



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

TRABAJO DE GRADO-FORMATO TESINA

**Liderazgo transformacional como factor determinante en la
gestión de calidad en centros educativos chilenos**

**Estudiante: Margarita Morales Valero
Prof. Guía: Marlenis Martínez Fuentes**

Chile 2021

Índice

Introducción.....	3
Marco Justificativo.....	5
Problematización y Justificación de la Investigación.....	5
Preguntas y Objetivos de la Investigación.....	8
Marco Metodológico.....	9
Enfoque y Diseño de la Investigación.....	9
Procedimientos de recolección de datos y bibliometría.....	10
Criterios de Calidad de la Investigación.....	12
Análisis de Resultados (Marco Teórico).....	13
Categorías de Análisis Emergentes.....	13
Marco Conclusivo.....	31
Discusiones y Conclusiones.....	31
Principales dificultades para la realización del estudio.....	35
Propuestas de mejora y Futuras Líneas de Investigación.....	36
Bibliografía.....	39

Introducción

Considerando los cambios que hemos vivido como sociedad los últimos años con la contingencia nacional y mundial; estallido social 2018, pandemia Covid 2019, elecciones políticas Chile 2021, es innegable la importancia de los liderazgos en todos los escenarios de nuestra sociedad y para efectos de este documento, en particular para nuestro sistema educativo.

Esos cambios deben ir de la mano con transformaciones profundas y de las cosas que se han ido repitiendo durante décadas y que al parecer no han tenido los resultados requeridos sobre todo en la calidad de nuestra educación y aunque se citan los acontecimientos actuales es sólo para contextualizar puesto que, hemos encontrados investigaciones que hace décadas hace referencia a las necesidades de los nuevos tiempos y a la relevancia del liderazgo en educación.

Desde 1990 se ha investigado el estado y la relación entre liderazgo y gestión educativa. Identificando entre otros puntos que, las direcciones académicas parecen estar cambiando, a medida que un número creciente de académicos se acercan al liderazgo y la gestión educativa como un esfuerzo humanista y moral en lugar de científico. (Heck y Hallinger, 2005). Estableciéndose la relevancia del liderazgo en la gestión de centros educativos para abordar las necesidades reales y realizar las transformaciones que se requieran.

En esta área, la educación, los líderes de los nuevos tiempos además de adaptarse a los actuales escenarios sociales, también deben propender y favorecer una sociedad más justa (Burns 1979). En ese sentido el liderazgo transformacional cobra un papel fundamental en nuestros centros educativos ya que se requiere una transformación para abordar las necesidades sociales presentes ya que los modelos tradicionales no han logrado aumentar la calidad de la educación.

Esas premisas motivan la realización de esta investigación, que por motivos de la pandemia es solamente bibliográfica pero no menos significativa en el sentido de poner en discusión elementos importantes para mejorar la gestión en los centros educativos y que pueda ser un aporte para incorporar el liderazgo transformacional como factor determinante en la gestión de calidad.

Marco justificativo

Problematización y justificación de la investigación.

En el año 2011 se nace en Chile la ley de aseguramiento de la calidad para la educación parvularia, básica y media donde se propende la equidad donde todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad según los estándares descritos en dicha ley, sin embargo las brechas sociales que existen en nuestro país no siempre se logran esas premisas; quedando aún más en evidencia a partir de la pandemia Covid 2019, donde se implanta un sistema virtual debido a las cuarentenas que se mantuvieron y que aún se mantienen en algunos lugares.

Ese sistema de clases virtuales dejó al descubierto grandes falencias de nuestro sistema educativo siendo la principal la falta de liderazgo de autoridades y directivos, además y no menos importante la gran cantidad de centros educativos y estudiantes que no cuentan con la tecnología necesaria para sostener una fluida comunicación entre docentes y estudiantes.

La fundación efecto educativo, en julio 2021 realiza una encuesta que arroja porcentajes importantes con respecto a lo planteado en los párrafos anteriores: un 62,7 % de los docentes dice sentir agobio a la hora de enseñar, el 56% de los profesores está más cansado física y emocionalmente, mientras que los estudiantes que manifiestan dificultades en clases híbridas/remotas, el 85,3% de los entrevistados indicó como factor fundamental la conectividad, el 70,7% la disponibilidad de dispositivos, el 60% la falta de apoyo y el 26,7% el agobio.

Esta encuesta abordó tres ejes fundamentales: tecnologías en las aulas, estrategias pedagógicas y bienestar emocional; factores que han influido significativamente tanto en los aprendizajes como en la docencia; y aunque no aborda el tema del liderazgo propiamente tal, se puede deducir que un liderazgo diferente, más,

flexible, motivador, inspirador; en autoridades y directivos podría mejorar la calidad el quehacer educativo.

Los líderes en educación deben ser capaces de convencer a todo su equipo, incluyendo apoderados y estudiantes que pueden lograr sus objetivos sin importar las adversidades y por ningún motivo menospreciar las capacidades de todos los actores de la comunidad educativa (Eyzaguirre, 2004). En ese sentido la importancia del liderazgo es fundamental para el logro de los objetivos de aprendizaje, pero también para mejorar la gestión educativa en pro de la calidad de la educación.

Un liderazgo inadecuado o mal liderazgo podría generar un retroceso en la calidad de la educación y a una disminución en los resultados académicos de los estudiantes (Weinstein, 2009) y por ende un efecto negativo en el equipo docente y de gestión.

Es pertinente aclarar que teóricamente liderar es diferente a gestionar. La gestión apunta a mantener ciertas operaciones y procedimientos al interior de la unidad educativa, mientras que liderar es más profundo e involucra repensar las opciones existentes y proponer nuevas acciones que propendan la mejora (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009). Ahí la relevancia de incorporar el liderazgo dentro de la gestión para favorecer la calidad educativa.

Y si hablamos de liderazgo, nos encontramos con diferentes tipos o estilos y numerosos autores se refieren a ello, por ejemplo Goleman en su libro sobre el tema distingue 6 estilos: autoritario, coach, conciliador, democrático, ejemplarizante, coercitivo o dominante; todos ellos con sus pro y contras, empero es inevitable situarnos en nuestra realidad y distinguir liderazgos tradicionales y más bien rígidos y autoritarios que según lo que se ha investigado no favorecerían al óptimo desarrollo de la unidad educativa.

Por eso es interesante abrirse a nuevos estilos que si bien han sido identificados hace décadas, en nuestra realidad aún no se utilizan tanto y es así como se pueden distinguir otros tipos de liderazgo como el: transformacional, distribuido, instruccional, para la justicia y el emocional (guía de herramienta para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos; Reconociendo los tipos de liderazgo 2019).

Hemos identificado nuestro contexto nacional y claramente estamos bajo un problema que tiene relación con el período de transformaciones que está enfrentando nuestro sistema educativo, también se ha identificado que un buen liderazgo tiene gran injerencia en el funcionamiento de los centros educativos y el bienestar de toda la comunidad; por eso la relevancia de realizar estudios que aporten a la mejora de la calidad de la educación desde planteamientos concretos y en este caso se elige el liderazgo transformacional como factor determinante en los centros educativos chilenos.

