sentido de propósito, los subordinados estén más dispuestos a trabajar, especialmente cuando entienden cuál es el objetivo. Además, este componente requiere que el líder demuestre confianza hacia los subordinados y apoyo para ayudarlos a lograr los objetivos a través del enfoque en el autodesarrollo” (p. 342).

Es necesario que los colaboradores conozcan los objetivos y metas de la organización, ya que facilita que estén más comprometidos y conozca cada uno cuáles son sus funciones, y eso permite tener éxito en la organización, para ello es necesario una adecuada gestión administrativa

Gestión administrativa

Es importante mencionar que la gestión administrativa es el proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como

planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales (Chiavenato, 2019, p.8).

Ante los nuevos requerimientos de la sociedad del conocimiento los centros educativos tienen grandes retos y desafíos en la gestión administrativa y sobre todo el director, ya que es el encargado de liderar este proceso.

De acuerdo a lo anterior Garbanzo y Orozco (2010) menciona lo siguiente: La sociedad del conocimiento, como se le denomina hoy, necesita sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias. En este campo, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo tras ellas, las posiciona en un contexto de alta competitividad. (p. 18)

La dirección de las escuelas y colegios, actualmente requiere contar con gerentes que logren que los centros educativos sean instituciones con objetivos y visión clara que permitan integrar políticas educativas nacionales, como internacionales, que respondan a las necesidades actuales de manera oportuna y significativa

Para lograr cambiar las estructuras administrativas de una institución debe haber compromiso de parte del director además de un pensamiento de cambio, es decir, la disposición de generar y asumir la transformación, por consiguiente debe conocer a profundidad al personal, que aspectos los motivan en el trabajo, cuáles son las habilidades que cada uno poseen, las debilidades, comportamientos y aptitudes, con el propósito de ser utilizados como una estrategia para realizar el cambio, por otra parte, es necesario que se tenga claro los objetivos y planes de trabajo y que se haga participe a los docentes de la elaboración.

Así como también en aspectos relevantes como por ejemplo los proyectos institucionales, planes, programas la misión y la visión institucional, para lograr una calidad educativa tomando en cuenta la situación real de cada una de los centros educativos, el director de estos centros educativos de incentivar el compromiso del personal para lograr cambios significativos. Por lo tanto el director

debe dirigir y administrar sus funciones administrativas y pedagógicas con valores, y principios éticos, supervisar y acompañar la labor docente desde todos los ámbitos.

Resultados

El liderazgo tiene como función influir en las personas, apoyarlas, motivarlas a seguir las disposiciones y objetivo organizacionales, tomando en cuenta las opiniones de los miembros de la organización, mientras estas sean razonables, pertinentes y éticas, dichas acciones deben ser fundamentales para lograr cumplir las metas propuestas y que la empresa o departamento logre mayor productividad o desarrollo mejorando la calidad del producto o servicio y sin la necesidad de hacer uso desmedido de los recursos.

En primera instancia los trabajadores realizarán las actividades con compromiso dispuesto y entusiasta, por lo tanto, en consecuencia, van a desarrollar actitudes y habilidades que le permitirán cada día lograr el éxito.

Al respecto, Payeras, (2004) expresa que el liderazgo es un conjunto de pautas de conducta que los líderes utilizan para influir sobre el comportamiento de individuos y equipos y lograr que la actividad se realice y se convierta en resultados. (p.99) Como el liderazgo transformacional depende en gran medida de la capacidad del líder para influir en los subordinados y comunicarles su visión, es imperativo estudiar los rasgos que el líder debe tener.

Ahora bien, el líder debe tener valores éticos y morales, plasmados en su conducta diaria, y en los programas y objetivos de la institución, de ahí parte que los funcionarios o trabajadores adopten este tipo de conductas.

El director de una institución como líder educativo juega un papel muy importante, al respecto Leithwood, (2009) describe el liderazgo educativo tiene la labor de movilizar e influenciar a los demás para articular y lograr las intenciones y metas compartidas en la escuela.(p.20) por lo que es de suma importancia en el ámbito educativo puesto que mantiene constante promoción de los valores de la

institución educativa, para el fomento de un ambiente sano, justo y favorable para todos, para ello es necesario que toda la comunidad sea parte de la cultura organizacional del centro educativo, en el cumplimiento de acciones y metas orientadoras en lograr una calidad educativa, también mantiene su foco en la búsqueda de innovaciones y actualización académica constante.

