

Liderazgo transformacional y gestión Escolar en instituciones educativas

Transformational Leadership and School Management in Educational Institutions

Danitza Luisa Sardon Ari

Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional del Altiplano de Puno Perú. Autor para correspondencia: e-mail: dalusardon@hotmail.com

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Artículo recibido 30-06-2017
Artículo aceptado 22-09-2017
On line: 27-09-2017

PALABRAS CLAVES:

Compromisos de gestión,
estimulación, motivación,
transformacional,
transaccional.

ARTICLE INFO

Article received 30-06-2017
Article accepted 22-09-2017
Online: 27-09-2017

KEY WORDS:

Commitments of management,
stimulation,
motivation,
transformational,
cross-sectional.

RESUMEN

La investigación tuvo el propósito de determinar la relación que existe entre el tipo de liderazgo transformacional utilizado por el director y la gestión escolar en instituciones educativas primarias que aplican el enfoque ambiental, de la ciudad de Ilave, Puno en el año 2016. El tipo de investigación fue básico, con un diseño no experimental transeccional correlacional. Se consideró una muestra de 118 docentes que representaron a la población total de docentes de las 04 instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ilave. La obtención de datos se realizó durante los meses de marzo y abril. Los resultados muestran una correlación significativa entre las dimensiones del tipo de liderazgo transformacional y la gestión escolar; así la motivación inspiradora tuvo un valor $r = 0.492$; la estimulación intelectual alcanzó un valor $r = 0.72$, la influencia idealizada un valor $r = 0.59$; la consideración individualizada tuvo un valor $r = 0.62$ y la actuación del director obtuvo un valor $r = 0.534$. La investigación permite concluir en que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar obtenida en la prueba estadística, $r = 0.681$.

ABSTRACT

The research aimed to determine the relationship between the transformational leadership style used by the director and school management in primary educational institutions that apply the environmental approach at the city of Ilave, Puno in 2016. The type of research was basic, with a non-experimental cross-sectional correlational design. It was considered a sample of 118 teachers who represented the total teachers population of the 04 primary educational institutions at the urban area of the city of Ilave. Data collection was carried out during the months of March and April. The results show a significant correlation between the dimensions of the type of transformational leadership and school management; thus the inspirational motivation had a value $r = 0.492$; the intellectual stimulation reached a value $r = 0.72$, the idealized influence a value $r = 0.59$; the individualized consideration had a value $r = 0.62$ and the performance of the director obtained a value $r = 0.534$. The research allows to conclude that there is a moderate positive correlation between the transformational leadership and the school management obtained in the statistical test, $r = 0.681$.

INTRODUCCIÓN

La escuela se encuentra en un momento muy importante de cambio, de adaptación, de contextualización de las nuevas intenciones educativas, donde la dirección juega un rol decisivo; puesto que, la sociedad cada vez demanda de instituciones que garanticen eficiencia, eficacia y eco eficiencia, escuelas que respondan a las necesidades de la gestión actual, con aplicación del enfoque ambiental según el Decreto Supremo (2012), para contribuir a la mejora del entorno, la calidad de vida y el bienestar social.

Por ello, se considera imprescindible hablar sobre el tipo de liderazgo que deben ejercer los directores en las instituciones educativas (IE); ya que, las características y nivel de formación que tienen los directivos actuales no se ajustan a las demandas de gestión escolar.

En el caso particular del distrito de Ilave - 2016, de 76 instituciones de educación primaria solo 27 tuvieron directores en condición de designados, quienes ganaron por concurso y tendrán una permanencia de 4 años conforme se señala en la Ley N° 30541 y los 49 puestos restantes se asumieron en calidad de encargaturas, de acuerdo a las Resoluciones Directorales de la Unidad de Gestión Educativa El Collao.