Preguntas y objetivos de la investigación.

Para establecer las preguntas fundantes de esta investigación se identificó por un lado la realidad de nuestra educación nacional considerando los grandes acontecimientos de los últimos años, además de las posturas teóricas con respecto a gestión de calidad y liderazgo transformacional, surgiendo las siguientes interrogantes:

¿El liderazgo transformacional podría ser un factor importante dentro de la gestión de calidad educativa?

¿Se puede mejorar la calidad de la educación aplicando un liderazgo transformacional?

¿La gestión de calidad se ve favorecida con un liderazgo transformacional como eje fundamental?

¿Es importante para el bienestar de toda la comunidad educativa el liderazgo transformacional en los centros educativos?

Objetivo general:

Analizar el liderazgo transformacional como factor determinante en la gestión de calidad para centros educativos chilenos.

Objetivos específicos:

Identificar la importancia del liderazgo transformacional como factor determinante en la gestión de calidad

Definir las características del liderazgo transformacional y la gestión de calidad

Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión de calidad

Marco Metodológico

Enfoque y diseño de la investigación

Esta investigación es de carácter bibliográfico o documental de tipo exploratoria y expositiva ya que mediante la búsqueda y revisión de textos confiables se pretende dar respuestas a las preguntas de investigación de una forma narrativa para finalmente realizar conclusiones reflexivas y posibles propuestas a partir de lo recopilado.

Según el manual de trabajos de grado y especialización y maestrías y tesis doctorales, “se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor” (p.12).

Así también, Baena (1985) la define como “la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información, “(p. 72)

El diseño bibliográfico, una vez establecido el problema de la investigación se abordará en 3 fases: búsqueda de la información, organización de la información y análisis de la información (Gomez-Luna y otros, 2014).

Procedimiento de recolección de datos y bibliometría

En tiempos de normalidad, pre pandemia, el procedimiento de recolección habría sido básicamente de consulta en sala de bibliotecas sin embargo, en el marco de esta investigación y los tiempos que vivimos, se utilizó la plataforma del ciberespacio, utilizando el buscador mundial Google.

A partir del planteamiento del problema y los objetivos de investigación se seleccionaron las palabras claves para iniciar la búsqueda: liderazgo transformacional y gestión de calidad (chile) fueron los ejes centrales; de ahí se desprendieron palabras secundarias que aportaban a los temas centrales, como: liderazgo escolar, tipos de liderazgo, gestión educativa, calidad en la educación.

“La metodología que se presenta para la revisión bibliográfica está compuesta de tres fases fundamentales, las cuales deben retroalimentarse a lo largo de búsqueda” (Gomez-Luna y otros, 2014, p.2). Y se desarrollaron de la siguiente forma:

Fase 1: Búsqueda de la información:

Para el tema de liderazgo transformacional se comenzó por la búsqueda de libros y autores a partir de las bibliografías sugeridas en las cátedras del magister en curso, luego se continuó con páginas web, ensayos, revistas, monografías y tesis que el buscador sugería. En el caso de Gestión de calidad también se partió por la bibliografía sugerida y por la revisión de las leyes de educación del ministerio de educación de Chile.

Cabe mencionar que la búsqueda virtual es infinita por lo que resulta complejo elegir el material adecuado para la investigación, sin embargo se comenzó a bajar toda la información que estaba a disposición de ser descargada y en aquellos casos que no se podía descargar se registraba el link para consultarlo a posterior.

Fase 2: Organización de la información:

Una vez descargada o linkeada una importante cantidad de material se crearon carpetas en el ordenador consiguiendo el siguiente resultado inicial.

Documento:	Cantidad:
Libros	34
Páginas web	25
Ensayos	14
Monografías	12
Tesis	08
Leyes	03
Total:	96

Fase 3: Análisis de la información:

Es la fase más extensa porque se deben seleccionar los documentos más útiles para la investigación y para eso se comenzó a jerarquizar los textos de las carpetas para determinar aquellos principales de los secundarios, la lectura y estrategias de estudio cobran gran relevancia: rotulados, subrayados, notas, resúmenes y pautas; obteniendo el siguiente resultado final:

Documento:	Cantidad:	Seleccionados:
Libros	34	10
Páginas web	25	05
Ensayos	14	04
Monografías	12	03
Tesis	08	02
Leyes	03	03
Total:	96	27

Las 27 unidades de análisis seleccionadas quedaron rotuladas como principales, siendo todas las otras consultadas como material secundario.

Criterios de calidad de la investigación

Las discusiones acerca de los criterios de calidad de la investigación no son nuevos, desde los años 80 nos encontramos con máximas sobre los estándares de la investigación cualitativa dentro de una propuesta de criterios clásicos de las ciencias empíricas como la replicabilidad o validez, veracidad y sus reformulaciones (Guba & Lincoln 1985; Kirk & Miller 1986) junto a la autenticidad (Guba & Lincoln 1989). Y a partir de esas reflexiones surgen algunos estudios como por ejemplo la Guía de criterios básicos de calidad en la investigación cualitativa; de que proponen criterios como: propósito e intención, reflexividad, transparencia, autenticidad, perspectiva holística, sistematicidad metodológica, coherencia y conciencia de complejidad.

Para la investigación bibliográfica o documental se sugieren 3 criterios: pertinencia, exhaustividad y actualidad (Matos Ayala, 2020). Y de todas esas premisas se seleccionaron las siguientes:

Pertinencia y reflexibilidad:

Se escogieron las fuentes que tuvieran directa relación con los temas estudio; liderazgo transformacional y gestión de calidad, haciendo una lectura reflexiva de los textos seleccionados en la categoría de principales.

Exhaustividad y autenticidad:

Cada unidad de análisis fue verificada corroborando sus fuentes, haciendo link con otros estudios y considerando que los textos representaran de forma realista los temas a investigar.

Actualidad y transparencia:

Se dio prioridad a los estudios más recientes y desde sus referencias bibliográficas se consultaron las unidades de análisis más antiguas. Finalmente, los autores escogidos fueron porque simplemente eran los más reconocidos o porque había más coincidencia en los diferentes estudios analizados.

Análisis de resultados (Marco teórico)

Categorías de análisis emergentes

Una vez realizado el estudio para seleccionar los documentos más relevantes para la investigación se ejecuta el análisis de los resultados donde surgen categorías emergentes dentro de los dos términos claves: gestión de calidad y liderazgo transformacional.

Finalmente se seleccionan 04 autores internacionales, precursores del liderazgo transformacional, 01 tesis doctoral de la Universidad Católica de Chile, 01 tesis de magister de la Universidad de Chile, referentes investigativos sobre liderazgo transformacional en establecimientos educacionales nacionales, 01 libro sobre gestión de calidad y 02 leyes chilena sobre calidad en la educación, representado de la siguiente forma:

Tabla 1: Material seleccionado por su relevancia y pertinencia para la investigación.

