

---

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DOCENTE: EL CASO DE UN COLEGIO EN EL NORTE DE CHILE

FRANCISCO GANGA-CONTRERAS, FRANCISCO VILLEGAS VILLEGAS,  
LILIANA PEDRAJA-REJAS y EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE

---

## RESUMEN

*Las organizaciones, para lograr el éxito, requieren de la conjugación de una serie de condiciones y elementos de carácter estratégico; uno de estos componentes, es sin duda, el liderazgo. Considerando la aseveración contextual previamente formulada, este artículo tiene como finalidad central, determinar un perfil docente y la incidencia positiva del liderazgo transformacional en la gestión docente de una organización educativa privada ubicada en la ciudad de Antofagasta, Chile. Metodológicamente, esta indagación se enmarca en la línea*

*cuantitativa correlacional. Los análisis que se conjugan, son aproximaciones que favorecen el tema del liderazgo y permiten identificar un factor necesario que ha impulsado aplicaciones en la gestión educativa. Los resultados sugieren que es de importancia disponer de un instrumento funcional acerca de las estrategias, que permitan alinear la organización con el nivel de dimensiones asociadas a la aplicación del instrumento y su posible campo de utilidad en otras organizaciones educativas.*

Las organizaciones cohabitan en escenarios extremadamente complejos, contexto que hace imperativa la necesidad de lograr una adecuada mixtura de una enorme gama de elementos estratégicos. Las escuelas o colegios que forman a las futuras generaciones no escapan de esta rea-

lidad y deben, por lo tanto, preocuparse decididamente de los tópicos asociados al gobierno institucional. Uno de los factores determinantes para dicha interacción tiene relación con el liderazgo. Tomando en cuenta la reflexión preliminar, este trabajo se ha planteado como propósito indagar, de manera general, el perfil docente de un

establecimiento educativo católico y la incidencia positiva que ejerce el liderazgo transformacional en la gestión del Colegio San Luis de la ciudad de Antofagasta, Chile. Dicho instituto es un colegio católico perteneciente a la Compañía de Jesús y miembro de la Red Educativa Ignaciana de Chile. Sus resultados en pruebas estan-

---

## PALABRAS CLAVE / Gestión de la Educación / Liderazgo / Liderazgo Transformacional /

Recibido: 04/08/2015. Modificado: 08/08/2016. Aceptado: 09/08/2016.

**Francisco Ganga-Contreras.** Administrador Público y Licenciado en Administración, Universidad de Los Lagos (Ulagos), Chile. Magister en Administración de Empresas, Universidad Austral de Chile. Doctor en Administración de Empresas, Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles, Bélgica. Profesor, Ulagos, Chile. Dirección: Departamento de Ciencias del Desarrollo, Universidad de Los Lagos. República N° 517, Santiago, Chile. e-mail: fganga@ulagos.cl

**Francisco Villegas-Villegas.** Master en Didáctica de la Lengua y la Literatura, Magister en Educación, Universidad Metropolitana de Ciencias en Educación, Chile. Candidato a Doctor en Didáctica del Lenguaje, Universidad de Barcelona, España. Profesional, Universidad de Antofagasta, Chile. e-mail: francisco.villegas@uantof.cl

**Liliana Pedraja-Rejas.** Ingeniera Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá, Chile. Doctora en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctora en Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, España. Profesora, Universidad de Tarapacá, Chile. e-mail: lpedraja@uta.cl

**Emilio Rodríguez-Ponce.** Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá, Chile. M.Sc. en Finanzas, Universidad de Chile. Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Profesor, Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección: Centro de Estudios de la Universidad de Tarapacá. Avenida General Velásquez N° 1775, Arica, Chile. e-mail: erodriguez@uta.cl

---

darizadas a nivel nacional son: en el año 2013 obtienen resultados en el sistema SIMCE de medición de la calidad de los estudiantes en inglés de 83 puntos (de 100); en el año 2014 los resultados en segundo medio en el área de lenguaje y matemática fueron de 316 y 353, respectivamente. En octavo básico, de 280 y 306 puntos, en lenguaje y matemática, respectivamente. En el año 2015 en pruebas de lenguaje y matemática, en segundo medio, obtuvieron 345 y 297 puntos, respectivamente; y, a su vez, en octavo básico los resultados fueron de 282 y 310 en lenguaje y matemática (Agencia de Calidad de la Educación, 2015). Los indicadores dan cuenta de un colegio con alto nivel de resultados en pruebas estandarizadas a nivel nacional que miden el dominio de logros de aprendizajes de los estudiantes aunque con una leve merma durante el último año en lenguaje en el nivel de II medio.

El presente trabajo busca destacar la indagación de factores asociados a liderazgo transformacional en el contexto de una organización escolar católica, ampliando el concepto de aplicación y de desarrollo de habilidades funcionales que sirven para orientar la gestión de liderazgo escolar.

Desde la perspectiva metodológica se puede afirmar que esta indagación se enmarca en la línea cuantitativa correlacional mediante la aplicación del cuestionario multifactorial sobre liderazgo, adaptado de Bass y Avolio (2000). Se trata de un estudio preliminar que describe algunas incidencias positivas del liderazgo transformacional en la gestión docente, a nivel de profesores directivos y docentes de aula.

El estudio ofrece una justificación de relevancia teórica al generar un horizonte de reflexión y debate académico en el profesorado, respecto de lo que se determina a partir de las precisiones de algunos elementos conceptuales y pragmáticos obtenidos de la teoría de liderazgo transformacional y su aplicación, en tanto factor primordial de la mejora de la eficacia escolar.

### Planteamiento del Problema

En el entorno de las organizaciones educativas y de formación escolar en Chile, se comienza a abordar el tema del liderazgo de una manera creciente, tanto por el hecho de estar inserto en una realidad circundante como parte del mundo globalizado, como por la serie de continuas transformaciones que exige el funcionamiento dinámico y adaptativo de sus integrantes. En ese contexto, se justifica un estudio cuantitativo-descriptivo, que busca establecer una relación

entre las variables, haciendo hincapié en la articulación de las dimensiones del liderazgo transformacional, contribuyendo a la perspectiva teórica y de campo en el área del liderazgo educativo, situado en este caso, en un colegio que imparte enseñanza en los niveles pre-escolar, básico y medio.

Ahora bien, el presente estudio intenta resolver la siguiente problemática: por un lado, describir la estructura y esquema de funcionamiento del liderazgo transformacional (LTF) a través de tres variables o ejes en que se sustenta la actual práctica de liderazgo y gestión docente en el establecimiento (carisma inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada); por otro lado, determinar la incidencia del LTF, en tanto vínculos asociados, a nivel de la gestión docente de los profesores directivos y los profesores de aula, incluyendo diferencias esenciales en sus dimensiones.

