

Estilo de liderazgo del director educativo y su implicación en el proceso educativo en una Institución Educativa

Leadership style of the educational director and his involvement in the educational process in an Educational Institution

Angélica Geovanna Manzano Díaz

 <https://orcid.org/0000-0002-6891-7582>

Afiliación: Instituto Superior Tecnológico Cordillera, Ecuador

Autor para la correspondencia: angelica.manzano@cordillera.edu.ec

Líneas de publicación: Pedagogía, Didáctica, Educación Inclusiva y de Calidad.

Fecha de recepción: 11 de diciembre 2025

Fecha De aceptación: 5 de enero 2026

Artículo revisado por doble pares ciego

Resumen.

En la actualidad, el liderazgo ha adquirido una relevancia marcada en diversas organizaciones, especialmente en el ámbito educativo. El liderazgo educativo es un factor crítico para el éxito institucional y la calidad educativa. Este estudio tuvo como objetivo analizar el estilo de liderazgo de la rectora de una unidad educativa particular en Ambato, Ecuador, a través de la percepción de sus docentes. La investigación, de enfoque cuantitativo, incluyó a la totalidad de la población docente (56 profesores de niveles inicial, primaria y secundaria). Para la recolección de datos, se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) de Castro et al. (2004), un instrumento de 34 ítems con escala Likert de cinco puntos, cuya alta con-fiabilidad fue confirmada por un Alfa de Cronbach de 0.929. El análisis descriptivo de los datos reveló que la rectora es percibida predominantemente como una líder transformacional (media = 72.66), caracterizada por inspirar, motivar y promover la innovación. También, el estudio revela que la rectora ejerce un nivel intermedio del

liderazgo transaccional (media = 40.02) y un bajo empleo del estilo laissez-faire (media = 18.13).

Los hallazgos sugieren que el liderazgo de la rectora se orienta hacia la visión, el carisma y la estimulación intelectual, elementos clave para el desarrollo institucional y el mejoramiento continuo de la calidad educativa. Este estudio refuerza la importancia del liderazgo directivo en la gestión pedagógica y el desarrollo profesional docente.

Palabras clave: liderazgo educativo - calidad educativa -gestión – estilo de liderazgo

Abstract

Currently, leadership has gained marked relevance in various organizations, especially in the educational field. Educational leadership is a critical factor for institutional success and educational quality. This study aimed to analyze the leadership style of the principal of a private educational unit in Ambato, Ecuador, through the perception of its teachers. The research, with a quantitative approach, included the entire teaching population (56 teachers from initial, primary, and secondary levels). For data collection, the Leadership Styles Questionnaire (CELID) by Castro et al. (2004) was used, an instrument with 34 items and a five-point Likert scale, whose high reliability was confirmed by a Cronbach's Alpha of 0.929. The descriptive analysis of the data revealed that the principal is predominantly perceived as a transformational leader (mean = 72.66), characterized by inspiring, motivating, and promoting innovation. Also, the study reveals that the rector exercises an intermediate level of transactional leadership (mean = 40.02) and a low use of the laissez-faire style (mean = 18.13). The findings suggest that the principal's leadership is oriented towards vision,

charisma, and intellectual stimulation, key elements for institutional development and the continuous improvement of educational quality. This study reinforces the importance of directive leadership in pedagogical management and teacher professional development.

Key works: educational leadership - educational quality – management - leadership style

Introducción

Actualmente, la gestión efectiva de los centros educativos depende en gran medida de la capacidad de sus directivos para adoptar estilos de liderazgo que promuevan ambientes organizacionales positivos y elevados estándares de calidad educativa. En este sentido, el liderazgo pedagógico no solo se circscribe a la gestión administrativa, sino que involucra una orientación estratégica hacia el desarrollo profesional del cuerpo docente y el desempeño académico de los estudiantes.

Diversos estudios han resaltado la importancia del liderazgo transformacional como un modelo que enfatiza la inspiración, motivación y estímulo intelectual, aspectos que resultan fundamentales para el desarrollo institucional. Por otra parte, se reconoce también la función del liderazgo transaccional, que contribuye mediante la supervisión, el establecimiento de expectativas claras y la recompensa contingente al mantenimiento del orden y la eficiencia en la institución educativa.

