



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Máster Universitario en Psicología Positiva

Trabajo Fin de Máster

El liderazgo transformacional en el ámbito educativo. Aportes desde la literatura científica

Alumno/a: Leticia Rosa Cobo

Tutor/a: Prof. D. Ana Raquel Ortega Martínez

Junio, 2023

ÍNDICE

Resumen.....	página 2
1. Introducción.....	página 3
2. Metodología.....	página 11
3. Análisis.....	página 15
4. Conclusión.....	página 19
Referencias.....	página 22
Anexo I.....	página 27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Actividades de liderazgo en los directores de los centros educativos.....	página 4
Figura 2 La escuela como organización para el aprendizaje.....	página 9
Figura 3 Los efectos del liderazgo escolar.....	página 10
Figura 4 Diagrama de flujo de acuerdo con el método PRISMA en cuatro niveles.....	página 11

RESUMEN

El liderazgo transformacional está muy presente en el ámbito empresarial, dejando a un lado el área educativa. En esta línea, el presente Trabajo de Fin de Máster a través de una revisión sistemática pretende abordar el análisis de los principales beneficios del liderazgo transformacional en el ámbito educativo del equipo directivo de los centros escolares. Para ello, siguiendo el modelo PRISMA, se han considerado seis criterios de inclusión: publicaciones recientes; idiomas; formato de publicación; área de conocimiento; relación que se establece entre el título de éstos con la información requerida y que los artículos estén disponibles y completos. Tras una búsqueda exhaustiva, cabe destacar que existen numerosos beneficios en cuanto al establecimiento del liderazgo transformacional en el ámbito educativo como una mayor motivación por parte del equipo educativo o el incremento de un clima positivo entre los miembros que conforman el personal del centro educativo. Sin embargo, la investigación en cuanto a este tópico es escasa por lo que sería conveniente seguir aunando acerca de este tema.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo transformacional, Educación, Beneficios

ABSTRACT

Transformational leadership is very present in the business field, leaving aside the educational area. In this line, this Master's thesis aims to analyse the main benefits of transformational leadership in the educational field of school management teams through a systematic review. To this end, following the PRISMA model, six inclusion criteria have been considered: recent publications; languages; publication format; area of knowledge; relationship established between the title of the articles and the information required and that the articles are available and complete. After an exhaustive search, it is worth noting that there are numerous benefits to establishing transformational leadership in education, such as increased motivation on the part of the educational team or the increase of a positive climate among school staff members. However, research on this topic is scarce and it would be desirable to continue to gather more research about it.

KEY WORDS

Transformational leadership, Education, Benefits

1. INTRODUCCIÓN

El equipo directivo de los centros educativos realiza un papel vital, aunque en ocasiones no se reconozca con la importancia que merece ya que los miembros más representativos que conforman un colegio son los docentes. Éstos suponen un gran peso en cuanto al proceso de Enseñanza-Aprendizaje del alumnado. No obstante, para poder desempeñar su labor de forma óptima, es de suma importancia que estén supervisados y guiados por algún miembro del centro; en este caso, por un equipo directivo competente. De hecho, de acuerdo con el informe TALIS (2018) y con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020), los centros educativos que presentan mayor éxito son aquellos en los que, tanto los profesores como el equipo directivo persiguen objetivos comunes con respecto al proceso de Enseñanza - Aprendizaje.

El Órgano Ejecutivo Gubernamental de los centros escolares, en el caso de España, está compuesto por el equipo directivo, y éste, a su vez, formado por el/la director/a, el/la jefe/a de estudios y por el/la secretario/a. En líneas generales, tal y como establece el Decreto 328/2010, el equipo directivo tiene como principal objetivo velar por el buen funcionamiento del centro. También tienen que realizar todos los trámites burocráticos, como el Plan Escolar y el informe de autoevaluación exigidos por las instituciones educativas. Además, deben ejecutar y velar por el cumplimiento de lo acordado por el Consejo Escolar, Claustro de Profesores y Órganos de Coordinación Docente. Asimismo, deben luchar por fomentar la participación del centro con otros centros e instituciones educativas... entre otras múltiples tareas.