Varios estudios de investigación consideran al liderazgo transformacional como un factor influyente y altamente relacionado con la gestión escolar, clima institucional, desempeño docente, entre otros; además se plantea como un camino a seguir para la búsqueda de la excelencia. Cervera (2012) afirma que “las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las IE del distrito de Los Olivos” (p. 105). Huillca (2015) de manera similar obtuvo una alta correlación positiva y significativa (0.842) entre las variables liderazgo transformacional y desempeño docente. Además

Martínez, (2013) indica que “el ejercicio del liderazgo transformacional facilita al director el planteamiento de soluciones, con apoyo de sus docentes, en beneficio de la escuela y promueve el desarrollo profesional de los mismos afianzando las obligaciones profesionales de los docentes y el desarrollo de una visión conjunta institucional” (p. 2).

Por ello el liderazgo transformacional es considerado como el más adecuado para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones, siendo una de las bases para el éxito y enfrentar retos (Almirón, Tikhomirova, Trejo, & García, 2015; García, Pantoja, & Duque, 2011). Los líderes transformacionales comunican una visión clara, son consideradas personas plenas, capaces de desarrollarse logrando inspirar compromiso en sus seguidores, incrementando su madurez, confianza y motivación para ir más allá de sus propios intereses (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013; Ganga & Navarrete, 2014; Hermsilla, Amutio, Da costa, & Páez, 2016). El líder transformacional es reflexivo, proactivo, dinámico y persuasivo, que genera conciencia en sus seguidores para el logro de metas colectivas y resultados notables (Contreras & Barbosa, 2013).

Es preciso mencionar la diferencia que existe entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Este último se refiere cuando el líder realiza transacciones con sus subordinados, ya sea en forma de recompensa o penalización; parte de la idea de que exista un canje de recompensas, constructivas, correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del trabajador (Balda & Guzman, 2015; García et al., 2011). Estos líderes motivan a los demás a actuar, como se espera; mientras que, el líder transformacional inspira a los seguidores a superar sus propias expectativas, logrando más de lo que de sí mismo podían esperar en un principio (Cruz-Ortiz et al., 2013).

Esta investigación resalta la importancia del liderazgo transformacional expresado en sus seis compromisos

de gestión escolar. Donde el compromiso 5, se refiere a los instrumentos de gestión educativa: Formulación del PEI (Proyecto Educativo Institucional) e implementación del PAT (plan anual de trabajo). Este último como herramienta de gestión orienta las acciones de la IE en función a los aprendizajes, su construcción debe ser participativa, reuniendo a todos los actores educativos (directivo, docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes). Así como la formulación del PEI debe tener el mismo tratamiento, es importante que se implementen los PEAI (proyectos Educativos Ambientales Integrados), para la aplicación del enfoque ambiental, donde la IE emprenda la iniciativa de la educación para el desarrollo sostenible (MINEDU, 2015).

En este proceso de formulación de documentos de gestión, es substancial que el personal directivo demuestre los rasgos de un líder transformacional para concretizar los fines institucionales y nacionales en documentos de elaboración participativa.

Este liderazgo busca anticipar tendencias futuras, inspirar en los docentes una visión institucional, para que asuman compromisos de cumplimiento. El director como líder, es la persona que motiva a sus colegas a realizar más de lo que él mismo espera, para producir cambios en la institución de manera integral, a su vez busca el crecimiento personal para el desarrollo de la autoestima de sus docentes. Además se caracteriza por ser innovador en las acciones (Cruz, Carreón, Sanchez, Sandoval, & Morales, 2016) Incluso la identificación de características conductuales más cercanas al liderazgo transformacional, permite colegir el impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes al promover una eficaz y eficiente gestión de la organización educativa (Flores, 2015).

Por tanto, el director debe llevar a cabo cinco prácticas del liderazgo transformacional: La motivación inspiradora, que implica comunicar visiones trascendentales. Una visión que expresa las

aspiraciones y los propósitos fundamentales haciendo un llamado a las emociones y mentes de las personas. (Hellriegel & Slocum, 2009).