Por lo tanto todo director de centros educativos debe tener ciertas características que le permitan realizar las diferentes gestiones administrativas.

Según Lemus, (1975) las características de un director son las cualidades profesionales que debe tener cualquier director entre ellas competencia técnica; habilidad para tratar con las personas; previsión de las situaciones futuras, sobre todo las problemáticas; respeto por la opinión ajena, decisión, iniciativa, abundante energía, entusiasmo, originalidad, confianza en sí mismo y sentido del humor. (p. 89)

Actualmente existe una problemática en los centros educativos y esta afecta la calidad educativa, pues los directores actuales, conocen poco del liderazgo, se basan en controlar y supervisar y dejan de ser formadores, afectado a toda la comunidad educativa, pero con los nuevos requerimientos de la sociedad del conocimiento es necesario y urgente hacer un cambio en los administradores educativos

Se debe tener una nueva visión de todos los actores educativos y sobre todo del liderazgo de la persona directora, promoviendo el desarrollo profesional, y observación de las prácticas directivas en el centro educativo, además es necesario de políticas educativas que promuevan el aumento de la calidad educativa impulsada desde la gestión del centro de enseñanza.

Los directores actuales requieren de un desarrollo de competencias profesionales, administrativas y pedagógicas, y no solo ocuparse en tareas administrativas de control y supervisión de presupuesto y materiales.

Por lo tanto, es indispensable formar agentes multiplicadores del liderazgo, y que esos funcionarios sean partícipes de las decisiones que contribuyan a un mejoramiento continuo de su gestión administrativa.

El líder transformacional crea una gran influencia en los docentes, padres de familia y estudiantes, debido a que la conducta del director es un modelo a seguir, de esta manera nadie no cuestiona su autoridad y su conducta, hay confianza debido a que conocen y tienen claro cuál es la misión y visión del centro educativo

Tal como lo expresa Bass (2006) los subordinados constituyen la autoridad del líder transformacional. El administrador es el referente ético y define la visión institucional desde la perspectiva individual y sus tareas. Los directores cuentan con estrategias empíricas para aumentar su potencial dando autonomía a los docentes, reconociendo sus logros y promoviendo su desarrollo personal. En primera instancia los directores son sociales, empáticos realizan el trabajo con amabilidad y agrada a todos. La segunda estrategia empírica es confiar en su propia autoridad mediante las buenas relaciones con sus compañeros a fin de asegurar el trabajo docente centrado en la figura del director. (p.27)

Los docentes al confiar en la autoridad del director, sus órdenes son aceptados y acatados a la mayor brevedad asegurando el éxito, con este tipo de liderazgo las decisiones y acciones del director son menos criticadas y son bien percibidas por la comunidad educativa, esto conlleva a tener un clima laboral agradable, el cual es favorable para el centro educativo y para el director. Además también es responsabilidad del director velar y cuidar a su personal, esto como consecuencia tendrá una lealtad incondicional de parte de los docentes al director y viceversa.

Otro aspecto importante es la motivación docente, comprende una serie de estrategias y acciones que inspiren a los docentes a realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz, esto no solo implica en intervenir en su estado anímico, sino, a incentivarlos a recordar los motivos por los cuales se formó como docente. Motivar no solo se debe realizar con los docentes sino también con todos los

actores de la comunidad educativa, docentes, conserjes, guardas de seguridad, cocineras, asistentes, padres de familia y estudiantes.

El director ante la comunidad educativa es percibido, como una persona ecuánime, flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado e inteligente ante las dificultades a solucionar, el director transformador es sensible ante una situación de conflicto y a la hora de resolverlo sobre todo si es entre sus colaboradores. La motivación que tiene el personal se basa en la confianza, la satisfacción y el trabajo docente que se relaciona también con el bienestar laboral, esta satisfacción proviene del director e insta a los docentes a dar siempre lo mejor de sí mismos en favor de la institución.