El equilibrio entre estos estilos de liderazgo permite que los directivos gestionen de manera adecuada tanto los aspectos pedagógicos como administrativos, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje significativo y el desarrollo integral de la comunidad educativa.

Sin embargo, la aplicación efectiva de estas modalidades de liderazgo requiere de

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

competencias analíticas, habilidades para la resolución de conflictos y la gestión de relaciones humanas, así como de un compromiso firme con el cambio positivo y la mejora continua.

Por tanto, resulta indispensable fortalecer las capacidades de liderazgo de los directores y equipos de gestión escolar, enfocándose en modelos que integren el liderazgo transformacional y transaccional de manera complementaria. Esta integración posibilita la creación de culturas organizacionales resilientes y adaptativas, capaces de responder a los desafíos locales y globales en el ámbito educativo, garantizando así el logro de los objetivos institucionales y el bienestar de todos los actores involucrados.

Marco teórico

En un contexto globalizado y dinámico, los líderes educativos enfrentan el desafío de establecer y sostener en el tiempo instituciones que respondan eficazmente a las demandas sociales y educativas. Para ello, es imprescindible que los directivos adopten estrategias de liderazgo que sean positivas, proactivas y transformadoras, contribuyendo así a la mejora continua de la gestión educativa (López et al., 2019).

El liderazgo educativo desempeña un papel fundamental en la gestión y mejora de las instituciones escolares, influyendo directamente en la calidad del aprendizaje y en el desarrollo profesional del cuerpo docente. Según Huber (2010), los directores de las instituciones educativas asumen múltiples funciones que van desde la gestión administrativa hasta la orientación pedagógica y la implementación de políticas, lo que evidencia la relevancia del liderazgo para la estructura jerárquica y el funcionamiento efectivo de la institución (Aas & Brandmo, 2016).

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

Por su parte, Castro et al. (2004) señalan que, aunque el liderazgo es crucial en el ámbito educativo, son pocas las personas conscientes de la aplicación efectiva de estilos de liderazgo. Ante situaciones problemáticas, el director debe contar con competencias para compartir conocimientos, promover el cambio, asumir responsabilidades y tomar decisiones asertivas, especialmente en áreas estratégicas. Además, debe poseer habilidades analíticas e integradoras, así como capacidad para resolver conflictos y gestionar las relaciones humanas.

La educación es fundamental en el desarrollo y enriquecimiento del conocimiento individual; sin embargo, es imprescindible contar con un liderazgo sólido que garantice una gestión eficiente y efectiva de las instituciones educativas. En este sentido, el liderazgo pedagógico se concibe como una función clave que impacta tanto en el equipo docente como en los estudiantes, orientando los procesos educativos hacia la excelencia (Rodríguez, 2017).

El liderazgo directivo se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las instituciones educativas. Algunos estudios han evidenciado la importancia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar, el clima organizacional y el desarrollo profesional del personal docente, destacando el rol estratégico del director en la configuración de la cultura institucional (Leithwood & Sun, 2012). Por tanto, fortalecer las capacidades de liderazgo en los directivos resulta esencial para promover ambientes educativos positivos y mejorar los resultados académicos.

Entre los modelos teóricos predominantes se encuentra el liderazgo transformacional que enfatiza en la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores mediante una visión compartida y carismática, promoviendo un ambiente de compromiso y empoderamiento (Bass

& Riggio, 2014). En este contexto, el liderazgo transformacional es un modelo especialmente adecuado para el ámbito educativo, debido a su capacidad para inspirar y motivar a los seguidores, favoreciendo así un ambiente propicio para el desarrollo institucional y académico. Este enfoque subraya la importancia del liderazgo pedagógico como una gestión centrada en mejorar las prácticas docentes y los resultados de aprendizaje, más allá de las funciones administrativas tradicionales.