La estimulación intelectual, centrada en una permanente animación por el cambio y potenciación del mayor esfuerzo en las personas (Ganga, Villegas, Pedraja, & Rodríguez, 2016). Para fomentar la creatividad e innovación con el objetivo de cumplir la visión institucional, sin juzgar los aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar los errores abiertamente.

La influencia idealizada, que le permite actuar en forma íntegra y generar confianza e influencia en sus colegas (García et al., 2011). Caracterizado por: demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y no solo por su cargo, así como producir satisfacción en sus trabajadores (Bernal, 2001).

La consideración individualizada, para prestar atención a las necesidades de logro y crecimiento de sus docentes. Expresado en las conductas de apoyo y buen trato personal, asumiendo que a cada persona de la institución se le da un trato acorde con sus capacidades y/o necesidades (Ganga et al., 2016). A ello se agrega una adecuada actuación del director, expresada en la capacidad de adaptarse a los cambios y la comunicación interpersonal.

En tal sentido “el liderazgo transformacional presenta un papel importante en las instituciones educativas, que tienen el reto de reformarse para responder a las necesidades sociales” (Vázquez, 2013, p. 74); frente al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar del MINEDU, donde el personal directivo es clave al momento de definir estrategias de mejoramiento educativo (Uribe, 2007).

El objetivo principal de la investigación fue determinar el nivel de correlación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en

las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave.

MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño de investigación corresponde a una investigación no experimental, transeccional correlacional. El modelo de recojo de datos de la prueba de hipótesis, fue la correlación rectilínea de Pearson. La muestra estuvo conformada por 118 docentes que representan a su vez la población de las 04 Instituciones Educativas de Educación Primaria del ámbito urbano de la ciudad de Ilave: IEP N° 70315, 70316, 70614, 71007 (Figura 1), a quienes se les aplicó dos cuestionarios para evaluar al personal directivo (08)

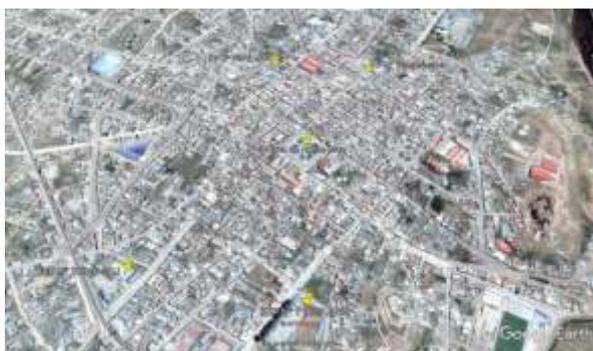


Figura 1: Ubicación de las 04 Instituciones educativas del ámbito urbano – Ilave.

Para la construcción del cuestionario referido a la variable liderazgo transformacional, se tomó en cuenta referencias de la prueba denominada Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X Corta) desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio hace tres décadas, del trabajo realizado por Bernal (2001) y ejecutada por Alonso, Saboya, & Guirado (2010). El cuestionario 1 contiene 43 preguntas y el cuestionario 2, 28 preguntas. Los datos recopilados fueron procesados y organizados por dimensiones y variables en tablas de distribución de frecuencias, utilizando la estadística descriptiva e inferencial. Para comprobar la verdad de la hipótesis planteada, se aplicó el diseño de Correlación rectilínea de Pearson. Los resultados se obtuvieron haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

RESULTADOS

Motivación Inspiradora del director y la Gestión Escolar

Los resultados indican que existe un nivel de correlación significativa entre ambas variables, obteniéndose $r=0.492$. La motivación inspiradora es sentida por los docentes en un promedio de 48% (Tabla 1). En estas escuelas existe una visión institucional que está plasmado en el PEI, donde se incorporó actividades relacionadas al enfoque ambiental, ya que en estos últimos años, varios docentes recibieron orientación de representantes del MINEDU, sobre el tema. Además en reuniones se compartió esos intereses y demandas institucionales, fomentándose entusiasmo y optimismo para alcanzar los objetivos colectivos.