### Antecedentes y Fundamentación Teórica

#### *Política educacional y de aseguramiento de la calidad*

El conjunto de reformas que se han efectuado al sistema de organización educativa en Chile a partir de la última década acentúan en mejorar la calidad de la educación y responsabilizar la gestión docente en virtud de los aprendizajes o resultados que obtienen los alumnos y alumnas de un establecimiento. Maureira (2004) pone en evidencia que el liderazgo ejerce un rol esencial, puesto que a pesar de las dificultades que existen en el sistema, la capacidad de influir sobre el grupo y las herramientas para resolver problemáticas genera condiciones para alcanzar el éxito en una organización. Lo anterior demuestra que el factor de liderazgo es el componente esencial en el cumplimiento de la misión de cada institución educativa, pues permite fortalecer su eficacia, unida a una persistente motivación hacia la visión de lo que se desea. El tipo de liderazgo con que se lleve a cabo el proceso de toma de decisiones determinará el éxito o fracaso estratégico en las instituciones educativas (Pedraja, 2015).

En el contexto de las políticas que promueve el Ministerio de Educación, uno de los desafíos apunta a avanzar en materia de calidad y equidad de la educación que reciben los estudiantes en Chile; en ese sentido, la actualización del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (generado en agosto de 2014) considera un sistema de

participación para desplegar las prácticas que un buen directivo debe poseer para desenvolverse en el ámbito de los procesos de gestión y liderazgo pedagógico. En los años 2013 y 2014 el Ministerio de Educación, a través de la Universidad Alberto Hurtado, realizó un estudio (CIDE, 2014) que constituyó la primera etapa del proceso de ajuste sobre dirección y liderazgo escolar. La segunda etapa la constituyó la elaboración de la primera versión borrador del nuevo Marco para la Buena Dirección. Con posterioridad, la tercera etapa, en el año 2015, constituyó la validación de dicho texto y la consulta a una serie de autoridades del Ministerio, a los directivos escolares que participaban en los Consejos Consultivos y a las instituciones escolares, en general. Sus propósitos globales, entre otros, son: entregar lineamientos técnicos y profesionales para guiar criterios acerca de la auto-reflexión; la autoevaluación y el desarrollo del personal que ejerce el rol directivo-docente en establecimientos educativos; la promoción de aspectos técnicos que favorecen la comprensión de los todos los actores involucrados en una comunidad escolar; y la orientación acerca de los procesos de contratación, selección y evaluación de los directivos escolares, a partir de los lineamientos del Sistema de la Alta Dirección Pública.

El ajuste de la actualización busca incorporar lo realizado en materia de investigaciones a nivel nacional e internacional en relación a las prácticas de liderazgo en los docentes que generan alto impacto en las entidades escolares. Es así como el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar busca comprender e identificar claves de acción para tres conceptos: liderazgo, gestión y las prácticas de liderazgo. Por extensión, el citado Marco es un texto de política educativa que busca orientar “la acción de los directivos de las escuelas y liceos en Chile, así como también su proceso de auto desarrollo y formación especializada. Este instrumento, fija el ‘norte’ hacia el cual deberán orientarse las prácticas directivas para influir de manera efectiva en el mejoramiento de los establecimientos educativos, por lo que ocupa un lugar protagónico dentro de las acciones del Ministerio de Educación dirigidas a fortalecer el Liderazgo Escolar” (Ministerio de Educación, 2015).

#### *Antecedentes en relación al colegio en estudio*

El establecimiento educativo en estudio pertenece a la Compañía de Jesús y es parte de la Red Educacional Ignaciana de Chile (REI). Fue fundado por el primer Obispo de Anto-

fagasta, monseñor Luis Silva Lezaeta, bajo la dirección del sacerdote José Florian Blümell en 1915. Está ubicado en la comuna de Antofagasta y es parte de la modalidad de enseñanza particular pagada. Imparte educación en los niveles de pre escolar, enseñanza básica y enseñanza media, y tiene una población escolar total de 910 estudiantes. A partir del 2012 se ha integrado a la coeducación, recibiendo a las primeras estudiantes en su nivel de enseñanza pre-básica, las que en la actualidad han continuado en el nivel de enseñanza básica. Su proyecto educativo promueve la instalación en los alumnos(as), de una serie de competencias asociadas a la funcionalidad de aprender, sustentado en el paradigma pedagógico ignaciano y conductual, con base en el mapa para la formación integral y un fuerte componente valórico social. Como parte de su proceso de gestión docente y académica, es un establecimiento que busca fidelizar a sus equipos de profesores y personal administrativo, en el propósito esencial de contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación ofertada. En este sentido, es clave el rol del Rector como líder que organiza el quehacer de la entidad y favorece un ambiente educativo propicio, en un clima de permanente desarrollo profesional, con una mirada prospectiva. Los últimos tres rectores (de un total de 18 direcciones rectorales en 100 años) son: Paul Mackenzie SJ (2002-2008), Guillermo Baranda SJ (2008-2012) y Alejandro Pizarro SJ (marzo 2012 a la fecha). El énfasis de la gestión ha estado atribuido a diversos ejes tales como: continuidad de funcionamiento y organización, proyectos de mejoramiento en infraestructura, planificación estratégica y desarrollo de aprendizajes.

Esa es la razón, de acuerdo a Villegas (2012) por la que las políticas del establecimiento respecto de los docentes comprenden dos líneas de acción: implicar a los profesores y profesoras y motivarlas a permanecer en el establecimiento y, por otra parte, generar formación y capacitación docente en la línea ignaciana, propiciando un clima contextual *ad hoc* para la puesta en funcionamiento de la enseñanza-aprendizaje, lo que implica el mejoramiento de aprendizajes, construcción de una gestión docente permanente y significatividad de los métodos pedagógicos. Dicho clima está asociado a tres factores *in situ*, como son las condiciones de trabajo en el rol facilitador de la gestión docente (es relevante el lema ignaciano “la libertad responsable”); el rol organizacional en cuanto al estilo de trabajo y de aula; y la formación escalada en la perspectiva de

un desarrollo profesional docente. Como parte de una red educativa, el Colegio San Luis se edifica en una cultura organizacional y estilo de gestión que propicia la creación de un ambiente de comunidad, una propuesta de educación cristiana y el compromiso de todos por una educación de excelencia.