El liderazgo transformacional, según lo expuesto por Balda y Guzmán (2015), se perfila como una respuesta necesaria ante los retos que enfrentan las instituciones educativas en Ecuador, especialmente aquellas con estilos de liderazgo tradicional caracterizados por una dirección centralizada y un papel predominantemente gestor del director. Inspirados en la obra de Burns (1978), estos autores subrayan que el liderazgo transformacional promueve la participación y colaboración de toda la comunidad educativa, permitiendo integrar las competencias y visiones de docentes, estudiantes y familias en torno a una misión común de mejora formativa.

Por otro lado, el liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas y sanciones para alcanzar objetivos específicos, estableciendo expectativas claras y mecanismos de control (Avolio et al., 2009). Este estilo de liderazgo opera dentro de estructuras organizacionales existentes, buscando mantener el orden y la eficiencia a través de intercambios claros entre líderes y seguidores.

Según Mendoza Solís et al. (2020), las dimensiones más relevantes del liderazgo transaccional incluyen la recompensa contingente, que incentiva el cumplimiento de

objetivos, y la dirección por excepción activa, que implica la vigilancia y corrección de desviaciones respecto a las normas establecidas. Este enfoque fortalece la cultura y estrategia organizacional sin enfocarse en el cambio o la innovación. Aunque este estilo puede limitar la creatividad y la transformación, su aplicación es efectiva para mantener la estabilidad y el orden en contextos donde la claridad de roles y responsabilidades es crucial.

Además, estudios como el de Murillo Romero (2020) evidencian que el liderazgo transaccional contribuye positivamente al clima organizacional cuando se combina con elementos del liderazgo transformacional, generando un balance entre control y motivación. La elección del estilo de liderazgo más adecuado depende de las características específicas de cada institución y de los objetivos organizacionales que se buscan alcanzar.

La investigación tiene como objetivo conocer la percepción que poseen los docentes de una Unidad Educativa Particular sobre el estilo de liderazgo ejercido por la rectora, considerando su influencia directa en la administración y en la calidad del proceso educativo. Además, se pretende aportar evidencia válida y confiable que sirva como recurso para líderes educativos, directores, subdirectores, coordinadores y evaluadores en la mejora de la gestión institucional y en el cumplimiento de los objetivos educativos.

Materiales y Métodos

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, dado que su objetivo principal es determinar el estilo de liderazgo ejercido por la rectora de una unidad educativa particular en la ciudad de Ambato, a partir de la evaluación realizada por el cuerpo docente. La población del estudio estuvo conformada por 56 docentes de ambos sexos y por ser una muestra reducida, se estudia

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

el total de la población. Los docentes pertenecen a los tres niveles educativos de la institución: inicial, primaria y secundaria.

Para la recolección de datos se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), desarrollado por Castro et al. (2004), diseñado para identificar el estilo de liderazgo percibido en la figura de la rectora según la opinión de los docentes. Este instrumento consta de 34 ítems y presenta un alto nivel de confiabilidad, evidenciado por un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.92. Las respuestas se registraron mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a "Totalmente en desacuerdo", 2 a "En desacuerdo", 3 a "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 a "De acuerdo" y 5 a "Totalmente de acuerdo".

El cuestionario CELID permite identificar el estilo de liderazgo predominante, así como sus subdimensiones específicos, mismas que se detallan a continuación:

Tabla 1.

Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	ÍTEMES	ESCALA DE MEDICIÓN
LIDERAZGO	Liderazgo Transformacional	Carisma	3, 21, 33, 34	Escala de Likert
		Estimulación intelectual	4, 15, 23, 25, 28, 29, 30	
		Inspiración	19, 22, 24	
		Consideración individualizada	13, 14, 17	
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	8, 10, 11, 12, 16	
		Excepción por dirección	2, 5, 7, 9, 18, 26	
	Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	1, 6, 20, 27, 31, 32	

Fuente: Elaborada por la autora

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

El análisis estadístico realizado fue de tipo descriptivo. La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Los datos recolectados fueron ingresados en Excel para realizar el análisis de estadísticos descriptivos. Posteriormente, la información se sintetizará y presentará en cuadros, gráficos e histogramas, facilitando así una mejor interpretación y visualización de los resultados.