Para desempeñar este rol, además de poseer capacidades y cualidades como buena comunicación, flexibilidad y objetividad, saber trabajar en equipo o conocer cómo proporcionar una buena retroalimentación (Borjas & Vera, 2008), también es necesario, de acuerdo con el Decreto 152/2020, ser funcionario de carrera en centro público con una antigüedad mínima de 5 años; haber sido docente, durante un mínimo de 5 años, en alguna de las enseñanzas con las que cuenta el centro y presentar el proyecto de dirección.

Centrando nuestra atención en la figura del líder de los centros educativos, tradicionalmente, se consideraba al director/a como una figura autoritaria cuyo trabajo se basaba únicamente en realizar trámites burocráticos; así como ser una figura representativa en la posición jerárquica de acuerdo con su cargo. Actualmente, lo que se pretende conseguir es que el/la director/a se encargue de motivar al personal que trabaja en el centro, de llevar a cabo una innovación educativa para estar lo más actualizados posibles con el fin de beneficiar

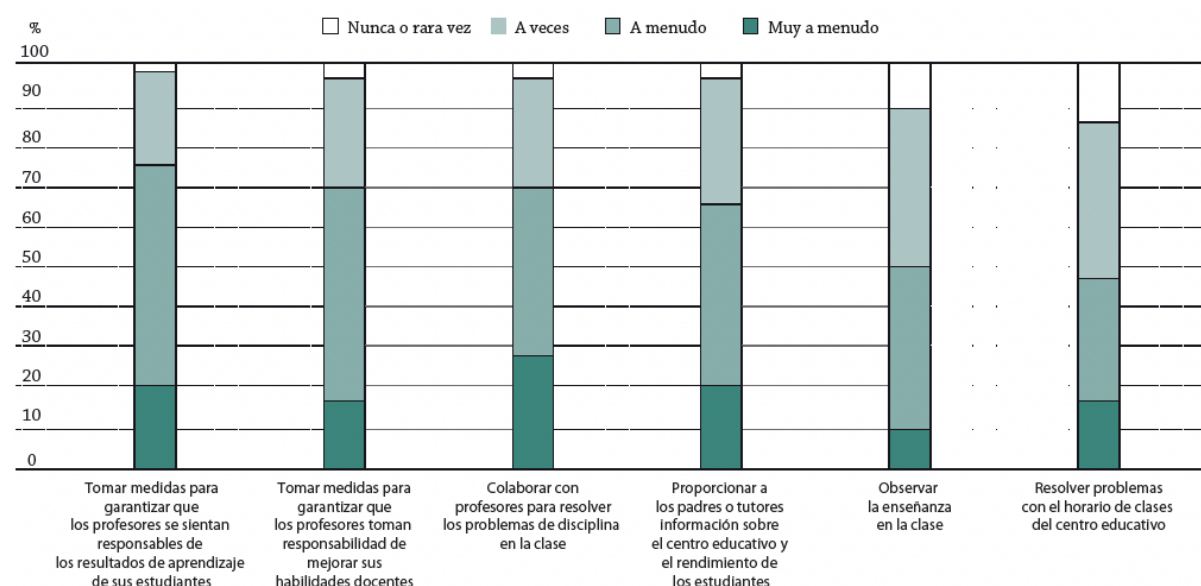
tanto a los docentes como al alumnado; así como de incentivar el trabajo en equipo, organizar actividades didácticas y actos académicos (Maureira et al., 2014).

Tal y como se ha comprobado en el ámbito organizacional, el ser un líder con tales características tiene como ventajas la promoción del sentido de la ética entre los trabajadores; vincular responsabilidades y objetivos laborales de los empleados de acuerdo con la estrategia de la organización; el aumento tanto del rendimiento como de la productividad y establecer un mayor compromiso por parte de los trabajadores (Muteswa, 2016).

Si bien es cierto que, en el ámbito escolar, pese a que este tipo de liderazgo sería un aspecto clave para mejorar los centros educativos, se sigue manteniendo la idea de que el equipo directivo se encarga única y exclusivamente de la parte burocrática sin tener en cuenta ni a los docentes ni al alumnado del centro. No obstante, de acuerdo con el informe TALIS (2013), los directores de los centros educativos aseguran que participan en actividades que apoyan a la enseñanza, así como al clima de aprendizaje de los centros (Figura 1).

