UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

TESINA: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, APORTES PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

Nombre del candidato/a a magíster: Polette Franchesca Garrote Jirón

Nombre del tutor guía: Amely Vivas

Nombre tutor metodológico: Oscar Rojas

Chile, septiembre 2022

INDICE

1. Introducción 2
2. Marco Justificativo 3
   2.1 Problematización 4
   2.2 Justificación de la Investigación 6
   2.3 Objetivos de la Investigación 7
3. Marco Conceptual 8
   3.1 Concepto de Liderazgo 8
   3.2 El Liderazgo Transformacional 14
   3.3 Gestión Educativa de Calidad 18
   3.4 Vínculo entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de Calidad 21
4. Marco Metodológico 26
   4.1 Enfoque y Diseño de la Investigación 26
   4.2 Diseño de la Investigación 27
   4.3 Procedimientos de recolección de datos y bibliometría.
5. Marco Conclusivo 28
   5.1 Discusiones y Conclusiones 28
6. Bibliografía 31

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido un concepto que ha sido estudiado ampliamente desde distintos ámbitos en los cuales interviene. Esto, debido al papel determinante que cumple el rol del líder en el éxito o fracaso de las organizaciones.

Por otra parte, el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, (2009) plantea que la falta de un liderazgo en las instituciones educativas es una realidad evidente y es un problema que debe ser analizada en todas sus dimensiones debido a que podría estar produciendo como efecto directo, una enseñanza-aprendizaje deficiente, siendo los más perjudicados, los educandos, reflejando una baja calidad educativa.

En este sentido liderazgo de tipo transformacional es reconocido como el liderazgo del cambio, que es capaz de atender las necesidades, capacidades y aspiraciones de los seguidores, desarrollar practicas más nuevas y mejores.

La finalidad del presente trabajo, es conocer como el liderazgo transformacional puede influir en la gestión educativa de calidad. Para ello, se presenta una revisión de la literatura que busca dar a conocer el concepto de liderazgo transformacional y las características que lo conforman. En ella, se buscaron estudios que ayudaran a comprender las relaciones que existen entre los dos constructos.

Finalmente, se realiza una reflexión respecto de la importancia del liderazgo en la gestión educacional y se plantean futuras líneas de investigación que permitirían profundizar en esta temática y aportar con ello, en la implementación de este modelo de liderazgo en distintos establecimientos educacionales.

2. MARCO JUSTIFICATIVO

2.1 Problematización

El término de liderazgo, en los últimos años ha pasado a formar parte de manera habitual del discurso del mundo educativo, esto debido a la necesidad de cambio que se viene observando en las organizaciones educativas producto de las transformaciones exigidas por la globalización (Ríos, León & González, 2013).

En este sentido, los cambios a realizarse en los planteles educacionales para mejorar o asegurar su gestión, debiesen ser guiados estratégicamente por un líder para que se lleven a cabo de manera adecuada, pero no cualquier líder, sino que uno que inspire y sus colaboradores.

En relación a los gerentes de instituciones educativas, estos para alcanzar un liderazgo transformacional han de ser personas con metas definidas, carismáticos, con una personalidad atrayente, saber comunicar sus deseos, poseer un gran dinamismo ejemplar, un motivador al logro y por último saber actuar en diferentes contextos, o dirigir su línea de acción según la situación que se presente por cuanto la vida escolar es dinámica. (Martins, Carmmaroto, Neris & Canelón, 2009).

Como puede observarse, desde esta perspectiva se enfatiza en el rol del líder y su responsabilidad como agente de cambio, pues es él quien debe asegurar un resultado positivo (Kotter, 1995).

En este sentido, en los últimos años, han aparecido una serie de estudios en torno al tema de liderazgo y siendo una de ellas, la educacional, con ello, estos estudios discuten fundamentalmente cuál es el factor más relevante a la

hora de obtener mejores resultados de aprendizajes en los estudiantes y en la gestión educativa en general (Bolivar, 2010). Por una parte, unos plantean que tiene mayor impacto el liderazgo de los directores. Por otra, hay quienes defienden que incide más el liderazgo de los docentes, pues son ellos quienes están en contacto más directo con las salas de clase.

El mismo autor, Bolívar (2010), es quien en un artículo reseña el estado del arte de los últimos años en esta materia. Así, el autor menciona por una parte que la literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel desempeñado por el liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas en los centros escolares y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje. El "efecto-director" es, señala el autor, un efecto indirecto: no es él quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas (Bolívar, 2010).

Por el contrario, se podría inferir que el hecho de la falta de un liderazgo adecuado en las instituciones educativas podría perjudicar a toda la comunidad que la compone.

En términos generales, se infiere que para consolidar que el directivo posea un liderazgo transformacional eficaz, se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática que se detecte, debiendo con ello gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, a fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones, todo esto por supuesto, con la integración activa de todos los elementos (alumnos, docentes, padres y/o representantes y comunidad), para así consolidar la educación en función de la realidad social (Martins, Carmmaroto, Neris & Canelón, 2009).