Resultados

Las cuatro escalas Likert permitió evaluar la capacidad de liderazgo, así como las motivaciones y conductas del líder, Los docentes de una unidad educativa particular se encuentran distribuidos según las siguientes características:

Distribución por género

La muestra presenta una distribución de género relativamente equilibrada, con un 55% de docentes identificados como mujeres y un 45% como hombres. Esta diversidad es relevante para comprender las posibles diferencias en la percepción y valoración de las cualidades de liderazgo dentro del contexto institucional.

Distribución por edad

Se observa una variabilidad significativa en los grupos etarios. El 43% de los docentes se encuentra en el rango de 31 a 40 años, seguido por un 30% en el grupo de 21 a 30 años. El 16% corresponde a docentes entre 41 y 50 años, mientras que el 11% restante pertenece al grupo de 51 años en adelante. Esta diversidad etaria aporta distintas perspectivas sobre el liderazgo de la rectora.

Distribución por formación académica

El 60.71% de los docentes encuestados cuentan con estudios de pregrado (tecnología, licenciatura e ingeniería), mientras que un 30.29% ha alcanzado niveles de posgrado, incluyendo maestría, MBA o doctorado. Esta composición refleja una sólida base académica y un compromiso con el desarrollo profesional dentro del cuerpo docente.

Distribución por sección educativa

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

El 52% de los docentes pertenece a la sección de Primaria, el 45% a Secundaria y el 3% restante a la sección Inicial, evidenciando una representación diversa de las diferentes etapas educativas de la institución.

Análisis de fiabilidad

El instrumento mostró un alto nivel de consistencia interna, con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.929. Los estadísticos descriptivos indican que las medias para las variables de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire fueron 72.66, 40.02 y 18.13, respectivamente.

Análisis descriptivo

Los resultados del análisis descriptivo (ver Tabla 2) muestran que el liderazgo transformacional es el estilo predominante, con una media de 72.66 (DE = 17.86). El liderazgo transaccional presenta una media intermedia de 40.02 (DE = 10.79), mientras que el liderazgo laissez-faire obtiene la media más baja, 18.13 (DE = 5.53). Esto indica que la rectora es percibida principalmente como una líder transformacional, caracterizada por su capacidad para inspirar, motivar y promover la innovación dentro de la institución. Asimismo, se observa un uso moderado del liderazgo transaccional, centrado en intercambios y supervisión, y un escaso empleo del estilo laissez-faire, lo que sugiere una baja tendencia a delegar la autoridad sin supervisión.

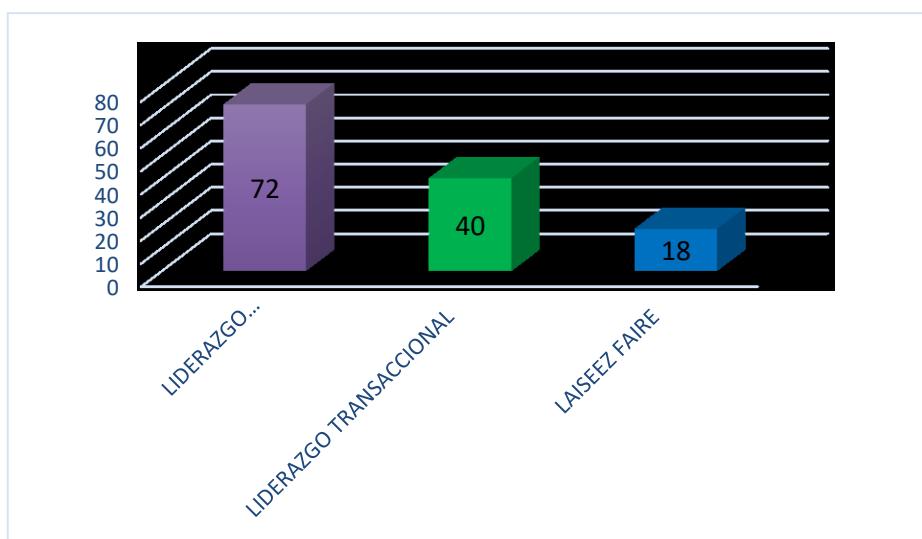
Tabla 2.