#### *El enfoque de liderazgo transformacional (LTF)*

*Antecedentes preliminares.* Los planteamientos y hallazgos que exhibe el enfoque teórico propuesto por Bass (1985) ayudan a comprender una manera de observar las prácticas, desempeños y comportamientos que los directivos o líderes asumen, en tanto condición de liderazgo, para dar cuenta de un proceso de transformación y desafíos globales en los seguidores y en la organización. Es así como se puede sostener que el LTF, que es uno de los marcos teóricos más desarrollados y estudiados en la actualidad, puede ser definido en términos comportamentales a partir de los efectos del líder sobre sus seguidores; estos últimos desarrollan un sentimiento de confianza, admiración, lealtad, adhesión y respeto hacia el líder, y están motivados para hacer incluso más de lo que en un principio se esperaba de ellos (Ganga y Navarrete 2013, 2014). El liderazgo transformacional conduce al logro de estándares de excelencia e impacta a la organización como un todo, especialmente en el proceso de gestión de recursos humanos, el cual tiene relación directa con la calidad de los procesos de enseñanza y con el aprendizaje de los estudiantes (Pedraja *et al.*, 2012; Pedraja y Rodríguez, 2015).

En esta misma dirección, es necesario identificar la vinculación de esta perspectiva con lo que sucede en una organización escolar ignaciana, puesto que el liderazgo se construye en cimientos relevantes que encontramos en variadas situaciones, tales como: la adaptación y flexibilidad, de acuerdo a los contextos; la asunción consciente para desarrollar una nueva visión del quehacer; la capacidad de motivación, tanto para la persona como para los que lo rodean, buscando siempre lo mejor, la excelencia y el desarrollo del potencial humano en una organización. Esta idea se correlaciona con el ideal ignaciano del *Magis*, es decir, el carisma ignaciano que plasma todo accionar humano hacia lo mejor, lo mayor, en relación al servicio que una persona hace a otro/a. Incluye el crecimiento personal, la disciplina, las labores y dinámicas más efectivas que una persona puede desarrollar así como las oportunidades y desafíos humanos auténticos y valóricos.

Considerando en este sentido las ideas de Bass (1996), se puede establecer que un líder transformacional es capaz de otorgar flexibilidad a sus acciones y se conduce mediante significados, de variadas formas, incluyendo elementos como la cultura, la visión, el compromiso y valores, de manera compartida entre los miembros de una organización. Pedraja-Rejas y Rodríguez Ponce (2014) descubren un ejemplo concreto de lo planteado, en la formación de profesores a través de la experiencia de un líder transformacional que hizo escuela en varias generaciones mediante el carisma que evidenciaba y su capacidad para motivar a sus estudiantes desarrollando aprendizajes significativos.

*Factores del LTF.* En adelante y siguiendo a Bass y Avolio (1998), el liderazgo transformacional es examinado en la concurrencia de tres de sus factores importantes:

a) *El carisma inspiracional:* es una variable asociada a los comportamientos que articulan una visión y una demostración de confianza en el logro, que en contextos específicos se evalúan a través de ítems como ‘expresa confianza en que las metas serán alcanzadas’, ‘es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales’; y ‘construye una visión estimulante del futuro’.

b) *La consideración individualizada:* respecto de esta variable, también llamada influencia personalizada, se puede señalar que en el contexto de LTF se visualiza en los elementos que presentan un tanto grado de percepción sobre la capacidad de la persona colaboradora o docente líder para prestar atención personalizada a los individuos de la organización. Su expresión se da en las conductas de apoyo y óptimo trato personal, asumiendo que a cada persona de la organización se le da un trato acorde con sus capacidades y/o necesidades.

c) *La estimulación intelectual:* variable que presenta como eje central una permanente animación por el cambio y potenciación del mayor esfuerzo en las personas. Esta dimensión encuentra su cauce natural en los postulados ignacianos de la búsqueda del *Magis*, ‘más’: la animación a hacer más de lo que se piensa hacer y hacerlo con la mayor entrega hacia los demás.

La Figura 1 sintetiza los elementos más característicos del LTF.

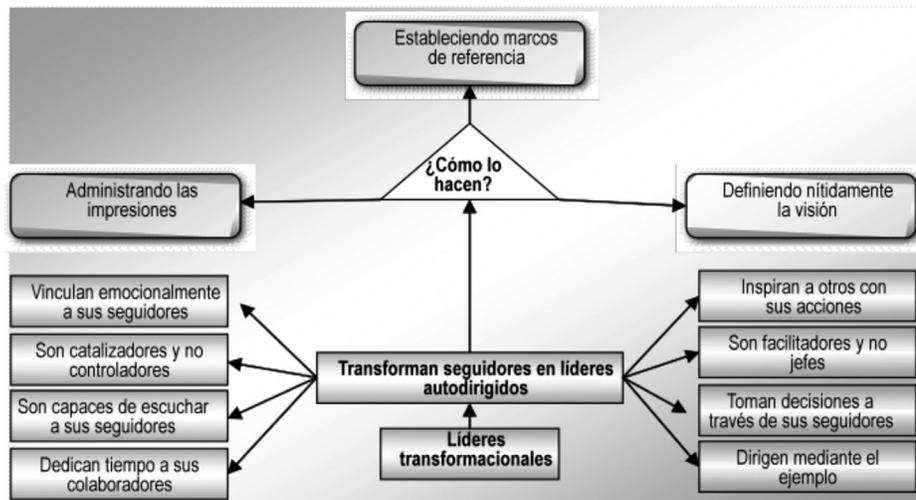


Figura 1. Elementos característicos del liderazgo transformacional. Basado en Bass (1985, 1998); Conger y Kanungo (1988); Scott y Bruce (1994); Rafferty y Griffin (2004); Bass y Riggio (2006). Tomado de Ganga y Navarrete, 2014, pp. 465.

### El liderazgo en el contexto chileno: trabajos empíricos en colegios

Los hallazgos más importantes se encuentran a partir de las indagaciones de Lynch y Manso (2000) con un estudio acerca del estilo de liderazgo en directores de enseñanza básica y media en la región de Concepción, el cual da cuenta de las formas en que los docentes directivos llevan a cabo su desempeño y donde las atenciones perceptivas de los directores de establecimientos buscan entender que sus quehaceres son centralistas y autoritarios. Otro estudio es el que desarrollaron Pedraja-Rejas y Rodríguez (2009) respecto de si los estilos de liderazgo tienen o no un impacto sobre los resultados de los estudiantes en el sistema SIMCE de medición de la calidad en la comuna de Arica. En esta misma línea, Maureira (2004) contribuye con una propuesta de validación causal para el tema del liderazgo y eficacia escolar en organizaciones escolares. Su estudio empírico destaca el rol predominante del liderazgo directivo y transformacional, cuya tendencia es cada vez más creciente en el desempeño de la dirección escolar, de cara a la eficacia de los establecimientos en su labor formativa.