2.2 Justificación de la investigación

El liderazgo ha sido un concepto que ha sido estudiado ampliamente desde distintos ámbitos en los cuales interviene. Esto, debido al papel determinante que cumple el rol del líder en el éxito o fracaso de las organizaciones.

Por otra parte, la educación constituye un proceso simultáneo, tanto de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, lo que exige en el mundo contemporáneo una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, en que el directivo, como impulsador de la innovación y del cambio permanente, debe intervenir como sujeto activo que aproveche el recurso humano de la institución, para que sea partícipe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes (Martins, Carmmaroto, Neris & Canelón, 2009).

Desde esta perspectiva, el liderazgo se convierte en un tema crucial, en los contextos educativos, ya que las fronteras del saber se han abierto a la divulgación del conocimiento global; por lo que las organizaciones académicas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que las personas que las conforman, sean eficientes y capaces de dar respuestas positivas para su mejoramiento, frente a los cambios que les plantean la nueva era del conocimiento (González, 2011).

En este sentido, el rol del líder en el desarrollo de la gestión educativa es una pieza clave para determinar la calidad de la misma, ya que no solamente impactaría en el plantel docente, sino en toda la comunidad educativa.

En relación a lo anterior, este estudio, tiene por finalidad dar a conocer los aportes que realiza el liderazgo transformacional a la gestión educativa de

calidad, destacando el rol del líder en el bienestar de toda la comunidad educativa.

2.3 Objetivos

Objetivo General:

Analizar el modelo de liderazgo transformacional como aporte a la gestión educativa de calidad.

Objetivos Específicos:

1. Describir las características que componen el modelo de liderazgo transformacional.
2. Describir la estructura del modelo de gestión educativa de calidad.
3. Establecer un vínculo entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de calidad, a partir de la revisión bibliográfica.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Concepto de Liderazgo

El concepto de liderazgo presenta cierta ambigüedad en cuanto existen distintos modelos y teorías que lo definen. Así mismo, dependiendo del enfoque, diversos autores lo han definido de una forma distinta. A continuación, se presentan algunas definiciones (Giraldo, 2014):

> Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común (Gómez, 2008).
> El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (García, 2011).
> El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros (Lupano y Castro, 2008).

A partir de lo anterior, una definición más integrativa del concepto de liderazgo podría ser:

> Un líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores (Gómez, 2008, p. 89).

En este sentido, es de mencionar la diferencia entre jefe y líder; el jefe es toda aquella persona de rango superior que lo único que hace es asignar

funciones para gestionar su organización, esperando que toda persona de rango inferior (subordinado) cumpla cabalmente con lo que se le ordena (Hernández et al., s.f). Por otro lado, si bien en la mayoría de casos el líder es una persona de rango superior, no significa que siempre sea así, por el contrario, un líder puede ser cualquier persona de cualquier rango que fomente el trabajo en equipo, interactuando, estimulando e influyendo a sus seguidores al cumplimiento de metas y objetivos que comparten (Gómez, 2008 en Giraldo, 2014).

De esta manera Hughes et al. (2007), plantea los siguientes conceptos y características diferenciadoras entre quien se constituye en líder y quien, se desempeña como jefe.

Tabla 1

Diferencias entre conceptos de líder y jefe

Líder	Jefe
• Inculca el trabajo en equipo	• Asignación de funciones
• Alta estimulación	• Poca interacción
• Retroalimentación constante	• Baja retroalimentación
• Trabajo creativo	• Trabajo monótono
• Visión a largo plazo	• Visión a corto plazo
• Innovar, desarrollar, inspirar	• Administrar, mantener, controlar

Nota: Elaboración propia en base a Hughes et al. (2007)

Prosiguiendo, en un principio, el estudio del liderazgo se basó en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la

gran conclusión que los lideres nacían, no se hacían (Giraldo, 2014). Esta teoría enmarcada dentro del primer micro nivel de las teorías del liderazgo, se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores (Daft, 2006).

Teoría de los rasgos.

Pasando ahora a la década de 1920, se puede encontrar la teoría de los rasgos, en la cual gracias a esas primeras hipótesis del gran hombre se realizan estudios sobre cuales eran esas características que distinguían a los líderes de las demás personas (Daft, 2006).

Esta teoría se deriva o nace a partir de la teoría del gran hombre, la cual sugiere que existen ciertas características llamadas rasgos, los cuales pueden diferenciar quien puede ser líder y quién no. Esta teoría está fundamentada en que la personalidad de las personas puede identificar las diferencias individuales de las personas. Los rasgos que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad para prever y persuadir (Lupano y Castro, 2008).

Teoría del Comportamiento

Teoría del Comportamiento Pasando ahora al macro nivel del comportamiento, se encuentran teorías con un nuevo enfoque en el que, los especialistas en el tema ya no se centran en el estudio de las cualidades que componen a un líder, sino que, empiezan a estudiar cómo estos actúan respecto a sus seguidores (Giraldo, 2014).