Un docente motivado es responsable y creativo, se le facilita resolver problemas además toma riesgos que beneficia al centro educativo. La confianza que muestra el director crea una expectativa de trabajo para cada docente que favorece la responsabilidad tanto individual como colectiva. En otras palabras, se hace lo necesario para seguir la programación del director. Sin embargo, cada docente tiene sus propias limitaciones, como identificar el motivo del cumplimiento, intereses personales o comunes, mostrar apoyo abierto al director en sus procesos administrativos.

La estimulación docente se da de parte del director cuando utiliza la creatividad formulando preguntas, replanteando soluciones a los problemas, tomando en cuenta la opinión de los trabajadores, ellos se sentirán satisfechos siendo parte de las soluciones y objetivos institucionales, el director les brinda autonomía para actuar, resolver problemas y plantear nuevos proyectos es decir, fomenta la producción intelectual de su personal.

El docente apoya el trabajo que realiza el director, al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización. Ese apoyo consiste en ayudar a aprender de las decisiones malas y buenas ocurridas en los ciclos lectivos. Así los docentes sienten que articulan las oportunidades y amenazas del centro

educativo así como también las 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.

Otro punto importante es que el director transformacional brinda atención constante al docente, conoce sus habilidades y respeta sus características individuales, también, hay una buena comunicación entre el director y el personal, lo que refuerza las tareas asignadas, y si es necesario se hacen ajuste y retroalimentaciones conforme a las competencias profesionales de cada docente. El administrador del centro educativo es el que facilita la información oportuna maneja el seguimiento continuo al dialogar con cada uno conforme a las necesidades de la institución.

De acuerdo con Genge, Leithwood y Tomlinson, (1999) El éxito de la labor directiva está en crear armonía entre lo individual de cada docente y lo organizacional del colegio» (p.800). 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.

Una vez aplicado las cualidades del liderazgo transformacional, y todo el personal docente se identifique y sean parte de un buen funcionamiento de la institución, el clima organizacional será armonioso y por ende se ofrecerá una educación de calidad.

El Ministerio de Educación pública, en el Modelo de Evaluación de la Calidad de Educación costarricense define la calidad de la educación como: La satisfacción de las necesidades educativas de la persona y la comunidad mediante un proceso que potencie con equidad el desarrollo humano y la identidad nacional (p.16)

Es necesario y urgente hacer efectivo el liderazgo transformacional, como instrumento para garantizar la calidad en el sistema educativo costarricense, para ello es necesario hacer replanteamientos, a nivel de las políticas educativas,

programas, acciones, directrices, metodologías que promuevan un liderazgo efectivo y transformacional todo esto como parte de un proyecto educativo institucional .

Por medio de un liderazgo transformacional se pueden generar resultados de gestión educativa más eficientes y prácticas, porque acentúa relaciones directas entre todos los actores educativos, generando un mayor desempeño en todos sus campos de acción de manera permanente. De acuerdo con este estándar, el modelo de liderazgo transformacional tiene como objetivo aplicar un proceso de acción organizado basado en estrategias para seguir un modelo transformador de enseñanza y aprendizaje en la comunidad educativa.

Para lograr que los centros educativos sean de calidad, el rol del director es fundamental, para promover aprendizajes y una gestión de calidad, también debe haber trabajo en equipos, dentro de la institución, esto implica cambiar paradigmas tradicionales que intervienen para lograr un centro educativo de calidad, debe haber gestión de recursos, económicos y humanos suficientes para lograr todos los objetivos institucionales.

De acuerdo a lo anterior , Aguerro (2001), propone algunas características de las escuelas de calidad, equipo directivo centrado en el currículo, con clara hegemonía de lo pedagógico, proyecto coherente que impregna y diseña la vida escolar, y perfila una cierta cultura interna, clima institucional motivador hacia la totalidad de la comunidad educativa, organización de espacios para compartir la experiencia profesional, que tiene como base un sistema de autoevaluación y autorregulación, redes de comunicación y coordinación apoyadas en la fortaleza de los equipos de trabajo y formación docente a partir de la práctica pedagógica. (p.86)

En la gestión educativa se identifica la capacidad y el conocimiento, así como la acción y practica de los procesos administrativos que realiza el director, siempre busca la mejora continua del centro educativo y para ello promueve la responsabilidad del accionar docente. La única manera de transformar una de

educación de calidad es valorar el accionar y la acción práctica del directivo y docentes.