Horn y Marfán (2010) realizan una revisión bibliográfica de la investigación en el campo del liderazgo escolar en el país, considerando la importancia de las relaciones entre liderazgo educativo y desempeño escolar. Otro estudio es el realizado por Reeves (2010), acerca de las prácticas de liderazgo directivo en escuelas municipales con altos niveles de vulnerabilidad social, cuya conclusión indica que el liderazgo direc-

tivo y el clima escolar son factores que generan condiciones favorables para alcanzar buenos resultados.

Una referencia que compila distintos lineamientos y evidencias sobre el rol de directores en Chile es la de Weinstein y Muñoz (2012) quienes consideran los saberes que se han reunido en el país sobre los quehaceres de los directores de establecimientos escolares en Chile a partir de 17 artículos de autores nacionales e internacionales. Se trata de una discusión colegiada acerca de la relevancia del liderazgo escolar y el empoderamiento de los directores de liceos y escuelas, en diversos contextos sociales, responsabilizando de los resultados escolares a partir de la performance de su función. En unos casos son estudios de tres años en el contexto de enfoques cuantitativos y cualitativos; en otros son miradas comparativas de expertos internacionales para la caracterización de los directores nacionales en razón de estudios locales. De manera general, algunos hallazgos importantes que se destacan son que la formación directiva en el país no se centra en las competencias adecuadas ni en las etapas de la trayectoria profesional del docente. Junto a lo anterior, existe una falta de regulación frente a la calidad de la formación y la oportunidad de la misma. En el contexto del liderazgo directivo, en los establecimientos educativos chilenos, aquel se encuentra supeditado a los lineamientos del sostenedor, director/a, contexto del colegio o escuela y el sistema educativo acompañado de una serie de exigencias que incluyen desde la retención de estudiantes, la matrícula y los resultados. En el texto se revelan evidencias tales como que el cono-

cimiento acerca de los directores de escuelas nacionales es escaso y que las investigaciones deben estar relevadas al conocimiento de la literatura especializada internacional.

### Énfasis del liderazgo en la variable de mejora escolar

Una línea de investigaciones iniciada en Canadá, EEUU y Australia da cuenta del problema del fracaso escolar y de adaptación de la escuela a las exigencias y requerimientos que demanda la sociedad. Entre los factores que posibilitan la capacidad de cambio se encuentran: la comunicación y la toma de decisiones, la planificación y evaluación del proceso, la coordinación al interior de la organización escolar y las capacidades de los líderes escolares. Uno de los énfasis actuales de aquello se presenta en las formas de estar organizado y comprometido en tareas y conductas.

Para el caso de este estudio, se estiman dos conceptualizaciones de liderazgo que descansan en representaciones propositivas: por un lado el concepto de liderazgo educativo a modo de marco general y, por otro, las ideas referidas al liderazgo transformacional como una de las maneras en que se ha entendido el liderazgo educativo.

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

La segunda conceptualización corresponde al LTF, en el cual, de acuerdo a Bass (1985), se plantea la idea de que la motivación de una persona integrante de una organización, en el contexto de su desempeño, no puede ser explicada de manera completa solo por el concepto de intercambio de un salario o recompensas síquicas a cambio de un servicio, sino que "plantea que un enfoque de motivación y liderazgo debe ser sumado a la lógica del postulado que el esfuerzo es función del valor y probabilidad de ocurrencia del resultado que se obtiene de él" (Bass, 1985: 12). En este sentido, Leithwood (1994) considera que ante los desafíos que tienen los esta-

blecimientos educativos y lo que deviene en el futuro, el liderazgo transformacional es pertinente ya que la teoría es 'poderosa y sugestiva' como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de cambios. El enfoque transformacional plantea que los cambios complejos y dinámicos de la escuela son mejor enfrentados cuando existe un liderazgo capaz de comprender, incidir y transformar la cultura escolar (Hopkins, 2001).

## Diseño y Metodología

### Planteamiento de la investigación

Este estudio se enmarca en un planteamiento científico positivista, con una metodología de índole cuantitativa, que busca establecer una relación de causa-efecto a través de la hipótesis formulada. Ha sido una investigación colaborativa, puesto que involucró a un grupo de profesores en la posibilidad de resolver situaciones de un foco de intervención para incorporar un elemento diferenciador en el quehacer de la gestión docente. El instrumento de recolección de información aplicado es el cuestionario multifactorial de liderazgo adaptado de Bass y Avolio (2000), en su formato Clasificador A para docentes de aula y en la versión Clasificador B para docentes directivos. El instrumento utilizado para generar información se estructura como un modelo jerárquico de variables asociadas a percepciones vinculadas a comportamientos y actitudes presentados por los líderes y lo que ello provoca, en tanto efecto, en los docentes seguidores. En este orden de cosas, se recoge la variable de alto orden, LTF, que considera, a su vez, las tres variables, de segundo orden, como el carisma inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual.

### Herramientas de análisis

Para la consecución de los propósitos enunciados en este estudio se utilizó fundamentalmente la estadística descriptiva. El instrumento está consignado a través de una escala Likert que conlleva la asociación entre un conjunto de ítems (preguntas que derivan afirmaciones las cuales son seleccionadas por el docente que responde) y la variable (de segundo orden) así como la opción de vincular el ítem y el test, de acuerdo a sus distintas formas. En este sentido, se interconectan variables y se comparan de manera separada. Asimismo también ocurre con la variable de orden superior, que es el LTF. Se asumió, por otra parte, el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, que presenta el instrumento en

su condición original (0,97), en el entendido que es la correlación promedio de las preguntas que tiene el instrumento y que se usa para predecir el error ocasionado por el muestreo.

### Objetivos

Los objetivos del presente estudio fueron: a) identificar algunas características del LTF presentes en los docentes directivos y docentes de aula a partir de un instrumento adaptado al contexto chileno, y b) analizar cómo las dimensiones del LTF presentan o no un efecto en el compromiso y desempeño de los docentes respecto de los procesos estratégicos y fomento al liderazgo en los equipos docentes.

### Hipótesis

La hipótesis central considera que las dimensiones del LTF, como se presentan de acuerdo al modelo de Bass, y sus indicadores asociados, son significativas para docentes de aula y docentes directivos en el ejercicio del quehacer educativo en el Colegio San Luis. Considerando la hipótesis nuclear, se determinan dos hipótesis secundarias interrelacionadas:

- Los profesores líderes considerados transformacionales, con cargos directivos, obtendrán un grado mayor de puntaje en las escalas de LTF del MLQ, en relación a los docentes de aula, de acuerdo a cada una de las variables referidas al LTF, por lo que será mayor su grado de significancia y efectividad en tanto participación, compromiso, expectativas y metas en el quehacer docente.
- La exposición, por parte de docentes de aula y docentes directivos del Colegio San Luis, a variables de consideración individual, estimulación intelectual y carisma, está asociada a relaciones de participación, compromiso y gestión docente de los profesores de aula y profesores directivos del Colegio San Luis.