Análisis descriptivo de las variables

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Liderazgo Transformacional	56	17	85	72.66	17.859
Liderazgo Transaccional	56	11	55	40.02	10.788
Laissez-Faire	56	6	30	18.13	5.527

Fuente: Elaborada por la autora

Figura 5. Media de los estilos de liderazgo



Fuente: Elaborada por la autora

Los encuestados perciben a la rectora como una líder transformacional, lo que implica que es percibida como inspiradora, capaz de fomentar el cambio positivo, motivar a los docentes y estudiantes, y promover la innovación dentro de la unidad educativa. Este estilo se caracteriza por un enfoque en la visión, el carisma y la estimulación intelectual. Sin embargo, también presenta un nivel intermedio de liderazgo transaccional, lo cual sugiere que la rectora también se centra en las transacciones o intercambios entre líder y seguidores. El liderazgo laissez-faire tiene el valor más bajo, pues los encuestados perciben que la rectora rara vez utiliza este estilo de liderazgo, lo que significa que no suele delegar completamente la autoridad.

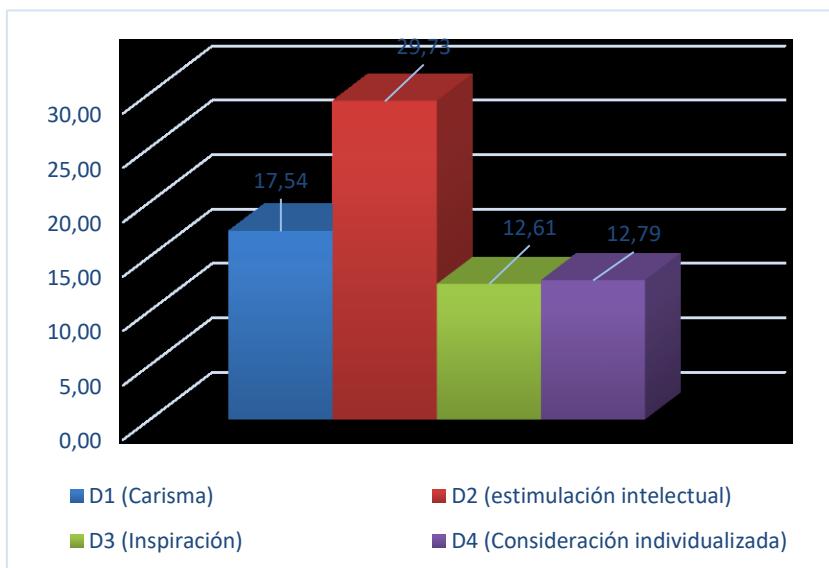
Dimensiones del liderazgo transformacional

Entre los subdimensiones del liderazgo transformacional, la Estimulación Intelectual (D2) destaca con una media de 29.73, seguida por el Carisma (D1) con 17.54. Las dimensiones de Inspiración (D3) y Consideración Individualizada (D4) presentan medias más bajas, 12.61 y 12.79 respectivamente, lo que indica áreas potenciales de mejora para fortalecer la percepción en estos aspectos. Las desviaciones estándar oscilan entre 3.18 y 7.52, evidenciando variabilidad en las respuestas.

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

Figura 2. Media de las dimensiones del liderazgo transformacional



Fuente: Elaborada por la autora

La dimensión de Estimulación Intelectual (D2) es la más sobresaliente, lo que indica que los encuestados perciben a los líderes transformacionales como promotores del pensamiento crítico y la creatividad. Asimismo, se observa una presencia moderada de carisma (D1) dentro del estilo de liderazgo transformacional, lo que sugiere que los líderes son considerados inspiradores y capaces de motivar a través de su personalidad y comportamiento. No obstante, existen áreas de oportunidad para fortalecer las dimensiones de Inspiración (D3) y Consideración Individualizada (D4), ya que estos aspectos presentan niveles inferiores en la percepción de los participantes.