Autores	Unidad de análisis
Bass y Avolio (1993) (1994)	Liderazgo transformacional y cultura organizacional. Mejorar la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional.
Leithwood (1999)	Los efectos del liderazgo transformacional en las condiciones organizacionales y el compromiso de los estudiantes con la escuela.
Griffit (2004)	Relación del liderazgo transformacional del director con la satisfacción laboral del personal escolar, la rotación del personal y el desempeño escolar.
Alcaide (2019)	Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile.
Rojas (2012)	El liderazgo transformacional en directores de tres liceos Bicentenarios y tres liceos regulares de la región Metropolitana.
Camisón, Cruz y González (2006)	Gestión de Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.
Gobierno de Chile (2011) (2011)	LEY 20501, Calidad y equidad en la educación. LEY 20529, Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica, media y su fiscalización.

Fuente: creación propia.

En el caso de Liderazgo transformacional los autores que se reconocieron mayor cantidad de veces, cumpliendo con los estándares de calidad de la investigación fueron: Bass y Avolio, Leithwood y Griffith.

Contextualización la teoría de liderazgo transformacional se investigó que fue James McGregor Burns quien el 1978 comenzó con la conceptualización a partir del análisis de las capacidades de líderes para inspirar nuevos niveles de energía, compromiso y propósito moral: "eleva el nivel de la conducta humana y la aspiración ética del líder y conduce y por lo tanto tiene un efecto transformador en ambos" (Burns, 1978, p. 20). Acuñando en su postura una característica central de llamo "transformador".

Luego en 1985 Bass difunde la teoría de Burns con el concepto de liderazgo transformacional, en un principio en forma general y no inmediatamente refiriéndose al ámbito educativo: afirmó que "un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional" (Bass 1985, p. 29).

En los 90 se une a los estudios de Bass, Avolio profundizando en la teoría, produciendo conocimiento al respecto además de instrumentos, manuales y cuestionarios.

Por otro lado, Leithwood en 1992 junto a otros investigadores, iniciaron cantidad de estudios orientados a establecer el sentido y el beneficio del liderazgo transformacional las escuelas; siendo reconocido como el precursor del liderazgo transformacional en el campo de la educación.

Finalmente Grifit en 2004 realiza una importante investigación, basado en los principios de Bass, en 117 colegios en Estados Unidos, arrojando resultados de la implicancia del liderazgo transformacional en el redimiendo escolar, la satisfacción laboral del personal y la evaluación de los directores principalmente.

Tabla 2: resumen del surgimiento de las teorías o modelos de liderazgo transformacional.

Bass 1985	Bass y Avolio desde los 90	Leithwood 1992	Griffit 2004
Profundiza los Estudios de Burns estableciendo el concepto de Liderazgo Transformacional	Crean conocimiento publicando, estudios, instrumentos, manuales, entre otros sobre Liderazgo Transformacional	Junto a otros investigadores, se centran en el Liderazgo Transformacional en educación.	Realiza importante investigación en 117 colegios De EE.UU

Fuente: creación propia.

Estos autores concuerdan en la relevancia del liderazgo transformacional no sólo desde los directores de los centros educativos, sino que también dentro del personal e incluso de sus estudiantes y desde ahí establecen características que fueron clasificadas como dimensiones, cada uno haciendo sus adecuaciones pero con grandes coincidencias: Bass (1985) y Avolio (1994): 4 dimensiones, Leithwood 1994: 6 dimensiones y Griffith (2004): 3 dimensiones; las que serán enunciadas en el siguiente cuadro.

Bass y Avolio, 4 dimensiones:

- 1.- Influencia idealizada o carisma: el líder es respetado por su adecuada conducta moral y ética, empero para que sea transformacional debe existir una mayor conciencia del hacer las cosas bien.
- 2.- Motivación inspiracional o líder inspiracional: instala un clima de colegialidad, estimulando el espíritu de equipo, distribuyendo la toma de decisiones y favoreciendo el bienestar psicológico y las emociones positivas de su equipo.
- 3.- Estimulación intelectual: motiva a su equipo a ser innovadores y creativos, alentando sus logros y conversando sus errores en privado y de forma asertiva, favoreciendo el desarrollo profesional de sus docentes.

4.- Consideración individualizada: mantiene una relación personalizada con cada integrante de su equipo, logrando que la persona se sienta realmente valorada. El líder monitorea las acciones de su equipo sin que sientan agobiados o evaluados y les presta apoyo según la necesidad de cada uno.

Leithwood, 6 dimensiones:

1.- Identifica y articula una visión: el director inspira a su personal al trabajo colaborativo en pro de la visión de futuro que tenga a la escuela, identifica los elementos a trabajar según las características y necesidades del equipo.

2.- Fomenta la aceptación de los objetivos del grupo: propende que los propios maestros establezcan sus objetivos individuales y colectivos para su desarrollo personal e incentiva a lograrlos.

3.- Transmite altas expectativas de alto rendimiento: conduce a la institución hacia la transformación en pro de alcanzar la excelencia, la calidad y el alto rendimiento mediante metas flexibles para fomentar la participación de todo su equipo.

4.- Proporciona modelos apropiados: las prácticas del director son ejemplares, transmitiendo valores y siendo muy tolerante a las críticas para posibles mejoras.

5.- Proporciona estimulación intelectual: motiva a su equipo a repensar su quehacer para considerar posibles mejoras en su desempeño y hace reconocimiento de aquellas prácticas que son ejemplares.

6.- Proporciona apoyo individualizado: el líder valora a cada persona considerando sus sentimientos y necesidades personales. Considera lo que sea necesario para el desarrollo de cada individuo.

Griffit, 3 dimensiones:

1.- Carisma / inspiración: el director transformacional proporciona a sus profesores

un sentido de dirección para el logro de las metas escolares. Se motiva a los docentes para una mejora en la calidad de la enseñanza.

2.- Estimulación intelectual: facilita situaciones donde los otros agentes educativos perfeccionen el plan de mejoramiento escolar y se incluyan en la toma de decisiones.

3.- Consideración individualizada: favorece una comunicación abierta de las expectativas mediante el respeto y alienta a sus docentes en sus opiniones y sugerencias para la mejora educativa.

Tabla 3: Dimensiones de los modelos de liderazgo transformacional.

Bass 1985 y Avolio 1994 4 Dimensiones	Leithwood 1994 6 Dimensiones	Griffit 2004 3 Dimensiones
1-Influencia Idealizada o Carisma.	4-Proporciona Modelos Apropriados	1-Carisma / Inspiración
2-Motivación Inspiracional o Lider Inspiracional	1-Identifica y Articula Una Visión 2-Fomenta aceptación de los Objetivos de grupo 3-Transmite Altas Expectativas de Alto Rendimiento	
3-Estimulación Intelectual	5-Proporciona Estimulación Intelectual	2-Estimulación intelectual
4-Consideración Individualizada	6-Proporciona Apoyo indivizualizado	3-Consideración individualizada

Fuente: Alcaide 2019.

La autora (Alcaide, 2019), realizó un análisis comparativo entre las dimensiones, organizado en coherencia aquellas que tenían mayor similitud o incluso igualdad, por aquello es que, por ejemplo: en el caso de Leithwood los números no son correlativos sino ordenado según las coincidencias con Bass.