Dentro de estas nuevas investigaciones hacia la década de 1950, las investigaciones se centraron en lo que los líderes hacen, por lo que no paso mucho tiempo, antes de que estos estudios se ampliaran y se tratara de determinar que hacía que un comportamiento de un líder fuera más eficaz o no que otros (Daft, 2006).

Daft (2006), expone dos frases las cuales pueden ser consideradas como los pilares de esta teoría (del comportamiento) para desarrollar un liderazgo efectivo:

- La teoría del comportamiento afirma que alguien cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder.
- Es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos.

Teoría de la Contingencia

Continuando con la evolución de los estudios sobre el liderazgo, se encuentra la teoría de la contingencia, en la cual, al igual que la teoría del comportamiento, junta las cualidades del líder con las relaciones de los seguidores, pero además le agrega un supuesto más, el cual es la interacción que tienen estos dos con el entorno en el que se desarrollan. Esta teoría de la contingencia tiene su fundamento en la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrollan estas actividades, siendo su enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo (Giraldo, 2014). La hipótesis para estos estudios era que, un tipo de liderazgo podría ser eficaz en ciertas circunstancias, sin embargo, si la situación era cambiante ese tipo de liderazgo ya no sería eficaz; lo que se quería probar con esta teoría, era que la eficacia del comportamiento del líder era contingente porque dependía de las diferentes situaciones que se daban (Daft, 2006).

Teoría de la Influencia

Siguiendo ahora con la penúltima teoría de este estudio, la teoría de la influencia, se puede encontrar que el enfoque principal de esta teoría es el liderazgo carismático (Giraldo, 2014). Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma (Daft, 2006).

El líder carismático posee mucha confianza en sí mismo, ya que tiene una visión clara de las metas y un fuerte compromiso por cumplirlas, sabe expresar esta visión de forma explícita a sus seguidores, posee un tipo de comportamiento atípico (comparado con otro tipo de líder) y es un agente de cambio constante del entorno (Gómez, s.f). El carisma es una cualidad que estimula e impulsa a los seguidores de tal manera que realizan actividades que están fuera de sus obligaciones, logrando resultados positivos. Esto significa que un líder basado en el estilo carismático, es capaz de influenciar, inspirar y motivar a los seguidores para que realicen más de lo que normalmente harían. Un líder basado en este tipo de liderazgo no exige atención debido a su posición de poder, la capta debido a sus cualidades y personalidad (Daft, 2006).

Teoría de las Relaciones

Finalizando con la teoría de las relaciones, se pueden encontrar dos tendencias principales dentro de esta teoría, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Los estudios de estas dos tendencias se empiezan a dar desde la década de mil novecientos ochenta (1980).

Este primer tipo de liderazgo, el liderazgo transaccional, como su nombre lo indica, es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores. Esta transacción se realiza cuando el líder conoce las

necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización (Daft, 2006).

Salazar (2006) y Gómez (2008), concuerdan en que el liderazgo transaccional se basa en dos características fundamentales:

- Recompensa contingente: se otorgan recompensas a los seguidores dependiendo del cumplimiento de las metas y consecución de objetivos.
- Dirección por excepción: se realizan retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones por no cumplir los objetivos y las metas.

Cuando se es un líder transaccional, la motivación impartida a los seguidores se da por la posición jerárquica que existe, es decir, la relación entre líder y seguidores es más de jefe a subordinados, ya que el reconocimiento de las personas se premia o se castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas (Contreras y Barbosa, 2013).

Continuando ahora con el liderazgo transformacional, este se puede definir como, el tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección; esto se logra alineando los objetivos y metas de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo (Bass & Riggio, 2006). Este tipo de liderazgo según Bass & Riggio (2006); Lupano y Castro (2008) se nutre de cuatro componentes: • Influencia: los líderes son carismáticos, razón por la cual son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores. • Inspiración: el trabajo en equipo es fundamental; entusiasmo y optimismo se presentan al implicar a los seguidores en la visión del futuro.

- Estimulación intelectual: se estimula a los seguidores a ser innovadores y creativos; no se realizan críticas por errores individuales o por idea diferentes a las del líder.
- Consideración individualizada: el líder actúa como un entrenador o mentor; las tareas son monitoreadas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de metas.

Un líder transformacional es capaz de crear fuertes compromisos y lealtad por parte de los seguidores, además de esto, al brindarle confianza y apoyo, se incrementará el autoestima, la dirección impartida por parte del seguidor y su satisfacción para poder cumplir con las metas y objetivos que se propone la organización (Bass & Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional, a diferencia del liderazgo transaccional, busca desde un principio el cumplimiento de objetivos a través de la inspiración impartida a los seguidores y no por recompensas o castigos, además de esto, el líder transformacional ayuda e impulsa el desarrollo de los seguidores con el fin de que estos aporten más al grupo, sean innovadores, más creativos, más resistentes al estrés y más flexibles al cambio para que en el futuro puedan convertirse en los próximos lideres transformacionales (Bass & Riggio, 2006).