Estos resultados demuestran que el líder es visto como una persona que inspira y posee la habilidad de motivar a través de su personalidad y comportamiento. Sin embargo, hay áreas de mejora en cuanto a la Inspiración (D3) y la Consideración Individualizada (D4), ya que estos aspectos tienen las medias más bajas y podrían requerir un enfoque más estratégico para fortalecer la percepción de estas dimensiones en el liderazgo transformacional.

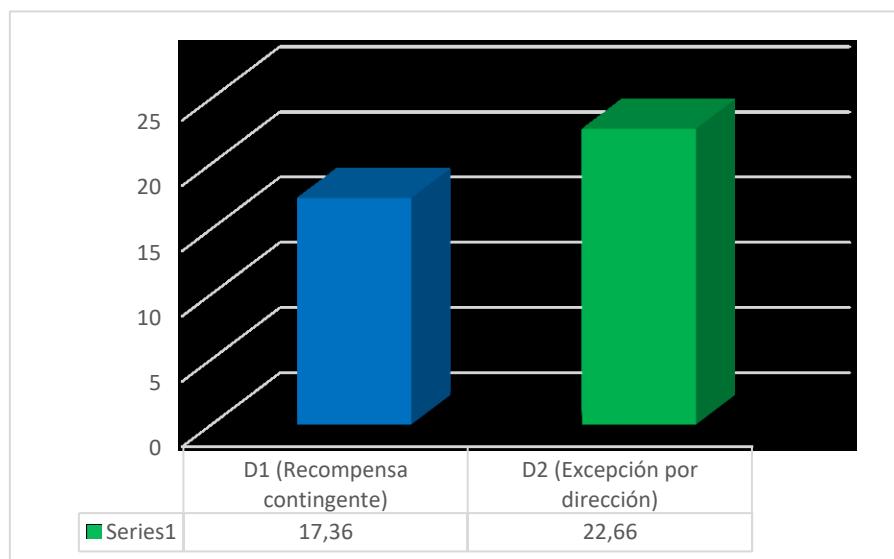
Dimensiones del liderazgo transaccional

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

En cuanto al liderazgo transaccional, la dimensión de Excepción por Dirección (D2) obtuvo una media superior a la de Recompensa Contingente (D1), lo que refleja que la rectora adopta un estilo de liderazgo enfocado principalmente en la supervisión del desempeño y la implementación de medidas correctivas ante la detección de errores o desviaciones. Este enfoque proactivo en la vigilancia y corrección contribuye a mantener un alto nivel de rendimiento y a minimizar las fallas dentro de la unidad educativa. Los resultados sugieren que, aunque la rectora emplea ambos enfoques, muestra una mayor preferencia por la supervisión y corrección de errores (excepción por dirección) en comparación con la motivación mediante recompensas por el cumplimiento de objetivos (recompensa contingente).

Figura 3. Media de las dimensiones del liderazgo transaccional



Fuente: Elaborada por la autora

Discusión

El éxito de una institución educativa depende de múltiples factores, entre los cuales el capital humano que constituye el elemento más determinante. Este talento humano está integrado por el cuerpo docente, los estudiantes, el personal administrativo y la comunidad educativa en

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

general, quienes influyen de manera directa en el desarrollo y progreso de las actividades institucionales.

Los resultados de la investigación revelan que la rectora de la unidad educativa es percibida principalmente como una líder transformacional, lo que está alineado con numerosos estudios que destacan los beneficios de este estilo en contextos educativos. Su enfoque secundario en el liderazgo transaccional sugiere que también establece expectativas claras y recompensa el cumplimiento, lo cual es complementario al liderazgo transformacional y puede contribuir a un entorno equilibrado de motivación y estructura. La baja utilización del liderazgo laissez-faire es un punto positivo, ya que evita la falta de dirección que podría perjudicar el rendimiento y la organización dentro de la unidad educativa.