Cabe mencionar que no se encontraron estudios específicos en liderazgo transformacional relacionados directamente con la gestión de calidad en Chile, lo que incentiva aún más esta investigación para realizar aportes en ese escenario, sin embargo, para dar un marco teórico en contexto nacional se eligieron dos tesis relacionadas al tema en desarrollo, una de magíster de la Universidad de Chile y una de Doctorado de la Universidad católica de Chile, ambas casas de estudio con reconocida trayectoria y prestigio.

La tesis de Magister de Rojas 2012; "Liderazgo transformacional en tres liceos bicentenarios y tres liceos regulares de la región metropolitana" de la Universidad de Chile, incluye las teorías de Bass y Leithwood dentro del desarrollo del liderazgo transformacional pero además incorpora otros autores y otros tipos de liderazgo.

Su estudio pretende: "ser un aporte con respecto a la información recogida en torno a los recientemente creados Liceos de Excelencia, tema que sin duda puede abrir nuevas rutas de investigación que permitan descubrir distintas formas de enfrentar la dirección de centros educativos de educación media en el país y particularmente en estos nuevos Liceos" (Rojas 2012: 39).

Dentro de su trabajo expone en uno de sus títulos, estudios sobre liderazgo en Chile donde aborda a los siguientes autores: Bolívar 2010, Garay 2008, Volante 2008, Ahumada 2010, Horn y Marfán 2010. Todos enfocados en el contexto nacional y Bolívar particularmente citando algunos estudios anglosajones.

Bolívar 2010, habla sobre eficacia y mejora en la escuela, enfatizando el rol ejercido por el liderazgo pedagógico, en establecer buenas prácticas en los centros educativos y en el aporte al aumento de los resultados del aprendizaje. Menciona también, el "efecto director" diciendo lo importante que es su figura, aunque no esté directamente en el aula, su buena gestión indirectamente impacta de forma favorable en su equipo de trabajo y por ende en los estudiantes.

Destaca de los estudios anglosajones, la importancia del liderazgo en los resultados de los estudiantes, no sólo a nivel cognitivo, sino que también a nivel afectivo y de conducta social.

Concluye que el liderazgo es el segundo factor que influye en el aprendizaje de los estudiantes siendo el primero la labor del profesorado en el aula.

Garay 2008, concluye que el liderazgo explica el 11% de la varianza en la eficacia escolar, destacando al liderazgo transformacional como una dimensión central en la eficacia escolar.

Volante 2008, plantea que los centros educativos que aplican un liderazgo instruccional desde las direcciones, favorecen a que tanto profesores como estudiantes generen mayores expectativas ante los logros académicos y resultados de aprendizaje.

Ahumada 2010, apunta a una revisión crítica del liderazgo sobre liderazgo y aprendizaje haciendo hincapié en la relevancia del liderazgo pedagógico en los directivos para mejorar la calidad de los aprendizajes y la identificación de competencias para que ese liderazgo se pueda llevar a cabo de la mejor manera.

Finalmente Horn y Marfán 2010, realizan un interesante estudio a partir de 14 trabajos sobre liderazgo en nuestro país, concluyendo que: “la revisión de las investigaciones llevadas a cabo en Chile dan cuenta de que el liderazgo ha sido un tema que no ha estado ausente en las investigaciones sobre educación y que se han encontrado resultados tanto sobre la importancia del liderazgo como acerca de aquello que caracteriza a los directivos efectivos y su influencia en los resultados escolares, ya sean medidos en términos académicos u organizacionales” (Horn y Marfán, 2010: 18).

La Tesis de Rojas 2012 concluye que las investigaciones en liderazgo transformacional en Chile, hasta la fecha del término de su estudio, aún eran incipientes, sin embargo, destaca la importancia de seguir en esa línea de investigación porque los aportes son indiscutibles y las buenas prácticas deberían ser compartidas en los diferentes centros educativos básicos y medios, bicentenarios y/o regulares.

Por otro lado, la tesis doctoral de Alcaide 2019: “Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales de Santiago de Chile” de la Universidad Católica de Chile, también aborda es su marco teórico las teorías de Bass y Avolio, Liethwood, entre otros; y para este estudio se hará referencia sólo a lo concerniente al liderazgo transformacional.

Menciona que su estudio permite: “en el plano contextualesocial, ofrecer insumos para la reflexión y la toma de decisiones acerca de posibles intervenciones en ámbitos de las ciencias de la educación, que posibiliten la optimización de los procesos de liderazgo y gestión en las organizaciones educativas sobre la base de la selección, evaluación, capacitación y profesionalización de los directivos y profesores” (Alcaide 2019: 64).

Dentro de sus títulos se considera pertinente destacar: Efectos del liderazgo transformacional, tomando como base la contextualización que realiza a partir de estudios analizados en su investigación donde menciona que a partir de la las teorías iniciales de Bass y Avolio, Leithwood y otros nace toda una corriente de innumerables investigaciones basados en ellos sobre todo en el área educativa.

“El liderazgo transformacional se diferencia de los otros estilos porque enfatiza el logro de compromisos y capacidades de los otros miembros de la organización (Leithwood, Jantzi y Steinbach, 2000). Los convence que no solo la organización será mejor, sino que ellos también se beneficiarán si se involucran en su visión (Hallinger, 2003). Por ello, en comparación con los otros estilos de liderazgo, es el estilo transformacional el que a menudo es señalado como el modelo más adecuado para facilitar los cambios y reestructuraciones” (Alcaide 2019: 27).

Destaca que a partir de las dimensiones de motivación inspiracional, consideración individual, estimulación intelectual e influencia idealizada planteadas por Bass y Avolio (1997), se desprenden tres efectos esperado del liderazgo transformacional: el esfuerzo extra, la eficacia del director y la satisfacción del profesorado,

describiéndolos de la siguiente forma:

Esfuerzo extra: este efecto tiene que ver con la capacidad del director no sólo para motivar el logro de las metas, sino que vallan más allá de lo planteado, logrando que en su equipo exista el deseo de alcanzar cada vez metas mayores.

Eficacia del director: es el efecto que tiene su gestión a pesar de los contratiempos extraescolares y hacer referencia a cómo su equipo lo percibe en ese escenario. Entendiendo que el líder transformacional debe lograr sus objetivos, aunque haya inconvenientes y es ese poder resolutivo un efecto positivo en la percepción de sus agentes educativos.

Satisfacción del profesorado: es el efecto que causa la buena gestión pedagógica e institucional de la dirección. Un equipo que siente satisfacción por su trabajo y que aquellos es consecuencia de un buen liderazgo, entonces esos agentes educativos también tendrán un desempeño satisfactorio e incluso superior.

Se desprende entonces la relevancia del liderazgo transformacional con respecto a los cambios que se quieren conseguir en el centro educativo. Las direcciones que poseen líderes transformacionales logran reconocer y articular la visión del centro educativo, incentivar a la comunidad educativa con su ejemplo, impulsar la estimulación intelectual y brindar apoyo y desarrollo individual a los miembros de la escuela (Leithwood, 1994).