3.2 El Liderazgo Transformacional

En 1978 y en el contexto de los movimientos políticos y sociales, James Mac Gregor Burns describió al líder transformacional como aquél que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer

las necesidades superiores de éste al involucrarlo como persona completa. El resultado es una relación de mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales (Burns, 1978).

Si bien, como se plantea, este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), es con Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado Liderazgo Transformacional, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

De esta manera, el concepto de liderazgo transformacional surgió como una figura contrapuesta al concepto de liderazgo napoleónico, caracterizado por dos dimensiones: inteligencia y energía (Sheard y Kakabadse, 2004).

En nuestros días, es reconocido que en cualquier proceso estratégico, se necesita de un liderazgo de la alta gerencia y una cultura organizacional proactiva comprometidos con el cambio. D'Alessio (2008) consideró que los aspectos internos de la organización deben evaluarse para no fracasar cuando se implementen los procesos. Es decir, el líder conduce a las personas de una organización para alcanzar la visión establecida por medio de los objetivos estratégicos. El líder es un agente de transformación de las organizaciones.

Burns (1978) en su libro seminal Liderazgo, clasificó al liderazgo en transformacional y transaccional, siendo el transformacional el verdadero líder. "El liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas. Un liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en este proceso estratégico" (D'Alessio, 2012, p. 29).

En la misma línea, Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultural y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Bass (1985), por su parte, manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: 1. Carisma (desarrollar una visión) 2. Inspiración (motivar para altas expectativas) 3. Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores) 4. Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El liderazgo transformacional se refiere al líder que mueve a los individuos más allá de los propios intereses inmediatos a través de la influencia idealizada o carisma, inspiración, estímulo intelectual, o consideración individualizada, logrando elevar el nivel del seguidor de madurez y de ideales, así como la preocupación por el logro, autorrealización y el bienestar de los demás, la organización y la sociedad (Bass, 1999).

Bass (1998) afirmó que la investigación acerca de cómo el liderazgo transformacional realza el compromiso, la participación, la lealtad y el rendimiento de los seguidores mientras que otros tipos de liderazgo, como el liderazgo transaccional puede inducir a situaciones de más estrés. Williams (1994) mostró que los líderes transformacionales muestran más conductas de ciudadanía como el altruismo, la conciencia, el espíritu deportivo, la cortesía y la virtud cívica, así como incluye a sus subordinados con estos mismos valores.

De esta manera, existen características específicas que permiten diferenciar a un líder transformacional, de otros tipos de liderazgo que se llevan a cabo. Según Bass y Riggio (2006), el líder transformacional demuestra características de proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la conciencia crítica en sus seguidores. Focalizándose en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales.

Por su parte, Sheard y Kakabadse (2004) plantean que el líder transformacional rompe los esquemas organizacionales para crear una visión del futuro e invierte mucho tiempo en compartirla. A través de este proceso, el líder aclara el presente y muestra cómo el pasado lo ha influenciado, para finalmente utilizar a ambos para transformar el futuro. Los líderes exitosos proyectan su visión y ganan apoyos para ella; son consistentes, persistentes y se enfocan en mantener el ánimo de la organización para empoderar a aquellos que deben asumir alguna responsabilidad en el movimiento que ellos originan.

Otras perspectivas, indican que el líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización (Pearce, et al., 2003). En lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización. Al mismo tiempo incrementa la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve hacia el crecimiento y desarrollo de sí mismos (Bass y Avolio, 1990).

Finalmente, respecto de su influencia, de acuerdo con Bass y Riggio (2006), el grado en el que los líderes son realmente transformacionales se mide en el efecto que causan en sus seguidores. Aquéllos que siguen al líder transformacional confían en él, lo admiran, son leales y lo respetan al grado

de ejecutar conductas fuera de lo normal. Por ello, se considera que el liderazgo transformacional es relacional (Barbuto, 2005).

3.3 Modelo De Gestión Educativa De Calidad

La gestión de calidad se basa en un modelo que hace uso intensivo de las personas y no en el capital físico o financiero de una organización, de tal manera que interesa por sobremanera la calidad de las personas que pertenecen a la organización, su integridad, así como la de quienes lideran los procesos. Esta perspectiva obliga a enfatizar la necesidad de las organizaciones no sólo de lanzar un buen producto al exterior, sino además funcionar bien internamente, es decir, no es posible que una organización orientada hacia el beneficiario no esté orientada hacia las personas. Si se logra un buen funcionamiento interno y que los trabajadores se sientan bien tratados y a gusto en la organización, éstos querrán agradar a los benefactores (López, 2010).

En los últimos años en la realidad chilena, también se han venido incorporando los aportes de modelos de gestión de calidad. Uno de ellos es el desarrollado por el Ministerio de Educación, denominado SACGE (Sistema de aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar) conformado por cinco elementos de gestión: Liderazgo, Gestión curricular, Convivencia escolar, Recursos y Resultados. El eje central del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión escolar es el Mejoramiento continuo que consiste en una revisión sistemática y permanente de los procesos de los establecimientos, para luego formular acciones de mejoramiento que permita obtener logros de aprendizaje para todos los alumnos (López, 2010).