El predominio del liderazgo transformacional se puede explicar por la creciente necesidad en las instituciones educativas de contar con líderes que no solo gestionen procesos, sino que inspiran y motivan a los docentes y estudiantes a trascender sus intereses individuales en favor de objetivos colectivos. Este tipo de liderazgo implica un cambio en la concepción tradicional del mando, promoviendo una visión estratégica y sistémica que favorece la innovación y el desarrollo profesional (Casique Guerrero, 2023). La capacidad del líder para estimular el pensamiento crítico, generar compromisos genuinos y fomentar un ambiente de colaboración contribuye a enfrentar desafíos educativos complejos y dinámicos.

Sin embargo, la presencia moderada del liderazgo transaccional refleja la necesidad de mantener estructuras claras, supervisiones y controles que aseguren el cumplimiento de

normas y metas, funciones fundamentales en ambientes escolares donde la organización y disciplina son pilares para el aprendizaje efectivo.

En concordancia con los resultados obtenidos, la literatura reciente confirma que el liderazgo transformacional ejerce un impacto positivo en la calidad educativa y el compromiso del personal docente. Rosado-Cantarell (2025) destaca que este estilo promueve un entorno de aprendizaje efectivo y un mayor rendimiento académico mediante la inspiración y motivación de los docentes. De igual manera, Castillo (2025) resalta la capacidad del liderazgo transformacional para fortalecer la gestión institucional y fomentar ambientes colaborativos y adaptativos en contextos educativos dinámicos.

Chacón Dueñas (2025) aporta evidencia empírica sobre la influencia directa que tiene este tipo de liderazgo en la mejora de la gestión escolar, evidenciada a través del aumento del compromiso y motivación docente, lo cual coincide con los hallazgos de nuestro estudio. Asimismo, Mendoza, Solís et al. (2020) revisan cómo el liderazgo transaccional complementa al transformacional mediante prácticas estructuradas que favorecen el mantenimiento del orden y la supervisión efectiva, aspecto que también fue evidenciado en la percepción del liderazgo en la unidad educativa.

No obstante, los estudios de Bass y Riggio (2014) han sido ampliamente referenciados y aplicados en investigaciones, consolidando los fundamentos teóricos del liderazgo transformacional caracterizados por sus dimensiones de estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada, elementos presentes en nuestra investigación y que requieren fortalecerse para potenciar el impacto positivo del liderazgo. Aunque la presencia

significativa de características del liderazgo transaccional indica que aún se mantienen prácticas orientadas a la estructura y el control administrativo, lo cual podría responder a las exigencias operativas y burocráticas propias del contexto local. Este equilibrio observado refleja la necesidad de líderes educativos que integren lo mejor de ambos enfoques para enfrentar retos tanto pedagógicos como administrativos.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos invitan a repensar los programas de formación y capacitación para líderes educativos, enfatizando un equilibrio entre habilidades transformacionales y transaccionales que permitan responder tanto a las demandas pedagógicas como administrativas. La integración estratégica de ambas vertientes puede potenciar una gestión educativa más adaptable y efectiva, capaz de motivar y dirigir equipos hacia el mejoramiento continuo.

En este sentido, es trascendental que las instituciones implementen un proceso de acompañamiento constante y evaluaciones sistemáticas que permitan medir el impacto del liderazgo en los procesos educativos y ajusten estrategias para maximizar su efectividad, en beneficio del bienestar y logro académico de la comunidad educativa. El éxito de cualquier organización depende no solo de su gestión, sino principalmente de su liderazgo y esto implica una gran responsabilidad, especialmente cuando el objetivo es transformar el sistema educativo.

Conclusiones

EL liderazgo transformacional implica una redefinición del rol del director como agente de cambio, pasando de gestor burocrático a facilitador de procesos de innovación y construcción

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

colectiva, lo que favorece la pertinencia de las instituciones con su entorno social y contribuye a alcanzar una mayor calidad educativa.