Tabla 1: Liderazgo transformacional para la dimensión Motivación Inspiradora

Indicadores	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Optimismo en actividades	0	0%	34	29%	54	46%	30	25%	118	100%
Desarrollo del sentido de la identidad	0	0%	19	16%	59	50%	40	34%	118	100%
Animación de motivos de afiliación	1	1%	12	10%	59	50%	46	39%	118	100%
PROMEDIO	0	0%	22	19%	57	48%	39	33%	118	100%

Fuente: Registro del Cuestionario 1.

Estimulación Intelectual del director y la Gestión Escolar

Estas dos variables indican que existe un nivel de correlación significativa, $r=0.72$. El 45% de docentes, casi siempre, observó las prácticas de estimulación intelectual impartida por el director (tabla 2), por lo que la gestión escolar genera condiciones favorables demostradas en el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica (compromiso 4). El personal docente recibe orientación para desarrollar ideas innovadoras en su trabajo cotidiano y son alentados a reflexionar para mejorar su labor.

Tabla 2: Liderazgo transformacional para la dimensión Estimulación Intelectual

INDICADORES	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Estimula la innovación y creatividad	9	8%	30	25%	58	49%	21	18%	118	100%
Manejo de situaciones	3	3%	45	38%	47	40%	23	19%	118	100%
PROMEDIO	6	5%	38	32%	53	45%	22	19%	118	100%

Fuente: Registro del Cuestionario 1.

Influencia Idealizada del director y la Gestión Escolar

Los resultados indican que existe un nivel de correlación significativa entre las variables mencionadas, $r = 0.590$. Fueron 60 docentes (51%) quienes indicaron la pertinencia de la influencia idealizada (tabla 3), a través, de la muestra de conductas de autoconfianza, lealtad, compromiso, honestidad y coherencia de parte del personal directivo, lo cual genera condiciones óptimas en la gestión de la convivencia escolar (compromiso 5).

Tabla 3: Liderazgo transformacional para la dimensión Influencia Idealizada

Indicadores	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Elemento de referencia para los docentes	1	1%	33	28%	71	60%	13	11%	118	100%
Genera confianza	1	1%	24	20%	55	47%	38	32%	118	100%
Consideración por las necesidades de los otros sobre las propias.	2	2%	37	31%	54	46%	25	21%	118	100%
PROMEDIO	1	1%	31	26%	60	51%	25	21%	118	100%

Fuente: Registro del Cuestionario 1.

Consideración Individualizada del director y la Gestión Escolar

Estas dos variables presentan un nivel de correlación significativa, $r = 0.62$. El 47% de docentes (tabla 4), manifestaron su consideración individualizada permanente. Por tanto la gestión escolar marcha en óptimas condiciones con el cumplimiento de los compromisos de gestión; evidenciándose a través del asesoramiento y monitoreo a la práctica pedagógica (compromiso 5). Los directores aplican las fichas de

monitoreo en las aulas, a su vez brindan orientación pedagógica en forma personalizada. A nivel grupal organizan talleres y reuniones de reflexión pedagógica; promoviendo la aplicación del enfoque ambiental en las sesiones de aprendizaje y en la planificación curricular anual.

Tabla 4: Liderazgo transformacional para la dimensión Consideración Individualizada

INDICADORES	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Valoración de la diversidad y las diferencias individuales.	1	1%	39	33%	64	54%	14	12%	118	100%
Manejo de empatía	3	3%	40	34%	55	47%	20	17%	118	100%
Responsabilidad del desarrollo profesional de los docentes.	4	3%	43	36%	50	42%	21	18%	118	100%
PROMEDIO	3	3%	41	35%	56	47%	18	15%	118	100%

Fuente: Registro del Cuestionario 1.

Liderazgo Transformacional para la dimensión de actuación del director

Existe un nivel de correlación significativa entre estas dos variables, $r = 0.534$. El 47% de los docentes (Tabla 5), percibió una constante actuación de parte del director en la IE generándose condiciones providenciales en la gestión escolar, a través, del cumplimiento de los 6 compromisos de gestión. El líder pedagógico promueve habilidades para la comunicación, tomando en cuenta la realidad y el contexto de la escuela, de esa forma mantiene una adecuada convivencia escolar (compromiso 5), lo cual significa una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa, cada uno aporta con sus acciones a los modos de convivencia.