Uno de los referentes de calidad que el Ministerio de Educación ha impulsado en los últimos años es el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

1. No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, por que identifica procesos que debieran estar presente en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.

2. Las áreas y dimensiones son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación y la experiencia internacional y nacional acumulada inciden en la generación de resultados del establecimiento.

3. No es prescriptivo, es decir no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Sólo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.

4. La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.

5. Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente. 6. Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión

del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados.

Dado lo anterior, el modelo promueve la responsabilización de los actores de la comunidad educativa respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa.

El modelo planteado por el Ministerio de Educación (2008) se estructura en Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión. En este sentido, dentro de las áreas, se encuentra el rol protagónico del Liderazgo, definiéndose de la siguiente manera:

Liderazgo: prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.

Esta área, a su vez se encuentra compuesta por los siguientes apartados:

- **Visión Estratégica y Planificación:** prácticas de planificación del establecimiento educacional que favorecen el logro de los Objetivos Institucionales, misión y visión.
- **Conducción:** prácticas del director y del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa en función del logro de los Objetivos Institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- **Alianzas Estratégicas:** prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuya al logro de sus Objetivos y Metas Institucionales.
- **Información y Análisis:** prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.

Respecto de este modelo, en el cual el rol del líder es protagónico, se han impulsado diferentes iniciativas que dan cuenta de la necesidad de formar y potenciar dicho rol, una de ellas es la "***Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar; Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar***" (Ministerio de Educación, 2022) impulsado por el Ministerio de educación, quienes plantean lo siguiente:

…es esencial concebir la mejora escolar como un producto de la acción del sistema en su conjunto: fortalecer el liderazgo en los distintos niveles del sistema será un paso ineludible para que escuelas y liceos logren mejorar y, sobre todo, sostener dicha mejora a través del tiempo. En el nivel escuela, no solo los equipos directivos debieran fortalecer su liderazgo como factor de eficacia y cambio, sino que también los docentes, quienes son piezas clave en la promoción de la innovación educativa, la implementación de didácticas y el desarrollo profesional entre pares, entre otros aspectos. Los sostenedores, por otra parte, debieran desarrollar y/o fortalecer sus capacidades de liderazgo y gestión, a fin de apoyar la generación de condiciones y ambientes de aprendizaje de calidad para los estudiantes de las unidades educativas a su cargo (Ibídem).

3.4 Vínculo entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa de Calidad

A medida que el país alcanza mejor estado de desarrollo, las organizaciones no educacionales han incorporado paulatinamente a su quehacer, elementos de liderazgo, planificación estratégica, de desarrollo organizacional y evaluaciones de la calidad de su gestión, aplicando planes sistemáticos de mejoramiento. Este acento en la gestión también se ha manifestado en el ámbito de las instituciones educativas, siendo el liderazgo

uno de los factores de mayor incidencia en la gestión de estas organizaciones (López, 2010)

López (2010), plantea que, necesariamente el liderazgo está vinculado al desarrollo de una estrategia para el logro de una visión y la gestión persigue ejecutar esta estrategia lo más eficientemente posible, de tal manera apoyar el proceso de logro de la visión organizacional. Ambos conceptos por lo tanto se asocian estrechamente. Beckhard y Pritchard (2000), sostienen que la visión constituye, un marco en el cual se desarrolla la gestión de la organización,

La visión es uno de los determinantes básicos de la gestión organizacional, ya que no sólo le imprime dirección, sino que además modela los procesos que se requiera ejecutar para su logro, los determina y valida como efectivos en la medida que sirven a sus propósitos. El rol del liderazgo en este proceso es fundamental. Lepeley (2001), concibe el liderazgo como "la ciencia de conducir a una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio" (p. 23), se relaciona así ampliamente con el concepto de gestión (López, 2010).

Una de las características más relevantes del liderazgo, desde la perspectiva de una gestión de calidad, es la capacidad de generar ambientes al interior de la organización que alienten la innovación, de tal manera que todos sus miembros se sientan motivados a aportar ideas para el mejoramiento continuo en todos los ámbitos de la gestión.