El estudio revela que el liderazgo transformacional es el estilo predominante ejercido por la rectora, lo que implica que su gestión se orienta hacia la inspiración, la motivación y la promoción de la innovación entre el cuerpo docente y estudiantil. Esta orientación favorece el desarrollo institucional y la mejora continua de la calidad educativa, configurando a la rectora como un agente de cambio en el ámbito escolar.

Los docentes perciben que la rectora utiliza de manera intermedia el liderazgo transaccional, centrado en el intercambio de recompensas y la supervisión del desempeño. Este enfoque complementa el liderazgo transformacional, permitiendo el mantenimiento de un entorno equilibrado entre motivación y estructura, lo que es esencial para la organización y disciplina dentro de la unidad educativa.

Las dimensiones de liderazgo transformacional analizadas, en especial la estimulación intelectual y el carisma, sobresalen como elementos clave para fomentar el pensamiento crítico y la creatividad entre los docentes. No obstante, se identifican áreas de mejora en las dimensiones de inspiración y consideración individualizada, recomendando una atención estratégica para potenciar el impacto positivo del liderazgo en la percepción del equipo docente.

El éxito de la institución educativa está estrechamente vinculado con la capacidad de la rectora para integrar enfoques de liderazgo tanto transformacionales como transaccionales. Esta dualidad permite responder eficientemente a los desafíos pedagógicos y administrativos,

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

resaltando la necesidad de fortalecer los programas de formación docente y directiva, así como la importancia de implementar procesos de acompañamiento y evaluación sistemática para maximizar el bienestar y el rendimiento de la comunidad educativa.

Referencias Bibliográficas

- Aas, M. y Brandmo, C. (2016), "Revisitando el liderazgo instructivo y transformacional: El contexto noruego contemporáneo del liderazgo escolar", *Journal of Educational Administration*, vol. 54, n.º 1, págs. 92-110. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2014-0105>.
- Avolio, BJ, Walumbwa, FO y Weber, TJ (2009). Liderazgo: teorías actuales, investigación y direcciones futuras. *Revista anual de psicología*, 60, 421-449. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- Balda Macías, R. D., & Guzmán Ramírez, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador. *REFCALE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 3(2), 109–120. Recuperado de <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/370>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (Eds.). (2014). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio>.
- Casique Guerrero, A., & González Martínez, MC (2023). El impacto del liderazgo transformacional del docente en el logro de las metas académicas de los estudiantes universitarios. *Revista de Psicología Empresarial*, Universidad Americana de Europa (UNADE). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9418785>
- Castillo, SEM (2025). El liderazgo transformacional y distribuido y su impacto en las organizaciones educativas. *Revista ITI*, 17(23). <https://doi.org/10.53591/iti.v17i23.2235>
- Castro Solano, A., Nader, M., & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista De Psicología*, 22(1), 63-88. <https://doi.org/10.18800/psico.200401.004>.

Chacón Dueñas, Gloria Esther. (2025). Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión escolar. *Revista InveCom*, 5(4),

e504036..<https://doi.org/10.5281/zenodo.14834226>.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>.

López-Martínez, A., Rodríguez-Gallego, M. R. & Ordóñez Sierra, R., & (2019). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275–292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>.

Mendoza Solis, M., García Alcaraz, J. L., & Avelar Sosa, L. (2020). El liderazgo transaccional: una revisión de literatura. *Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals*, 12(1), 13-29.

<https://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/16031/E1%20liderazgo%20transaccional%20-%20una%20revisi%C3%B3n%20de%20literatura.pdf>

Murillo Romero, R. L. (2020). Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia (Trabajo de grado). Universidad del Rosario. Obtenida de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/3fd087b4-27cc-42da-8d93-b88dd6290f4f/content>.

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/19356>

Rodríguez, LJC (2025). Liderazgo transformacional en la mejora de la calidad educativa. *Revista de Investigación Educativa*. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)1534-1561](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)1534-1561).

Rosado-Cantarell, V. (2025). Liderazgo transformacional en instituciones educativas: impacto en el rendimiento académico y el clima escolar. *Revista Científica De Ciencias Humanas Y Sociales RECIHYS*, 3(1), 18-25.

<https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/RECIHYS/article/view/4107>