### Muestra y participantes

El estudio incluyó a la totalidad de los docentes del colegio, correspondiente a 64 profesores pertenecientes a los tres ciclos educativos del respectivo año lectivo oficial. Del total de docentes en ejercicio del Colegio San Luis, ~80% oscila en 10 años de permanencia ininterrumpida en el establecimiento. Hasta el año 2013 los docentes con mayor cantidad de años de servicio profesional (20 años en promedio) era ~25% del total. Los participantes co-

rresponden a docentes con cargos directivos y a docentes de aula. El tipo de muestreo es de carácter no probabilístico, es decir, incidental. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de cuestionario y el tratamiento cuantitativo para su discusión y tratamiento. El instrumento MLQ Forma 5X Corto se aplicó a 57 docentes de aula, en su versión Clasificador A, y a 7 docentes directivos en la versión Clasificador B.

## Resultados de los Análisis Exploratorios Descriptivos y Correlacionales

### Indicadores de las variables en estudio

La variable de primer orden Liderazgo Transformacional (LTF) se sintetizó en tres sub-variables: carisma inspiracional (C/I), estimulación intelectual (EI) y consideración individualizada (CI). La evidencia arroja que la hipótesis relacionada con las dimensiones del liderazgo transformacional y sus indicadores asociados son significativos para un grupo de docentes considerados como totalidad de estudio/muestra (hipótesis central). En esa contribución se puede encontrar, que para la versión Clasificador del MLQ 5X Corto, los profesores de aula presentan puntajes asociados a ciertas medidas de comportamiento transformacional que produce formas de conducta que es necesario especificar por variable.

En la Figura 2 y la Tabla I se presentan los resultados de variable vs test y variable vs variable, respectivamente, obtenidos para cada caso analizado. Se destaca como evidencia estadística que los docentes directivos obtienen, de manera general, diferencias significativas (mayores puntajes) en las variables de segundo orden respecto de los docentes de aula.

### Carisma inspiracional (C/I)

En los resultados se puede encontrar, tanto en los docentes de aula como en los docentes directivos, una alta frecuencia en tanto puntuación

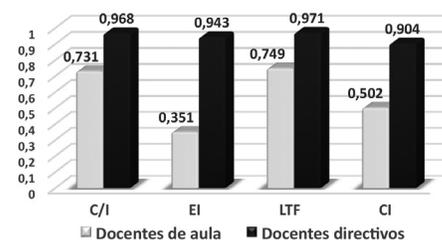


Figura 2. Correlación de Pearson variable vs test (puntaje total). Elaborado a través de SPSS v.10.

TABLA I  
CORRELACIÓN DE PEARSON VARIABLE VS VARIABLE

	Docentes de aula				Docentes directivos				
	C/I	EI	LTF	CI	C/I	EI	LTF	CI	
C/I	0,6561	0,109	0,858	0,256	C/I	0,647	0,873	0,988	0,871
E/I			0,454	0,013	E/I			0,917	0,789
LTF				0,148	LTF				0,826
CI				0,333	CI				0,670

Elaborado a través de SPSS v. 10.

de respuestas en ítems como: ‘Enfatizo la importancia de tener una misión compartida’, que relaciona con la variable de alto orden como es LTF; y el ítem: ‘Lo/la escucho con atención’, que también se vincula con la variable LTF. Es decir, hay presencia en los profesores del Colegio San Luis por ser pertenecientes a una organización de la cual, de alguna forma, visualizan sentirse parte de ella. Los siguientes ítems, resultan claves en este aspecto: ‘Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista’, ‘Enfatiza la importancia de tener una misión compartida’, ‘Expresa confianza en que se alcanzarán las metas’, ‘Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo’ y ‘Lo/la escucho con atención’; sin embargo, existe una visión todavía asociada a dirección instructiva, de parte de los docentes de aula que esperan indicaciones de parte de los docentes directivos. Respecto de la presencia de una mayor percepción hacia lo que desarrollan los docentes directivos en tanto efectividad, respeto y confianza, los docentes de aula obtienen un alto porcentaje (93% de las respuestas) de puntaje 3 de la escala Likert lo que, también, está asociado a un comportamiento de índole ética. Por otra parte, en relación al aspecto porcentual de la presencia de C/I, incluido en la variable de alto orden como es el LTF, se establece que el 87,7% de los docentes (de aula) obtienen entre 53 y 59 puntos en ese ítem/variable de un total de 100 lo que equivale a un 72% de presencia del comportamiento de C/I en los docentes de aula. Este aspecto implica que existe una asociación significativa a un perfil donde se despliega un logro de confianza a través de la credibilidad y un alto desarrollo en el sentido de lealtad y compromiso por el quehacer educativo. Sintéticamente, podemos decir también que el C/I se observa, como hallazgo, en que los docentes directivos traducen el quehacer de ‘desarrollar una visión’, al interior de la organización, acoplando rasgos claves como la intuición de las necesidades potenciales de los docentes, en general; una óptima imagen de sí mismos, la determinación, la perspectiva de comunicación, entre otros.

#### *Estimulación intelectual (EI)*

Los resultados apuntan a que un 94,74% de los docentes de aula obtienen entre 9 y 12 puntos, para un total máximo de 16, lo que equivale a situarse entre el 56,2 y 75% en los ítems pertenecientes a las dos formas correlacionadas entre sí. En este sentido, el ítem que obtiene mayor puntuación en los docentes de aula es: ‘Estímulo la tolerancia a las diferencias de opinión’, del cuestionario forma líder corta; de manera similar que el ítem que obtiene mayor puntuación en los docentes directivos es el ítem: ‘Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión’, del cuestionario clasificador 5X Corto, colocando en evidencia un modo de actuación relacionado con el respeto y la creación de un ambiente pedagógico para la educación en valores, vinculado con la tolerancia. Simultáneamente, lo anterior, correlaciona con el sistema de gestión educativa ignaciana que propicia un permanente diálogo y se interpela a una estimulación pedagógica e intelectual como parte de las nuevas exigencias de formación profesional y de gestión docente.

#### *Consideración individualizada (CI)*

Respecto de esta variable, en los profesores de aula se destaca el énfasis del criterio CI a ciertos grados de percepción incluidos en los diferentes ítems. En este sentido, los resultados apuntan a que 59,6% de los docentes obtienen entre 22 y 23 puntos, que es asimilable a un intervalo ubicado entre 68,7 y 71,8% de presencia de la variable; que 1,8% docente de aula, del total de profesores, obtiene 26 puntos, lo que equivale a 81,2% de presencia de la variable en los ítems asociados. En este mismo sentido, el ítem que obtiene mayor puntuación en los docentes de aula, en la forma clasificador 5X Corto es ‘Se relaciona conmigo personalmente’, y el ítem: ‘Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo’, que en términos porcentuales corresponde a 97,8 y 95,1%, respectivamente. Al revisar las tablas de frecuencia en los docentes directivos, el 28,5%

del total obtienen 13 puntos en este ítem, lo que equivale como resultado a un alto porcentaje (81%) de presencia del rasgo presente en LTF y EI.