Crisol-Moya (2010), Leithwood et al.(2008) y Mulford (2006) sitúan al liderazgo educativo como el segundo factor interno en la escuela que más relevancia tiene en los logros de los aprendizajes, tras el quehacer pedagógico docente. Diversas investigaciones afirman que un directivo con capacidades

de liderazgo pedagógico transforma la cultura de la escuela, lo que favorece la participación del equipo docente en las decisiones para la mejora escolar, con foco en el aprendizaje del alumnado (Crisol-Moya, 2010; Murillo, 2006). Por tanto, resulta imperativo desarrollar capacidades de liderazgo escolar que impulsen prácticas de gestión centradas en aprendizajes de calidad para todos y todas; esta aspiración ha sido materia de diversas políticas e iniciativas en el sistema educativo chileno (Manriquez & Reyes, 2022)

Para estos efectos, el liderazgo transformacional pareciera ser el que más se ajusta para el cumplimiento de gestión de calidad. Geijsel, Sleegers y Van Den Berg (2000), presentan investigaciones de liderazgo transformacional en las innovaciones a gran escala, donde se describe que las tres dimensiones de liderazgo más importantes son: la visión, la consideración individual y la estimulación intelectual. Se espera que estas tres dimensiones de liderazgo transformacional tengan un impacto positivo sobre la implementación de las innovaciones por parte de los profesores vía su influencia en la participación en la toma de decisiones, sentimientos de incertidumbre y actividades de desarrollo profesional (Rojas, 2012).

En la misma línea, Kennet Leithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad transformacional como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden. Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo instructivo se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen transformadora: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma (Rojas, 2012).

Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace transacciones en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente (Rojas, 2012).

Leithwood ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

a) Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)

b) Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).

c) Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)

d) Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

En este sentido, uno de los estudios que ha entregado evidencia respecto del vínculo entre el liderazgo y la gestión educativa de calidad, es el realizado por López (2010) quien indica que, en los centros educativos en que se percibe una gestión con un marcado acento en un liderazgo escolar, el compromiso de los directivos para el desarrollo con el establecimiento y el reconocimiento de la labor docente, son valorados por los profesores como positivos en la percepción de la calidad educativa.

El Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, (2009) confirma, además, lo señalado por diversos estudios respecto al liderazgo que se ejerce en un centro educativo, lo que es, sin lugar a dudas, una de las variables más relevantes que influyen en el logro de los objetivos de la organización afectando además de manera indirecta, por medio de las

interacciones que se producen en los diversos actores, el aprendizaje de los estudiantes e impactando así la calidad de la educación.

En la misma línea, Pedraja y Rodríguez (2012) plantean que el liderazgo transformacional conduce al logro de estándares de excelencia e impacta a la organización como un todo, especialmente en el proceso de gestión de recursos humanos, el cual tiene relación directa con la calidad de los procesos de enseñanza y con el aprendizaje de los estudiantes.

El liderazgo educativo, vincula el desarrollo de conductas que encuentran directa relación entre el quehacer de los líderes y la organización, posibilitando incidencias de la conducción en el comportamiento y en el modo particular que coloca en movimiento y actividad a los integrantes de una organización escolar (Leithwood et al., 2006) y que tiene plena coincidencia con lo planteado por el Ministerio de Educación de Chile cuando indica que en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, el 'Liderazgo' es un proceso y una de las cinco áreas claves de la gestión de un establecimiento educativo.

De esta manera, se asocia al Liderazgo Transformacional, en el cual, de acuerdo a Bass (1985), se plantea la idea de que la motivación de una persona integrante de una organización, en el contexto de su desempeño, no puede ser explicada de manera completa solo por el concepto de intercambio de un salario o recompensas síquicas a cambio de un servicio, sino que "plantea que un enfoque de motivación y liderazgo debe ser sumado a la lógica del postulado que el esfuerzo es función del valor y probabilidad de ocurrencia del resultado que se obtiene de él" (Bass, 1985: 12). En este sentido, Leithwood (1994) considera que ante los desafíos que tienen los establecimientos educativos y lo que deviene en el futuro, el liderazgo transformacional es pertinente ya que la teoría es 'poderosa y sugestiva' como descripción de

liderazgo eficiente en el contexto de cambios. El enfoque transformacional plantea que los cambios complejos y dinámicos de la escuela son mejor enfrentados cuando existe un liderazgo capaz de comprender, incidir y transformar la cultura escolar (Hopkins, 2008).

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Enfoque y Diseño de la Investigación

Según Hernández et al. (2014) El enfoque utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación o hipótesis antes, durante o después de la recogida y análisis de datos.

El enfoque de la presente investigación será de carácter cualitativo en relación a la línea investigativa fue directamente orientado a la recolección de datos sin medición numérica, sino más bien para dar respuesta a las preguntas de investigación, tal como alude Sandoval (1996) al decir lo siguiente:

Con frecuencia se elige una alternativa de investigación cualitativa, porque se trata de abordar un sector de la realidad humana “no documentado”. Lo que quiere decir que no existe un desarrollo consolidado de teoría formal o general, por lo que se requiere de un trabajo de producción teórica sustantiva (p. 115-116).

4.2 Diseño de la Investigación.

Según Hernández et al. (2014) El diseño de investigación es el plan o estrategia concebida para obtener la información que se requiera o desea, el

diseño de está será cualitativa de tipo teoría fundamentada, ya que la teoría surge a través de los datos que se recolectan.