“Como se indicó antes, numerosos autores han realizado estudios sobre los efectos del liderazgo transformacional en las organizaciones y en los agentes educativos, y han encontrado que el liderazgo transformacional tiene efectos positivos en el clima escolar o ambiente escolar, así como en las relaciones entre los profesores y efectos indirectos sobre los logros en los estudiantes” (Alcaide 2019: 40)

La tesis de Alcaide 2019, concluye en lo relacionado al liderazgo transformacional

que: las investigaciones arrojan resultados favorables en el campo educativo cuando se logra identificar este tipo de liderazgo, sobre todo en lo relacionado a mejora en el rendimiento educativo y al aumento de motivación en los equipos de trabajo.

“Desde una mirada más institucional, se considera fundamental tener en cuenta que no es lo mismo liderar instituciones con tareas rutinarias y mecánicas que se pueden predecir, que liderar instituciones educativas cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad ante la ambigüedad, improvisación, desafíos, riesgos, etc. Al respecto, es necesario avanzar en el estudio que lleve a conocer con claridad estilos de liderazgo a desarrollar para lograr competencias en los distintos agentes educativos, en el fomento de su promoción profesional y económica para mejorar la calidad de la gestión de los directores y, por ende, la mejora del desempeño escolar” (Alcaide 2019: 231).

El modelo transformacional está relacionado con la eficacia escolar y se distingue porque, entre sus resultados, incorpora acciones concretas para liderar el cambio en colaboración con los demás agentes educativos, logrando la transformación e innovación en la cultura escolar.

Aquello involucra que el líder despliegue prácticas de liderazgo que contengan, entre sus logros, la creación de mejores respuestas a las problemáticas de la escuela, el progreso del compromiso en los profesores y en el personal.

Tabla 4: Algunos hallazgos en dos tesis chilenas sobre Liderazgo Transformacional.

Autor	Título Tesis	Algunos hallazgos
Rojas (2012)	El liderazgo transformacional en directores de tres liceos Bicentenarios y tres liceos regulares de la región Metropolitana.	<p>La escuela es una institución mutable, cambiante y la principal tarea del líder es adaptarse a esas grandes transformaciones que ocurren a nivel mundial.</p> <p>Estudios chilenos sobre liderazgo destacan la importancia del director pero también de los docentes en la mejora de la escuela.</p> <p>El liderazgo transformacional tiene como gran mérito hacernos entender que la escuela no es un todo ordenado, sino que muy por el contrario es un todo en constante movimiento.</p>
Alcaide (2019)	Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile.	<p>El liderazgo transformacional tiene efectos positivos en el clima o ambiente escolar.</p> <p>El estilo transformacional es el más Adecuado para facilitar cambios y Reestructuraciones en la escuela, Haciendo partícipe a toda la comunidad Eduactiva.</p> <p>Destaca de Bass y Avolio “el liderazgo transformacional se caracteriza por construir la lealtad y la motivación de los maestros y el personal en su conjunto en torno a una visión positiva propuesta en común”.</p>

Fuente: creación propia.

Tanto Rojas 2012, como Alcaide 2019, nos otorgan una visión del panorama nacional con respecto a los estudios de liderazgo en Chile, haciendo hincapié en la validación del liderazgo transformacional como uno de los más efectivos para los tiempos de cambio sociales tanto a nivel nacional como mundial.

Además incorporan un marco teórico similar con autores anglosajones y nacionales desde los orígenes de los estudios de liderazgo transformacional, por lo que hay bastante coincidencia en sus postulados y en los resultados investigativos aunque la población es muy diferente (básico y medio).

Con respecto a la gestión de calidad se seleccionó el libro de Camisón, Cruz y González 2003, "Gestión de Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas", por considerarse el más completo según los criterios de calidad de la investigación, ya que, en un contundente análisis y críticas de las teorías se exponen en profundidad los temas planteados en su título principal; y si bien esta investigación no se detendrá en el análisis profundo de esta literatura ya que abarca diferentes áreas de la gestión de calidad, sí se destacarán sus contribuciones coherentes al área educativa.

Sobre todo, en el capítulo 16 correspondiente a: La dirección y el liderazgo en los procesos de implantación de los sistemas de gestión de Calidad, donde hace mención al liderazgo como algo multidimensional y en su análisis abarca el liderazgo transformacional.

Partiremos por la introducción al conocimiento del capítulo 1, donde mencionan que la Gestión de la Calidad ha evolucionado en el tiempo como una diversa composición de pensamientos y técnicas, que se han ido desarrollando en la práctica para ir actualizando métodos que puedan dar respuesta a complejas dificultades de dirección de organizaciones. Tanto directivos como todos los actores que participen en esta lógica de calidad, en el futuro deberán desarrollar y potenciar habilidades que propendan el logro de enfoques, modelos y sistemas de gestión de calidad.

Esas habilidades son:

- "Flexibilidad, facilitando la integración de sistemas, sin merma de un sustrato de formalización y documentación.
 - Innovación, compatibilizándola con la estandarización.
 - Fusión de conceptos y metodologías, pero manteniendo la coherencia interna.
 - Cohesión de todos los grupos de interés, pero privilegiando la satisfacción de los clientes.
 - Cooperación, pero sin deteriorar la responsabilidad individual de cada uno"
- (Camisón y otros 2006, p 56).

En ese libro, “el término enfoque de Gestión de la Calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues, el contenido de los distintos enfoques de Gestión de la Calidad se distingue por tres dimensiones:

1. Los principios que asumen y que guían la acción organizativa.
2. Las prácticas –actividades– que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
3. Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas” (Camisón y otros 2006, p 211).

“Un sistema de Gestión de la Calidad supone el desarrollo de procesos, con especificaciones y procedimientos de trabajo explícitos, que facilitan la mejora de la eficiencia y una gestión científica de trabajo con un enfoque avanzado, en el que se hace uso de herramientas de carácter estadístico que permiten analizar las causas últimas de los problemas, proponer soluciones y estandarizarlas” (Deming, 1989 en Camisón y otros 2006, p. 1020).

En esta conceptualización de la gestión de calidad se puede observar que, es un proceso que implica pasos, técnicas, estrategias, evaluación y compromiso no sólo del líder, sino de toda la comunidad implicada; y desde esa mirada se destacan las competencias del directivo donde indican que después de estudiar a diferentes autores logran establecer tres dimensiones que debería abordar un directivo eficaz: la intelectual o cognitiva, la técnica y la humana. Y no se puede dejar pasar, después de todo lo expuesto desde el comienzo del análisis de los resultados de esta investigación, que al hablar de competencias, habilidades y capacidades hacemos la relación al mundo del liderazgo.

Camisón y otros 2006, tienen una visión crítica y holística, en general, en la mayoría de sus posturas, y el liderazgo no es la excepción, lo ven como un enfoque multidimensional, analizando que existe discrepancia entre los especialistas en

calidad con respecto al rol del directivo.

“Entre los autores, encontramos algunos que señalan la importancia del compromiso de la dirección, mientras que otros se refieren a la generación de una cultura corporativa, o a la eliminación de las barreras que impiden que la gente haga su trabajo con orgullo; algunos señalan que la responsabilidad de la dirección es motivar, mientras que otros sostienen que la función de la dirección es convencerse y convencer de la necesidad de cambio” (Camisón y otros 2006, p. 1017).