Tabla 5: Liderazgo transformacional para la dimensión Actuación del director

INDICADORES	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Capacidad para adaptarse a los cambios	8	7%	24	20%	53	45%	33	28%	118	100%
Habilidad para la comunicación	2	2%	26	22%	57	48%	33	28%	118	100%
Eficacia en la toma y puesta en práctica de las decisiones.	1	1%	32	27%	57	48%	28	24%	118	100%
PROMEDIO	4	3%	27	23%	56	47%	31	26%	118	100%

Fuente: Registro del Cuestionario 1.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que existe una alta relación significativa entre las variables, liderazgo transformacional y gestión escolar, siendo $r=0.681$. De la misma manera existen estudios que indican resultados similares, donde se encontró correlaciones positivas entre Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en las instituciones educativas de contextos diferentes. Se afirma que los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, ofreciendo desafíos y recompensas motivantes (Cervera, 2012; Morocho, 2010).

En esta investigación cada dimensión del liderazgo transformacional presenta correlaciones significativas con la gestión escolar. Así mismo Martínez (2014) indica que los docentes participantes de su investigación, identificaron 3 de 4 características de liderazgo transformacional como: influencia en el docente (91.5%), motivación en el docente (93.5%) y estimulación del docente (96.1%). Además los entrevistados reconocieron otras características como autoridad (88,9%), poder de convencimiento (88,9%) y apoyo en el trabajo (100%).

Los directores para actuar con liderazgo transformacional deben ser personas con metas objetivas, con una personalidad atrayente, saber comunicar sus deseos, poseer un dinamismo ejemplar, saber actuar en diferentes contextos, según la situación que se presente ya que la vida escolar es dinámica (Martins, Cammaroto, Neris, & Canelón, 2009). Por tanto, si se quiere cambiar las escuelas y, con ello mejorar la educación con implicancia en el enfoque ambiental, se requiere “contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, capaces de ponerse al frente del proceso de cambio” (Murillo, 2006, p. 2). Este pensamiento concuerda con el trabajo de investigación ya que si un director se desenvuelve bajo la ejecución de las cinco dimensiones descritas estará en la capacidad de cumplir con eficacia los seis compromisos de gestión escolar del MINEDU.

Actualmente en el Perú se habla de un liderazgo pedagógico, a los directores los denomina líderes pedagógicos; sin embargo, este término está fundamentado en los principios y características del liderazgo transformacional (MINEDU, 2014). Con ello se busca ejercer un liderazgo capaz de generar nuevos líderes en la organización, para que aporte al desarrollo de la misión y visión de la escuela. Pues la función principal del director es generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la organización (Salazar, 2006).

Finalmente esta investigación concuerda con el planteamiento de García et al., (2011), al indicar que el liderazgo transformacional ha ganado aceptación por parte de los directivos, al ofrecerles alternativas para centrarse en comportamientos y situaciones que involucran aspectos importantes de la cultura y el clima organizacional, generando una actitud innovadora en el personal que puede contribuir a

impulsar cambios estratégicos en las organizaciones. Estos cambios se observaron a partir de la aplicación del enfoque ambiental en las escuelas de la ciudad de Ilave, desde la programación curricular para contribuir a la mejora del entorno, el ambiente donde se desenvuelven y el bienestar social, en el marco del cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.

CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional del director, a través de sus cinco dimensiones, tiene una correlación positiva moderada con la gestión escolar de la institución educativa, expresada en los seis compromisos de gestión, según el resultado obtenido en la prueba estadística, $r=0,681$. Además el 48% de los docentes, percibe un buen nivel de liderazgo transformacional en el personal directivo.