#### *Liderazgo transformacional (LTF)*

Esta variable, de primer orden, plantea que es posible el cambio en una organización en el nivel de las necesidades de las personas o colaboradores y que eso incrementa rápidamente el esfuerzo y desempeño de las personas que están subordinadas a un líder. Está presente en las respuestas de los docentes de aula, determinado a través de la correlación de Pearson. Para la correlación variable vs test, en los profesores de aula, arroja un valor significativo aceptable y a su vez en la correlación variable vs variable se observa una correlación ‘alta aceptable’, con respecto a la variable C/I. Asimismo, no se encontró una relación aceptable, o significativamente alta, entre la variable LTF y EI en los docentes de aula, y aunque no correlacionó negativamente su puntuación, presentó un bajo porcentaje. Así también sucedió con la variable C/I con un 0,399 en los docentes de aula, por ejemplo. Por otro lado, la presencia de LTF en la correlación variable vs test en los docentes directivos presenta una alta correlación, y por lo tanto significativa; en tanto para la correlación variable vs variable, los valores son altos en las variables C/I, EI y CI. También se pudo observar que un 43,86% de los docentes obtuvieron un 66,6% del total de puntaje máximo del ítem, en tanto presencia del rasgo considerando las dos variables, EI y C/I. En este contexto, el ítem que obtiene mayor puntuación en los docentes de aula es el: ‘Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo’, en un porcentaje de 95,1% y que se materializa en la idea transformacional de respeto a la identidad y a desarrollar servicios de práctica y promoción profesional.

Del mismo modo, al revisar los resultados en docentes directivos, se observa que el 57,14% del total de estos, obtienen 11 puntos en este ítem, lo que equivale a un porcentaje de presencia del rasgo presente en LTF de 55%. Por otra parte, el ítem que obtiene mayor puntuación en los docentes directivos es ‘Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace’, colocando en perspectiva un modo de actuación relacionado con los propósitos de la organización escolar. Ese ítem obtiene un 100% de presencia en los docentes líderes. De esta forma, la influencia del LTF se presenta de manera diversa para ambos tipos de docentes. Para el caso de los

docentes de aula hay una leve diferencia de porcentaje, superior respecto de los docentes líderes, pero que no es significativa. Donde se observa alta diferencia en conductas transformacionales es en relación a la identidad de LTF en tanto el nivel de relación para asumir objetivos claros; ahí los docentes de aula marcan un alto nivel de presencia del rasgo variable LTF con índices promedio superior a 3,500 (Tabla II).

## Discusión

Se verifica, de manera sintética, la incidencia positiva del LTF en la gestión docente, tanto a nivel de profesores directivos como de docentes de aula, en razón de los esquemas de interacción que orientan la organización. En este aspecto la calificación se encuentra en virtud de la disposición, compromiso y actitudes con un propósito operacional para el mejoramiento de la gestión y calidad formativa en la comunidad educativa ignaciana. Este punto se vincula con el desarrollo de conductas que encuentran directa relación entre el quehacer de los líderes y la organización, posibilitando incidencias de la conducción en el comportamiento y en el modo particular que coloca la dirección académica en las actividades del ejercicio docente.

A través de la aplicación de un instrumento modalidad cuestionario (cuestionario MLQ en su forma dual) se encuentra evidencia que aporta validez, en una serie de rasgos, respecto de cuáles eran las conductas del LTF presentes en los profesores de aula y docentes directivos del establecimiento en estudio. En este sentido, aparecen como relevantes el compromiso, la comunicación (directa e indirecta), el rol formal (no necesariamente discrecional) y la motivación, en

contraposición a formas de liderazgo pasivo o aspectos excepcionales que no representan mayores aportes en la construcción de gestión escolar.

Otro hallazgo que responde a la pregunta de investigación del estudio se corrobora con dos aspectos centrales:

a) La colaboración y compromiso en el quehacer docente impactan en los comportamientos para elevar los niveles de confianza y generar motivación, fundamentalmente en atributos asociados a los roles en el contexto de la organización (interacción y cercanía), los valores, vinculados a la eficiencia, efectividad, justicia y colaboración (en relación también con el ideario ignaciano). En este contexto, el enfoque de comportamiento ético conlleva generar procesos dinámicos hacia la consecución de los objetivos y metas a nivel de resultados notables y pertinencia valórica como intercambio constructivo del LTF.

b) La estimulación intelectual y el apoyo individualizado, que si bien se muestran como variables confiables en sus resultados, aparecen como los aspectos de menor frecuencia tanto a nivel de docente de aula como directivo puesto que el impacto que alcanzan está asociado a un ambiente macro establecido en la organización (o ambiente estable por circunstancias locales vinculadas a una estructura pedagógica centenaria). Se infiere, por extensión, que el docente de aula no visualiza todavía de manera directa los efectos de las acciones de los docentes directivos fomentando metas de grupos.

A su vez, la información descriptiva permitió determinar un primer grado de información, respecto de una incidencia positiva del LTF en la gestión docente del Colegio San Luis, a través de

la manifestación de tres variables propuestas para el estudio. De esta forma las dimensiones mejor valoradas por el grupo de docentes fueron las variables de carisma inspiracional y consideración individualizada. En contraposición, los aspectos vinculados con el ámbito psicológico, la estimulación intelectual y algunos aspectos de identidad, se encuentran entre los rasgos menos valorados por los docentes varones de aula, lo que parece sugerir que se trata de un nudo que debe resolverse en pos de promover un mejor contexto de liderazgo.

Otro elemento que queda en evidencia de manera positiva es el grado de conocimiento de los objetivos que se plantean en el quehacer docente, dado que a lo menos un 85%, de las personas en la organización educativa señalan comprometerse con una idea de trabajo o visión en los objetivos planteados. Esto correlaciona con el perfil ideal propuesto por la dirección académica del colegio, que reafirma la práctica pedagógica.

Por otra parte existe relación significativa, sobre el 60% en general, tanto a nivel de docentes de aula como docente líder, respecto de los rasgos obtenidos de las variables CI, EI y C/I, las cuales caracterizan positivamente aspectos tales como la promoción por la tarea educativa, el logro de confianza a través de la credibilidad, el apoyo a ciertas acciones de trabajo y la animación a proponer ideas, entre otros aspectos.