Aseveración que nos hace hacer relación a los diferentes tipos de liderazgo, donde según cada autor destaca o ignora alguna característica específica, sin embargo, en su análisis abordan el liderazgo transformacional destacando lo siguiente:

Tabla 5: Sobre Liderazgo Transformacional

Autores	Citas sobre Liderazgo Transformacional
Camisón, Cruz y González (2006, p. 1011)	“Estos líderes tratan de crear la conciencia de cambio apelando a altos ideales y valores morales como la libertad, la justicia o la igualdad”. “Los líderes transformacionales procuran provocar cambios significativos en las actitudes y supuestos de los miembros de la organización, con el fin de generar compromiso hacia las nuevas estrategias y objetivos”. “Se trata de influir, pero cediendo poder para que los propios subordinados se conviertan a su vez en líderes y agentes de cambio”. “El líder transformacional es aquel que motiva a sus subordinados para que hagan más de lo que pensaban hacer. . Eso se logra concienciando de la importancia de los objetivos propuestos y de los medios para alcanzarlos, animando a trascender el propio interés en favor del equipo y elevando el nivel de las aspiraciones particulares (Bass, 1985)”. “El líder transformacional puede contribuir al desarrollo de elementos clave para la vida de la organización, como el contrato psicológico, el compromiso organizativo o una cultura fuerte”.

Fuente: creación propia.

Finalmente, Camisón, Cruz y Gonzáles 2006, apuntan a que implementar una real Gestión de Calidad necesita cambios en los procesos de trabajo y en las relaciones de cada involucrado de ese proceso, “pero, sobre todo, en las mentes, los corazones y las voluntades de todos los integrantes de la organización” (Camisón y

otros 2006, p. 1021).

Cabe pensar entonces, que el logro de la gestión de calidad requiere cambios profundos (transformaciones) en las organizaciones donde el líder cobra relevancia para generar la participación y protagonismo de todos los miembros en un proyecto común, que apunte a la excelencia y que ese trabajo vaya más allá de una remuneración sino que se genere con compromiso por el sólo hecho de hacer bien las cosas, por la satisfacción de bienestar y por generar una cultura enmarcada desde la gestión de calidad.

En Chile existen leyes, decretos y entidades que regulan la educación nacional y desde el 2011 se promulgan algunas específicas con respecto a la calidad de la educación y para efectos de esta investigación se seleccionaron 02: Ley 20501 sobre Calidad y Equidad en educación y la Ley 20529 sobre el Sistema Nacional de aseguramiento de la Calidad de la educación parvularia, básica y media y su fiscalización.

A continuación, se hará una selección de los ítems más importantes de las leyes, extraído casi textual de la web de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile ya que hacer una interpretación podría modificar el sentido del enunciado; sin embargo al final se realizará un análisis de ellas para posteriormente incluirlas en las reflexiones y propuestas de mejora.

La Ley chilena 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, cuenta con 15 artículos permanentes y 20 disposiciones transitorias que apuntan a modificar diversos cuerpos legales con el objeto de introducir nuevos mecanismos de gestión de personal en los establecimientos educacionales estatales y particulares subvencionados, apuntados a mejorar la calidad de los educadores (BNC, 2011).

La Ley contiene respecto de:

Directores y jefes educación municipal: nuevo mecanismo de selección y

contratación; y mayores atribuciones y remuneración.

Docentes: incentivos y modificaciones legales que motiven un buen desempeño docente.

Ministerio de Educación: reducción de tareas departamentos provinciales de educación; más autonomía y responsabilidad para municipios.

Planes específicos: Plan para retiro docente y bono para docentes jubilados.

Recursos adicionales: aumento de los recursos al sistema escolar y apoyo a municipios para ejecutar cambios (Castro, 2012).

Por otro lado, la Ley 20.529 de 2011 sobre Sistema nacional de aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización cuenta con 117 artículos permanentes y 15 artículos transitorios que crea un conjunto de organismos (Agencia de Calidad de la Educación y Superintendencia de Educación) que velarán por que se cumplan estándares de calidad en la educación parvularia, básica y media, a través de estándares de aprendizaje del alumnado y de desempeño de los docentes, fiscalización y evaluaciones de programas educativos (BNC, 2011).

En cuanto a la Agencia de Calidad de la Educación, que evaluará y orientará el sistema educativo para que éste propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, considerando las particularidades de los distintos niveles y modalidades educativas.

Por su parte la Superintendencia de Educación, encargada de fiscalizar a los establecimientos educacionales y velar por que éstos cumplan con la normativa educacional y con el correcto uso de los recursos estatales, cuando los reciban. Para esto podrá fiscalizar la rendición de cuentas públicas, ordenar auditorías, formular cargos, resolver conflictos y aplicar sanciones.

Además, se otorga al Ministerio de Educación más funciones relacionadas con la mantención de una educación de calidad. Por ejemplo, elaborar los estándares de aprendizaje de los alumnos; elaborar los planes curriculares, bases y planes de estudio, y proponer y evaluar las políticas relativas a la formación inicial y continua

de docentes (BNC, 2011).

Tabla 6: Leyes de Calidad en la Educación chilena.

Leyes	Contenidos principales
LEY 20.501 del 2011. Calidad y equidad en la educación.	La ley cuenta con 15 artículos permanentes y 20 disposiciones transitorias que: Modifica la Ley General de Educación para facultar a los directores de establecimientos educacionales a hacer o proponer diversos cambios en el personal. Modifica Ley 19.715 para fijar que la Asignación de Excelencia Pedagógica se pague a los docentes de aula, conforme a tramos según su evaluación y la concentración de alumnos prioritarios de su establecimiento. Establece nuevos valores de unidad de subvención estatal (U.S.E.) y así otorgar mayor equidad en la asignación de recursos para los establecimientos educacionales.
LEY 20.529 del 2011. Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica, media y su fiscalización.	Esta ley cuenta con 117 artículos permanentes y 15 artículos Transitorios que: Crea la Agencia de Calidad de la Educación que evaluará y orientará el sistema educativo para que éste propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, considerando las particularidades de los distintos niveles y modalidades educativas. Crea la Superintendencia de Educación, encargada de fiscalizar a los establecimientos educacionales y velar por que éstos cumplan con la normativa educacional y con el correcto uso de los recursos estatales, cuando los reciban. Otorga al Ministerio de Educación más funciones relacionadas con la mantención de una educación de calidad.

Fuente: elaboración propia en base textual del BNC Chile.

La ley 20.501 apunta más a la modificación de normativa existente en relación a diferentes entidades gubernamentales con la intención de incorporar nuevos mecanismos de gestión de personal en los centros educativos estatales y particulares subvencionados, asociados a mejorar la calidad del personal docente.

La Ley 20.529 por otra parte se orienta más a la creación de la agencia de Calidad de la Educación y de la Superintendencia de Educación, además de otorgar al Ministerios de Educación más responsabilidades con respecto a la elaboración de estándares de calidad en los planes educativos y la evaluación docente.