En concordancia con las dimensiones del liderazgo transformacional respecto a la gestión escolar se hallaron correlaciones significativas: La motivación inspiradora $r=0,492$; se vio reflejada por el director en la comunicación de visiones trascendentales que involucran a los docentes y repercuten en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar. La estimulación intelectual $r=0,72$; se expresó en la promoción de la creatividad e ideas innovadoras en los docentes. La influencia idealizada $r=0,59$; se percibió a través de la muestra de integridad ética y moral del director para ser admirado, respetado y ser fuente inspiración de confianza. La consideración individualizada $r=0,62$; se identificó mediante la muestra de preocupación por el progreso de los docentes. Y la adecuada actuación del director, $r=0,534$; se observó cada vez que éste toma en cuenta la realidad y contexto de la escuela antes de plantear posibles cambios y así establece adecuadas relaciones interpersonales para la comunicación. Por tanto las cinco dimensiones repercuten en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.

AGRADECIMIENTOS

La autora de este artículo extiende su agradecimiento al equipo directivo de las IE del ámbito urbano de la ciudad de Ilave, por las facilidades prestadas para la ejecución del proyecto de investigación. Así mismo se agradece a los docentes que participaron en ella.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24-27. Recuperado a partir de <http://www.ugr.es/~reidocrea/ReiDoCrea-?Vol.4-?Art.4-?Almiron.pdf>
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra Española. *Psicothema*.
- Balda, R., & Guzman, A. (2015). Liderazgo Transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la república de Ecuador. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCalE)*, 109-120.
- Bernal, J. L. (2001). Liderar el cambio: El Liderazgo Transformacional. *Anuario de Educación*, 47.
- Cervera, L. E. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional : investigación actual y retos futuros. *Universidad and Empresa*, (25), 13-32. Recuperado a partir de

- <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2871/2344>
- Cruz, L., Carreón, J., Sanchez, A., Sandoval, F., & Morales, M. de L. (2016). *Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa* State. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work*, 5, 109-130. <http://doi.org/10.15257/ehquidad.2016.0004>
- D.S. N° 017-2012-ED [Ministerio de Educación y el Ministerio del Ambiente]. Por el cual se aprueba la Política Nacional de Educación Ambiental. Diciembre 19 de 2012.
- Flores, C. P. (2015). *El Liderazgo de los Equipos Directivos y el Impacto en Resultados de los Aprendizajes*. Recuperado a partir de <http://hdl.handle.net/10481/41231>
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19(67), 456-476.
- Ganga, F., Villegas, F., Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, 41(9), 596-604.
- García, M., Pantoja, M., & Duque, L. (2011). El liderazgo Transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. *JEL*, 12-14, 19.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a. ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 135-143.
- Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ley N° 30541 de 2017. Por la cual se modifica la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial y establece disposiciones para el pago de remuneraciones de docentes de institutos y escuelas de educación superior. D.O. N° 1489323-1
- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, XXIII(44), 7-28.
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L. M., & Canelón, E. del C. (2009). Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa. *Revista Electrónica «Actualidades Investigativas en Educación»*, 9(2), 1-27.
- MINEDU. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo: directivos construyendo escuela*. Recuperado a partir de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- MINEDU. (2015). *Gestión Escolar*. Lima.
- Morochoc, L. M. (2010). *Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de La Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado a partir de <https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=70c675ef-f682-982b-49d2-c8c20c4e2150&documentId=8bdd058f-a8b1-302e-bcf1-4c3b216ccadc>
- Murillo, J. F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
- Resolución Directoral N° 00362 de 2015. [Unidad de Gestión Educativa El Collao]. Por la cual se

- reconoce las encargaturas de dirección. Febrero 10 de 2015.
- Resolución Directoral* N° 0064 de 2016. [Unidad de Gestión Educativa El Collao]. Por la cual se reconoce las encargaturas de dirección. Enero 04 de 2016.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista*, 1(3), 1-12. Recuperado a partir de <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencia directivas para la eficiencia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Chile. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 10.
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665006%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4413548>