En relación a las observaciones de comparación de las variables, éstas no siempre se correspondieron con los comportamientos de las mismas de manera individual, tanto a nivel de docente directivo como de aula; sin embargo, el patrón jerárquico de las comparaciones conlleva a la evidencia de que

TABLA II  
HALLAZGOS MÁS SIGNIFICATIVOS DEL ESTUDIO

Variable	Tipo de docente	
	Docentes en el aula	Docentes directivos
Liderazgo transformacional	Alto valor significativo de la variable LTF en ítem de respeto a la identidad (índice >3500) y en servicios de práctica y promoción profesional.	Presencia general de la variable LTF en un 55%. Área/ítem de organización escolar se obtiene un 100% de presencia.
Carisma inspiracional	En ambos casos hay altos indicadores en C/I en ítem referido a misión compartida. Hay presencia de alto porcentaje en respuestas hacia lo que hacen los directivos: respeto, confianza, efectividad (0,78).	Hay presencia significativa de alto contenido para el índice de 'desarrollar una visión' (ítem 26).
Sub-variable estimulación intelectual	Un 94,4% de los docentes aula obtienen entre 56,2 y 75% en los ítems asociados a EI. Obtienen alta puntuación en el ítem 60: que fluctúa entre 0,8 y 0,85.	Presenta alto indicador en el ítem 60: 'estimula la tolerancia a las diferencias de opinión' entre 0,75 y 0,87.
Sub-variable consideración individualizada	Presencia entre 68,7 y 71,8% de la sub-variable. Los ítems con puntuación más alta son: 'se relaciona conmigo personalmente' (ítem 62) y 'me trata como individuo y no solo como miembro del grupo' (ítem 19).	Un 28,5% del total de docentes obtiene alta puntuación vía tabla de frecuencia (13 puntos en ítem 19).

LTF presenta una dirección de validez útil en tanto contenido respecto del comportamiento de los docentes.

Respecto de otras discusiones relevantes asociadas a la incidencia del LTF en la gestión docente, un hallazgo identifica que a nivel de docentes de aula y directivos, preferentemente, la concepción de liderazgo se centra en la visión de un líder humanista. Este concepto se entiende en el sentido de que el líder docente asume su quehacer en todo el ámbito que involucra a una persona: necesidades básicas, dignidad, afán de justicia, dimensión sensible y corpórea, afectividad, voluntad, dimensión social, dimensión estética y espiritual. Esa integralidad en el ámbito educativo le entrega su carácter y soporte naturalmente humanista con un gran input en las áreas interdisciplinarias del conocimiento y saber integrando todas las facultades humanas. Más detalles se consignan en REI, (2009).

Finalmente, y de acuerdo a lo analizado, es posible observar que lo concerniente a la gestión escolar en el Colegio San Luis se encuentra más enraizado en formas estructurales, atendiendo a cuadros más administrativos de funcionamiento; mientras que el factor liderazgo connota una situación que está en permanente operación, más aún, cuando los rectorados jesuitas y equipos de gestión que han asumido en los últimos años generan algunos matices e incorporaciones lentas para la acción que focalizan, todavía con dificultad, los objetivos de la institución.

## Conclusiones

Este trabajo entrega una mirada general respecto de un estilo de liderazgo, en contexto de una organización escolar ignaciana, que ha venido tomando mucha preeminencia en los últimos años, como es el liderazgo transformacional (LTF). Es evidente que este estudio descriptivo respecto del LTF en un colegio jesuita no se agota en él sino que, por el contrario, permite comprobar algunos elementos sinérgicos asociados a tres dimensiones del LTF. Por el lado de la metodología, es recomendable profundizar más en los aspectos cuantitativos inferenciales, describiendo con mayor profundidad y profundidad las variables asociadas al LTF, asumiendo la teoría del liderazgo en tanto función de la organización escolar. Desde la óptica de futuras investigaciones, las explicaciones aparecen de manera parcial, lo que, sin embargo, se convierte en un punto de partida para continuar la investigación en contexto de liderazgo, abriendo un cauce hacia una muestra mayor de docentes en la comuna

y región e instalando el estudio hacia otros establecimientos de la red educativa jesuita de nivel nacional.

Ante los escasos estudios empíricos y descriptivos de LTF en el ámbito educativo nacional, se pueden abordar futuras investigaciones que conlleven la enunciación de un modelo o matriz para diagnosticar el estado del liderazgo en una unidad educativa, lo que serviría para replicar las indagaciones en otras entidades de la misma modalidad. Ello sería una contribución a los estudios de liderazgo de manera prospectiva, asociando propuestas pedagógicas, valores e ideales y aumento progresivo en los procesos organizacionales en ambiente de comunidad comprometida.

Se reconocen algunas limitaciones del estudio. La primera de ellas está asociada a la modalidad de aplicación del instrumento de medición, puesto que fue derivado de manera impresa para las respuestas de los docentes. El *handicap* estuvo asociado a la predisposición para los tiempos de respuesta del cuestionario y al contexto específico para la administración del instrumento. Si bien es cierto hubo un 100% de respuestas, hubo mucha lentitud en su recepción. Por otra parte, se estima recomendable profundizar en la metodología de índole cuantitativa inferencial y describir con mayor profusión las variables asociadas al LTF, asumiendo la teoría del liderazgo en tanto aporte para la función de la organización escolar.

También se puede adicionar que dado que aún no existen estudios empíricos y descriptivos profusos de LTF en el ámbito educativo ignaciano nacional, todavía no se pueden correlacionar datos y evidencias específicas en el ámbito de unidades educativas jesuitas.

Finalmente, en relación a la proyección de este trabajo, se hace indispensable instalar otras investigaciones educativas en los colegios y escuelas del país, acerca de la temática del liderazgo, utilizando distintos métodos estadísticos que superen la mirada descriptiva. Lo anterior posibilitará la obtención de mejores datos e información relevante para establecer nuevas conclusiones que permitan asumir líneas de mejoramiento organizacional al interior de las respectivas instituciones escolares.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen al Colegio San Luis de la Compañía de Jesús de la ciudad de Antofagasta, Chile, el haber otorgado todas las facilidades para el desarrollo de esta investigación. Especial mención a Paul Mackenzie SJ,

que supo estimular el perfeccionamiento y la investigación en los profesores del establecimiento jesuita; el patrocinio recibido por el Centro de Estudios de la Universidad de Tarapacá CEUTA y por CONICYT a través del proyecto FONDECYT 1140027.