Estas entidades deberán velar por el cumplimiento y fiscalización de esos estándares de calidad en todos los niveles educativos.

Marco Conclusivo

Discusiones y conclusiones

En Chile, el año 2021 ha sido de grandes acontecimientos, por un lado, seguimos viviendo la pandemia Covid19 y además políticamente hubo una gran cantidad de elecciones; municipales, parlamentarias y presidenciales; situaciones que llevan a la palestra la importancia de los liderazgos en estos procesos que requieren grandes transformaciones.

En ese escenario, y en coherencia con el magíster que enmarca este estudio, esta investigación de carácter bibliográfico, pone en valor la relevancia del liderazgo transformacional en la gestión de calidad educativa y para eso se seleccionan categorías emergentes, para su posterior análisis, que se pueden sintetizar de la siguiente forma:

Tabla 7: Síntesis de las principales unidades de análisis.

Marco teórico	Marco Legal	Contexto nacional
Selección de autores sobre Liderazgo Transformacional y Gestión de Calidad.	selección de leyes chilenas sobre Calidad en Educación	Selección de una tesis de doctorado y una tesis de Magister de dos universidades chilenas; sobre Liderazgo Transformacional
Bass y Avolio; Leithwood (desde 1985) Más citados en Liderazgo Transformacional.	Leyes chilenas 20.501 sobre y calidad y equidad y 20.529 sobre Sistema de calidad en Ed. Parvularia, básica y media	Alcaide (2019) Universidad Católica de Chile. Rojas (2012) Universidad de Chile.
Camisón, Cruz y Gonzales (2006) Más contundentes en Gestión de Calidad		

Fuente: creación propia

El 100% de los documentos fueron pesquisados en internet.

El 100% de los documentos seleccionados fueron validados según los criterios de calidad de la investigación.

Los documentos seleccionados corresponden al 28% aproximado del total de documentos bajados de la web.

La mayoría de las investigaciones se sitúan en enseñanza y media, sin embargo, esta investigación concluye que el liderazgo transformacional se puede incorporar a todos los niveles educativos.

La gestión de calidad parte principalmente en el área empresarial-comercial pero también se aplica al sistema educativo.

Existe relación y coherencia entre los documentos teóricos, esto quiere decir que tanto las Tesis y el libro de Gestión de Calidad citan los mismos autores relevantes que se refieren a Liderazgo transformacional.

Las leyes chilenas, no hacen referencia a ellos, pero en los documentos relacionados y analizados como secundarios, también se encuentran a Bass, por separado, Bass y Avolio; y Leithwood como los precursores del liderazgo transformacional y reconocido como uno de los liderazgos que mayores aportes podrían tener en el ámbito educativo.

En definitiva, se produce una triangulación de los diferentes documentos ya que en sus contenidos hay coincidencia no sólo de los autores e investigadores, sino que además de la relevancia de la existencia de líderes para llevar adelante sistemas educativos que pretendan una gestión de calidad.

En el libro de Camisón, Cruz y González 2006, Gestión de calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas; hace un análisis más crítico de los diferentes tipos de liderazgo pero mencionan al liderazgo transformacional como un aporte en la gestión de calidad sobre todo en tiempos donde se requieran transformaciones profundas; además de la importancia en la existencia de líderes para las organizaciones que pretenden implementar sistemas de gestión de calidad.

“Los líderes transformacionales procuran provocar cambios significativos en las actitudes y supuestos de los miembros de la organización, con el fin de generar compromiso hacia las nuevas estrategias y objetivos. Se trata de influir, pero cediendo poder para que los propios subordinados se conviertan a su vez en líderes y agentes de cambio” (Camisón y otros, 2006 p.1011).

Interesante premisa que permite discutir los tipos de liderazgo a los que hemos estado mas familiarizados, un liderazgo más autoritario, paternalista e incluso transaccional, muy típico de nuestra cultura; por eso cobra relevancia la posibilidad de implementar un cambio de paradigma con respecto al liderazgo que hemos vivenciado sobre todo el ámbito educativo.

Los líderes transformacionales “tratan de crear la conciencia de cambio apelando a altos ideales y valores morales como la libertad, la justicia o la igualdad” (Camisón y otros 2006, p.1011).

En ese sentido y además debido a los tiempos de cambios que estamos viviendo, donde se necesitan grandes transformaciones, tal vez es momento de abrirnos a un tipo de liderazgo acorde a las necesidades que ha surgido, un liderazgo donde el líder tenga la capacidad de motivar a sus equipos desde un quehacer impecable y humilde, desde la participación y protagonismo de todos los actores involucrados, desde una lógica de gestión de calidad por el bien y la excelencia, más que por intereses individuales o egoístas.

En el marco justificativo de esta investigación se menciona una encuesta realizada recientemente que si bien no fue seleccionada dentro de las unidades de análisis, porque en el fondo su objetivo fue otorgar objetividad a la visión personal de la investigadora, es importante mencionarla en las conclusiones para dar más fuerza a la necesidad de buenos líderes en la gestión educativa.

Esa encuesta fue realizada en 2021 por la Fundación Efecto Educativo, en centros educativos chilenos, donde se evaluó la percepción de profesores y estudiantes con respecto a tres ejes fundamentales: : tecnologías en las aulas, estrategias pedagógicas y bienestar emocional; donde arrojó resultados como: un 62,7 % de los docentes dice sentir agobio a la hora de enseñar, el 56% de los profesores está más cansado física y emocionalmente, mientras que los estudiantes que manifiestan dificultades en clases híbridas/remotas, el 85,3% de los entrevistados indicó como factor fundamental la conectividad, el 70,7% la disponibilidad de dispositivos, el 60% la falta de apoyo y el 26,7% el agobio.

Y la relevancia de mencionar esa encuesta que, si bien no aborda el tema del liderazgo propiamente tal, se puede concluir o por lo menos discutir, que un liderazgo diferente, transformacional, más, flexible, motivador, inspirador; en autoridades y directivos podría mejorar los indicadores evaluados y en definitiva potenciar un buen sistema de gestión de calidad en educación.

Principales dificultades para realizar el estudio

Esta investigación es de carácter bibliográfico debido a dos razones, la primera es las condiciones sanitarias de la pandemia Covid19, que impide el libre desplazamiento a lugares físicos de recolección de datos y la segunda razón es la imposibilidad de un contacto directo con un centro educativo debido a que no hay vínculo laboral actual con ninguno.

Aquello obligó a realizar una búsqueda de información exclusivamente desde sitios de internet, cosa que para quienes pertenecemos a las generaciones menos digitales es un inconveniente debido al bajo conocimientos del mundo digital que ofrece el ciberespacio.

En ese sentido también, la gran cantidad de información de otorgan las páginas web hizo dificultosa la selección de aquello que era más relevante ya que un link puede llevar a un montón de otros vínculos relacionados con el tema investigar y como mencioné anteriormente a las generaciones menos digitales eso nos agobia un poco, sin embargo permitió grandes aprendizajes.

Propuestas de mejora y futuras líneas de investigación.