4.3 Procedimientos de recolección de datos y bibliometría.

En relación al procedimiento de recolección de datos, estos han sido reunidos mediante la navegación directamente en google académico, Scielo, entre otros buscadores de artículos cientificos para encontrar la información necesaria que permita sustentar el estudio enfocado en la revisión bibliográfica y asegurar una perspectiva fidedigna asociada a la recolección de datos, sustentando con autores e investigaciones recientes, así como también investigaciones antiguas, lo cual nos permitirá conocer la perspectiva planteada hace ya un par de años.

5. MARCO CONCLUSIVO

5.1 Discusiones y Conclusiones

En cuanto a la investigación y comprendida desde la mirada de los diferentes teóricos asociados a la gestión y liderazgo educativo, específicamente el transformacional, se debe hacer especial hincapié en el producto final de esta línea educativa, que es el estudiante y la persona que egresa del centro educativo y se convierte en un producto de utilidad para la sociedad. Puesto que por sí mismo y sin formación educativa, el sujeto carecería de herramientas, conocimientos y competencias que le permitan desenvolverse adecuadamente en la sociedad, que, en caso puntual, únicamente logra entregar la escuela.

Hay que considerar los aportes del liderazgo transformacional en la gestión educativa de calidad, que a su vez, aportará directamente a que la unidad educativa funcione en el más alto estándar de desempeño puesto que el funcionar de manera coordinada traerá consigo resultados positivos en todos los participantes de la comunidad educativa, siendo importante que todos, o la mayor parte del plantel educativo posea habilidades de liderazgo.

Crisol-Moya (2010), Leithwood et al.(2008) y Mulford (2006) sitúan al liderazgo educativo como el segundo factor interno en la escuela que más relevancia tiene en los logros de los aprendizajes, tras el quehacer pedagógico docente. Diversas investigaciones afirman que un directivo con capacidades de liderazgo pedagógico transforma la cultura de la escuela, lo que favorece la participación del equipo docente en las decisiones para la mejora escolar, con foco en el aprendizaje del alumnado (Crisol-Moya, 2010; Murillo, 2006).

Por tanto, resulta imperativo desarrollar capacidades de liderazgo escolar que impulsen prácticas de gestión centradas en aprendizajes de calidad para todos y todas; esta aspiración ha sido materia de diversas políticas e iniciativas en el sistema educativo chileno (Manriquez & Reyes, 2022)

En este sentido, no se puede ni se debe contar con un único líder, sino que se debe considerar el escenario donde dicho líder no esté pero se pueda delegar las funciones en cualquiera de los demás integrantes del plantel, ya que estos sabrán cómo actuar y cumplir los estándares de la gestión y el liderazgo en la unidad, de lo contrario, se podrían generar consecuencias negativas en la y significativas que pudieran afectar en cada uno de los departamentos en los cuales se desenvuelven profesionales funcionando de manera individual o directamente como equipo.

Entonces, como se ha mencionado previamente, la ausencia de un líder relacionado directamente a la gestión educativa, traería consigo consecuencias en la unidad educativa, y no necesariamente positivas. Así mismo es importante que un establecimiento educativo tenga siempre más de un líder, o más personas que cuenten con las competencias de liderazgo al mismo nivel del líder principal de la escuela.

La gestión educativa de calidad, se encargará que un establecimiento educacional, funcione de manera óptima, cumpliendo estándares y plazos, manteniendo y asegurando la calidad de la educación que será fruto de la gestión y el liderazgo, el cual como se ha mencionado busca asegurar que la escuela siempre cumpla al más alto nivel posible, tal como lo planteaban, Pedraja y Rodríguez (2012) indicando que, el liderazgo transformacional conduce al logro de estándares de excelencia e impacta a la organización

como un todo, especialmente en el proceso de gestión de recursos humanos, el cual tiene relación directa con la calidad de los procesos de enseñanza y con el aprendizaje de los estudiantes.

De esta manera, se garantizaría el fin último de un buen cumplimiento de ambos criterios; y la entrega del producto final, que es un estudiante con competencias para la vida en sociedad, que quiera continuar sus estudios o directamente desenvolverse laboralmente. Pero todo esto se dará únicamente si tanto la gestión como el liderazgo se cumplen, en caso contrario habrá defectos organizacionales internos que provocarán una reacción en cadena que repercutirá tanto en la unidad educativa como en los profesionales y equipos participantes de esta y afectar al producto por excelencia que entregan las escuelas: El estudiante.

Considerando al estudiante como un producto de un establecimiento educativo o más directamente como fruto de la educación, este a su vez contará con competencias que le permitirán desenvolverse en los distintos apartados de la sociedad. En la cual este estudiante al estar inserto en un grupo social tendrá que decidir por sí mismo entre las distintas opciones que tendrá para continuar con su desarrollo ya sea a nivel personal, social o cultural. Lo que permitirá que como se ha mencionado pueda optar a las diferentes oportunidades establecidas por la sociedad: trabajo, continuidad de estudios, etc. Todo esto gestado y llevado a cabo con una gestión y liderazgo educativos idóneos, pero que ocurrirá entonces ¿Cuándo el estudiante falla para integrarse a la sociedad después de la escolarización?, ¿es culpa directamente de la educación recibida como tal? O ¿tiene incidencia la gestión educativa y el liderazgo?, no falla ni el estudiante ni la educación que recibe, sino más bien la gestión y el liderazgo educativos.