## REFERENCIAS

- Agencia de Calidad de la Educación (2015) *Informe Nacional de Resultados 2013*. [http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Informe\\_Nacional\\_Resultados\\_Simce2013.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Informe_Nacional_Resultados_Simce2013.pdf) (Cons. 07/01/2015).
- Avolio BJ, Bass BM (1998) *Transformational leadership*. En Dansereau F, Yammarino F (Eds.) *Leadership: The Multiple-Level Approaches*. Jai Press. Londres, RU. pp. 53-76
- Bass BM (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. Nueva York, EEUU. pp. 25-40.
- Bass BM (1996) From transactional to transformational leadership, learning to share the vision. En Steers R, Porter L, Bigley G (Eds.) *Motivation and Leadership at Work*. McGraw-Hill.
- Bass BM (1998) *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Erlbaum. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass BM, Avolio BJ (2000) *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x-short)*. Mind Garden, Inc. Redwood City, CA, EEUU.
- CIDE (2014) *Desarrollo de Estándares de Directores Escolares y la Medición de la Brecha Existente entre las Prácticas y Habilidades Directivas Actuales y las Definidas en los Estándares*. Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación. Universidad Alberto Hurtado. Santiago, Chile. 16-24 pp.
- Compañía de Jesús (1994) *Proyecto Educativo Colegios y Escuelas de la Compañía de Jesús en Chile*. [www.sanignacio.cl/cnej/organi.html](http://www.sanignacio.cl/cnej/organi.html)
- Conger J, Kanungo R (1988) Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Acad. Manag. Rev.* 12: 637-647.
- Ganga F, Navarrete E (2013) Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral* 19: 52-77.
- Ganga F, Navarrete E (2014) Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Rev. Venez. Gerencia* 19: 456-476.
- Horn A, Marfán J (2010) Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas* 9: 82-104.
- Leithwood K (1994) Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Rev. Educ.* 304: 31-60.
- Leithwood K, Day C, Sammons P, Harris A, Hopkins D (2006) *Successful School Leadership: What it is and how it influences pupil learning*. National College for School Leadership. University of Nottingham. pp. 45-67. [www.dcsf.gov.uk/research/data/upload\\_files/RR800.pdf](http://www.dcsf.gov.uk/research/data/upload_files/RR800.pdf) (Cons. 15/01/2015).

- Lussier R, Achua C (2011) *Liderazgo Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades*. Thomson Learning, México. pp. 363-367.
- Lynch P, Manso J (2000) Estilos de liderazgo en directores de Enseñanza Básica y Media en la Región del Bio-Bío. *Paideia* 29: 97-104.
- Ministerio de Educación (2015) *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*. [http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE\\_2015.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf) (Cons. 19/12/2015).
- Nguni S, Slegers P, Denessen E (2006) Transformational and transactional leadership effects on teacher's job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *Sch. Effectiv. Sch. Improv.* 17: 145-177.
- Pedraja-Rejas L (2015) La importancia del liderazgo en la economía del conocimiento. *Interciencia* 40: 653-653.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez E (2009) Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. *Ingeniare* 17: 21-26.
- Pedraja Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2012) Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Ingeniare* 20: 376-385.
- Pedraja Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2014) Formación, liderazgo y un caso real de líder transformacional en la universidad. *Diálogo Andino* 44: 3-4.
- Rafferty A, Griffin M (2004) Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quart.* 15: 329-354.
- Reeves M (2010) *Liderazgo Directivo en Escuelas de Altos Niveles de Vulnerabilidad Social*. Tesis. Universidad de Chile. pp 3-18. [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cf-reeves\\_mv/pdfAmont/cf-reeves\\_mv.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cf-reeves_mv/pdfAmont/cf-reeves_mv.pdf) (Cons. 14/02/2015)
- REI (2009) *Proyecto Educativo de la Red Educacional Ignaciana* [www.colegiosanluis.cl/wp-content/uploads/2015/07/PROYECTO-REI.pdf](http://www.colegiosanluis.cl/wp-content/uploads/2015/07/PROYECTO-REI.pdf) (Cons. 04/03/2015).
- Rejas LP, Ponce ER (2015) Recursos organizacionales y la calidad de la enseñanza en educación secundaria. *Rev. Cs. Soc.* 21: 300-313.
- Scott S, Bruce R (1994) Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Acad. Manag. J.* 37: 580-607.
- Villegas F (2012) *Aproximaciones Acerca del Liderazgo en una Institución Escolar Jesuita*. Tesis. Universidad Metropolitana de Ciencias en Educación. Santiago, Chile. 37-42 pp.
- Weinstein J, Muñoz G, Garay S, Horn A, Marfán J, Uribe M, Concha C, Volante P (2009) Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *REICE* 7(3): 20-33.
- Weinstein J, Muñoz G (Eds.) (2012) *¿Qué Sabemos sobre los Directores de Escuelas en Chile?* Salesianos. Santiago, Chile. 9-15 pp.

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS EFFECT ON TEACHING MANAGEMENT: THE CASE OF A SCHOOL IN NORTHERN CHILE

Francisco Ganga-Contreras, Francisco Villegas Villegas, Liliana Pedraja-Rejas and Emilio Rodríguez-Ponce

### SUMMARY

*In order to achieve success, organizations require the combination of a number of conditions and elements of a strategic character; one of these components certainly is leadership. The purpose of this study is to determine a teacher profile and the positive impact of transformational leadership in teaching management of a private educational organization located in the city of Antofagasta, Chile. The research design is defined as a*

*correlational quantitative study. The combined analyses reveal that the issue of leadership allows to identify a necessary fact that encourages teaching management. The results suggest that is important to have a functional instrument about the strategies, in order to align the organization with the level of dimensions associated to the application of the instrument and its possible use in other educative organizations.*

## LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E SUA INCIDÊNCIA NA GESTÃO DOCENTE: O CASO DE UM COLÉGIO NO NORTE DO CHILE

Francisco Ganga-Contreras, Francisco Villegas Villegas, Liliana Pedraja-Rejas e Emilio Rodríguez-Ponce

### RESUMO

*As organizações, para conseguir o sucesso, precisam das conjunções de uma série de condições e elementos de caráter estratégico; um destes componentes, é sem dúvida, a liderança. Considerando a declaração contextual previamente formulada, este artigo tem como finalidade central, determinar um perfil docente e sua incidência positiva da liderança transformacional na gestão docente de uma organização educativa particular localizada na cidade de Antofagasta, Chile. Metodologicamente, esta indagação*

*está enquadrada na linha quantitativa correlacional. As análises que se conjugam, são aproximações que favorecem o tema da liderança e permitem identificar um fator necessário que tem impulsionado aplicações na gestão educativa. Os resultados sugerem que é de importância dispor de um instrumento funcional sobre as estratégias, que permitam alinhar a organização com o nível de dimensões associadas à aplicação do instrumento e sua possível área de utilidade em outras organizações educativas.*