Una administración educativa adecuada debe reunir, elementos y características esenciales de la personalidad y liderazgo transformacional, que tenga como objetivo transformar el centro educativo en una institución de calidad.

Para lograr una gestión estratégica en la educación actual, sustentada en un liderazgo transformacional se debe tener una visión de parte de la institución educativa, futurista, con propósitos, flexible y responsable, con la capacidad de adaptarse a los nuevos requerimientos de la sociedad actual.

Discusión

El principal objetivo de este trabajo de investigación fue analizar las cualidades del liderazgo transformacional que se pueden poner en práctica en la gestión administrativa como unas estrategias para impulsar la calidad educativa en las instituciones, el liderazgo transformacional es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización.

Los directores de los centros educativos deben ser líderes transformacionales, ya que son los que dirigen y lidera una institución y deben mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes con los miembros del centro educativo.

Uno de los retos más importantes del sistema educativo costarricense es promover y aplicar el liderazgo transformacional en los centros educativos del país, y para conseguirlo se debe cambiar el perfil del director propuesto en el Manual de puestos del Ministerio de Educación.

Se debe brindar talleres y capacitaciones a los directores sobre liderazgo transformacional ya que es una necesidad que el directivo tenga una actitud de transformación institucional, pero para ello necesitan tener un mayor conocimiento sobre este modelo de liderazgo.

Los directores deben liderar de manera positiva e innovadora como parte de una gestión administrativa, adecuada para todos los que forman parte de la comunidad educativa, a través de la gestión administrativa el director de la institución puede garantizar acciones que evidencien una buena administración, para ello se debe implementar el liderazgo transformacional que es un tipo de liderazgo que más se acerca para lograr una educación de calidad.

Para lograr una calidad educativa, se debe identificar el accionar institucional y del director para ofrecer una calidad en el servicio educativo diferenciándola de manera competente de las demás, porque su estructura y funcionamiento organizativo, permiten actuar de acuerdo a los lineamientos de las políticas educativas, concediendo un factor importante para garantizar la eficiencia educativa institucional, garantizando de esta manera la calidad de los servicios que promueve la institución.

Bibliografía

- Aguerro, I. Lugo, M. T., Rossi, M. (2001). La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Bass M. Bernard y Riggio, E (2006) Liderazgo transformacional-Segunda Edición, EE
- Bass, B. (1985) Liderazgo y Desempeño. Más allá de las expectativas. Nueva York: la libertad Prensa.
- Bono, J. (2000) Modelo de Cinco Factores de Personalidad y Liderazgo Transformacional. Revista de Psicología Aplicada.
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10ª ed.). <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=9167&pg=76>
- Fischman, D. (2015) El líder transformador 1 Editorial Planeta. Lima, Perú

- Genge, M., Leithwood, K. y Tomlinson, D. (1999). Escuela Transformacional. Liderazgo En Kenneth Leithwood, Judith Chapman, David Corson, Philip Hallinger y Ann Hart (Eds.), Manual Internacional de Educación
- Hernández, Fernández & Baptista, (2003) Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Jung, D., (2003) El papel del liderazgo transformacional en la mejora de la innovación organizacional: hipótesis y algunos hallazgos preliminares.
- Leithwood, K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Lemus Luis Arturo, (1996) Administración y Planificación como procesos. Sexta edición. McGraw-Hill interamericana.
- Mendoza Torres, Martha Ruth, Ortiz Riaga Carolina. El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.2006.
- Ministerio de Educación Pública (2006). El Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación (MECE). San José. Costa Rica. Editorial LIL S.A.
- Murillo, F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido, Madrid, España.
- Octavo Estado de la Educación 2021 / Programa Estado de la Nación. -- San José, C.R. CONARE - PEN, 2021.
- Payeras, 2. (2004). Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. España: Díaz de Santos.