6. BIBLIOGRAFÍA

Bass, Bernard (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press. USA.

Bass, B., & Riggio, R. (Ed.). (2006). Transformational Leadership. New York: Psychology Press.

Beckhard, R.; Pritchard, W. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. California: Norma, 2000.

Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden, promesas y realidades. Madrid: La Muralla.

Bolívar, A. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, *9*(2), 9-33. https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112

Burns, James (1978). Leadership. Harper & Row. USA.

BRYMAN, A. 1996. Charisma & leadership in organizations. London, Sage Publications.

Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), (2009). Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje. Hacia Conceptos Capaces de Guiar la Investigación Empírica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7*(3),19-33.[fecha de Consulta 9 de Septiembre de 2022]. ISSN: . Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55114063003

Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164.

Crisol-Moya, E. (2010). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. *Profesorado: Revista de Curriculum y Formación del Profesorado, 14*(2), 301-303. http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf

Daft, R. (Ed.). (2006). La Experiencia del Liderazgo. México: CENGAGE Learning.

D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México: Editorial Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2012). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. (2da. Edición). México: Editorial Pearson Educación.

García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. Pensamiento Psicológico, 9(16), 41-54.

Geijsel, F.; Sleegers, P.; Van Den Berg, D.(2020). El liderazgo transformacional como condición que favorece la implementación de programas de innovación a gran escala en las escuelas: perspectivas del profesorado. In: Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, 3., *Actas*.. Bilbao: Universidad de Deusto. p. 379-414.

Giraldo, D. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias.* [Repositorio Digital]. Estudio monográfico. Bogotá D.C. Universidad del Rosario. p. 21 [Consultado, 3, septiembre, 2022]. Disponible en: https://repository.urosario.edu.co/bitstream/han dle/10336/8672/102627 5656- 2014.pdf?sequence=1

Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento y Gestión, 24, 157-194

González, Odris (2011). Modelo de Desempeño Laboral del docente Universitario. Bajo el Enfoque del liderazgo Transformacional. Editorial Academia Española. Alemania.

Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. y Baptista, Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. México.

Hopkins, D. (2008). Hacia una Buena escuela, experiencias y lecciones. Serie Liderazgo Educativo. Santiago de Chile: Fundación Chile y Fundación CAP.

Hughes, R., Ginnet, R., y Curphy, G. (Ed). (2007). Liderazgo cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. México: McGraw-Hill.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73(2), 59–65.

Leithwood, K., & Poplin, M. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. Obtenido de Educational Leadership: http://msleadershipseasia.wikispaces.com/file/view/The+Move+Towards +Transformational+Leadership-Leithwood%2C+Poplin-1992.pdf

Leithwood K, Day C, Sammons P, Harris A, Hopkins D (2006) Successful School Leadership: What it is and how it influences pupil learning. National College for School Leadership. University of Nottingham. pp. 45-67. www.dcsf.gov.uk/research/data/ upload files/RR800.pdf

Lepeley, M. T. Gestión y calidad en educación. Santiago de Chile: McGraw-Hill. 2001.

López, P. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. *Educação e Pesquisa, 36*(3),779-

794.[fecha de Consulta 9 de Septiembre de 2022]. ISSN: 1517-9702. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29815819009

Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. Psicodebate, 6, 107-122.

Manríquez, K. y Reyes, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación, 46*(1). http://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514

Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Actualidades investigativas en educación http://revista.inie.ucr.ac.cr. Volumen 9, Número 2, Año 2009, ISSN 1409-4703, 2.

Ministerio de Educación (2008). Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. https://hdl.handle.net/20.500.12365/18640

Ministerio de Educación (2022). Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/politica-fortalecimiento-del-liderazgo-escolar-2/

Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria. Algunos desarrollos internacionales. Profesorado.*Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 10*(1), 1-22. https://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2.pdf

Pedraja Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2012) Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. Ingeniare 20: 376-385.

Ríos, G., León, J.& González, O. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. Telos, 15(3),355-371.[fecha de Consulta 9 de Septiembre de 2022]. ISSN: 1317-0570. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328424005

Rojas, A. (2012) El Liderazgo Transformacional en Directores de Tres Liceos Bicentenario y Tres Liceos Regulares de la Región Metropolitana [Tesis de Grado para optar al grado de Magíster en Ciencias Sociales]. Repositorio Institucional – Universidad de Chile.

Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprender. UNIrevista, 1(3), 1-12.

Sandoval, C. (1996). La formulación y el diseño de los procesos de investigación social cualitativos. En Sandoval, C. (1996). Investigación Cualitativa. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior; pp. 111-118.

Sheard, A. G. y Kakabadse, A. P. (2004) A process perspective on leadership and team development [Perspectiva del proceso de desarrollo de liderazgo y equipo], en Journal of Management Development, 23 (1), 7–10.