Propuestas aplicables con resultados en el corto o mediano plazo en Gestión de Calidad:

Capacitar a los equipos educativos en profundidad sobre Gestión de Calidad y no solo en lo instrumental o superficial.

Modificar los instrumentos de evaluación o por lo menos diversificarlos para que se logre una real visión de lo que se quiera medir, esto debido a que tanto docentes como estudiantes ven a las evaluaciones como una amenaza más que como una oportunidad de crecimiento o aprendizaje.

Crear una cultura de gestión de calidad donde toda la comunidad educativa conozca y adhiera a el sistema que el centro educativo quiera implementar; y aquello podría estar declarado en Proyecto Educativo Institucional.

Propuestas aplicables con resultados en el largo plazo en Gestión de Calidad:

Fortalecer la formación en educación superior, considerando que es un tema transversal a la mayoría, sino todas, las carreras profesionales, también debería estar incorporada en todas las mallas formativas porque de esa manera, el futuro trabajador entendería y aportaría mucho mejor la lógica que la organización pretenda desarrollar.

Incorporar en las mallas curriculares de pregrado, en todas las carreras de educación, la Gestión de Calidad como cátedra obligatoria dentro de su plan de estudio.

Incorporar en las prácticas pedagógicas la aplicación, observación e investigación de la Gestión de Calidad en los diferentes centros educativos.

Propuestas aplicables con resultados al corto o mediano plazo en Liderazgo transformacional:

Capacitar a los directivos de centros educativos sobre los beneficios de identificar su tipo de liderazgo y actuar en coherencia con ello; por supuesto que se recomienda que adhiera al liderazgo transformacional si lo que se pretende es una real mejora en la calidad de la educación.

Aplicar las dimensiones del liderazgo transformacional con todo el equipo del centro educativo, ya que ellas logran una real motivación y compromiso ante la labor que se requiere en el centro educativo.

Motivar a estudiantes y apoderados, dándoles mayor protagonismo y participación en las decisiones del centro educativo.

Propuestas aplicables con resultados en el largo plazo:

Para mejorar la educación siempre hay que partir de las bases y para eso sería interesante incorporar los tipos de liderazgo y especialmente el liderazgo transformacional como un contenido dentro del currículum educativo en todos los niveles formativos, incluso en las mallas de formación profesional, ya que actualmente sólo existen tímidamente y principalmente en los postgrados; la idea es que se parta desde educación inicial hacia arriba.

Crear una política país sobre liderazgo educativo donde se den opciones a las que puedan adherir los centros educativos, acerca del o los tipos de líderes que se requiere para el siglo XXI y sobre todo en tiempos de cambios y contingencias. Cabe mencionar que es tipificación de los tipos de liderazgo vaya más allá de una simple descripción, sino que se elijan aquellos que empíricamente hayan sido destacados como los de mayor aporte para educación como, por ejemplo: el liderazgo transformacional.

Decretar como requisito indispensable que toda autoridad en educación debe ser un profesor, con la trayectoria y formación que se requiera para el cargo pero como base de pregrado debe tener la pedagogía y con experiencia en centros educativos. Porque si nuestros líderes superiores no pertenecen al gremio, difícilmente podrán sintonizar con las lógicas pedagógicas; es como si el ministerio de salud estuviera encabezado por un profesional que fuera médico

Propuestas conjuntas:

Crear una cultura de gestión de calidad en educación, a partir de un liderazgo transformacional.

Incorporar el Liderazgo Transformacional como factor determinante en la gestión de calidad en centros educativos chilenos.

Futuras líneas investigativas:

Investigar desde diferentes enfoques sobre liderazgo transformacional y gestión de calidad que permita tener una visión más amplia y diversa de los escenarios y realidades educativas.

Profundizar en los aportes del liderazgo transformacional a la calidad de la educación no sólo desde el logro de aprendizajes, sino que además del bienestar de toda la comunidad educativa.

Establecer una mayor vinculación del liderazgo transformacional dentro de la gestión de calidad educativa.

Investigar más sobre liderazgo y gestión en educación superior y cómo el liderazgo transformacional podría fortalecer la formación de pregrado.

Bibliografía.

Alcaide L. (2019), Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile. Tesis Universidad Católica de Chile.

Recuperado de:

<https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/21446/LOURDES%20ALCAIDE%20ARANDA%20Enero%202019.pdf>

Bass B. y Avolio B. (1994), Liderazgo transformacional y cultura organizacional. Revista Internacional de Administración Pública Volumen 17, 1994 - Número 3-4.

Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/toc/lpad20/17/3-4?nav=tocList>

Bass B. y Avolio B. (1995), Consideración individual vista en múltiples niveles de análisis: un marco de múltiples niveles para examinar la difusión del liderazgo transformacional. The Leadership Quarterly Volumen 6, Número 2 , Verano de 1995, Páginas 199-218. Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900357>

Bass B. y Avolio B.(2000). MLQ: Cuestionario de liderazgo multifactorial. Menlo Park, CA: Mind Garden. Recuperado de:

file:///C:/Users/User/Downloads/sj-pdf-1-pms-10.1177_0031512520985760.pdf

Bracho O. y García J. (2013), Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín. Recuperado de:

<file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet->

<AlgunasConsideracionesTeoricasSobreElLiderazgoTran-4451074.pdf>

Camisón C, Cruz S. y González T. (2006), Gestión de Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Educación S.A, Madrid. Recuperado de:

<https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>

Cruz-Ortiz V, Salanova M. y Martínez I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Universidad & Empresa No. 25, p. 13-32. Recuperado de:

<file:///C:/Users/User/Downloads/2871-Texto%20del%20art%C3%ADculo-10088-1-10-20131224.pdf>

Gobierno de Chile (2011), Ley 20.501. Calidad y Equidad en Educación.

Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1022346>

Gobierno de Chile (2011), Ley 20.529. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parbularia, Básica y Media y su Fiscalizació.

Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1028635&idParte=0>

Godoy R. y Bresó E. (2013), ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. Journal of Work and Organizational Psychology 29 (2013) 59-64. Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596213700094>

Leithwood K. (1999), Los efectos del liderazgo transformacional en las condiciones organizacionales y el compromiso de los estudiantes con la escuela. Annual Meeting of the American Educational Research Association, Montreal, Canada.

Recuperado de: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED432035.pdf>

Leithwood K. y Jantzi (2005), Una revisión de la investigación del liderazgo escolar transformacional 1996–2005. Liderazgo y políticas en las escuelas Volumen 4, 2005 - Número 3. Recuperado de:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700760500244769>

Rojas A. (2012), El liderazgo transformacional en directores de tres liceos Bicentenarios y tres liceos regulares de la región Metropolitana. Universidad de Chile. Recuperado en:

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113354/cs39-rojasa1154.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sun y Leithwood K. (2012), Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4e), 41-70. Recuperado de:

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/663305/REICE_12.4_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vásquez A. (2013), Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio Educativo: una Reflexión. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2013) - Volumen 11, Número 1.

Recuperado de:

<file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-InterdependenciaEntreElLiderazgoTransformacionalCu-4413548.pdf>