Figura 1

Actividades de liderazgo en los directores de los centros educativos.



Nota. El gráfico representa la frecuencia con la que la figura directiva interviene en actividades relacionadas con el liderazgo. (TALIS, 2013).

No obstante, las actividades de liderazgo realizadas por los directores resultan insuficientes para llevar a cabo un liderazgo eficaz en ámbito educativo. De manera más global, y en consonancia con los países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el informe TALIS (2013) indica que los directores no reciben la preparación inicial suficiente en cuanto a liderazgo. De acuerdo con Moral et al. (2016), y tomando estos datos como ejemplo, los miembros directivos de los centros escolares andaluces destacan por la falta de información acerca de este tópico. Por otro lado, en consonancia con los resultados de este mismo informe, el equipo directivo de los centros escolares tiene una escasa participación a nivel nacional dentro de los países de la OCDE (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2014). Esto se debe a que, tal y como establece el informe TALIS 2018 (OCDE, 2019) tan solo el 49% de los integrantes del equipo directivo de los centros educativos de nuestro país han asistido a algún curso o programa de formación en el ámbito del liderazgo antes de obtener el cargo. A su vez, en el Informe *Education at a Glance* (OCDE, 2016), España se sitúa por debajo de la media de los países compuestos por la OCDE en cuatro de los cinco indicadores que el estudio emplea para determinar la participación de los miembros que conforman el equipo directivo en cuanto a actividades relacionadas con el liderazgo educativo (Tabla 1).

Tabla 1

Porcentaje de directivos que se han involucrado “a menudo” o “muy a menudo” en actividades relacionadas con el liderazgo.

INDICADORES	ESPAÑA	OCDE
Colabora con los profesores en resolver problemas de disciplina en el aula.	82.9%	62.1%
Observa el proceso de enseñanza en las clases.	29.5%	40.5%
Toma parte para apoyar la cooperación entre profesores para desarrollar nuevas prácticas de enseñanza.	59.4%	60.1%
Toma parte para asegurar que los profesores se hagan responsables de mejorar sus habilidades docentes.	55.8%	63.7%
Toma parte para asegurar que los profesores se hagan responsables de los resultados del aprendizaje de sus alumnos.	69.3%	71.4%

Nota. La tabla representa cinco indicadores en cuanto a la involucración por parte del equipo directivo en actividades relacionadas con el liderazgo. *Adaptado de OCDE, 2016.*

Estos resultados pueden deberse a la falta de información en cuanto al ámbito de esta fortaleza o bien a causa de la escasa importancia que se da al liderazgo en la actual ley educativa: Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre o también conocida como LOMLOE. De acuerdo con la legislatura vigente, el papel del equipo directivo ha disminuido en cuanto al rol del liderazgo para, en su defecto, ser incrementado a favor del Consejo Escolar (Ley Orgánica 3/2020). Si bien es cierto que con la LOMCE (Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre), se impartía un programa de formación en cuanto a liderazgo y gestión de los centros escolares, aunque no se había proporcionado un marco de condiciones necesarias para el desarrollo de esta fortaleza en cuanto al ámbito pedagógico (García-Garnica & Caballero, 2019).

Sin embargo, la realidad es que la mayoría de los centros educativos presentan un tipo de liderazgo más tradicional ya que el personal que obtiene el cargo de director/a no tiene la formación necesaria y suficiente acerca de uno de los pilares fundamentales para el trabajo a desempeñar: la capacidad de liderazgo. La mayoría de los equipos directivos considera que su formación en cuanto a liderazgo pedagógico es escasa por lo que no son capaces de abordar con eficacia los aspectos que un centro requiere para un buen funcionamiento: cohesión grupal, gestionar los recursos del centro, fomentar un clima favorable de trabajo, así como compartir y delegar responsabilidades en diferentes miembros del centro. De igual forma, las posibilidades de formación en este ámbito para el/la jefe/a de estudios y para el/la secretario/a son mínimas en comparación con las del director/a (García-Garnica & Caballero, 2019).

Por ello, es de vital importancia formar a los docentes en tal fortaleza. Ésta, a su vez, de acuerdo con Leithwood (2009), se refiere a “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p.20). Esta fortaleza es usada con mucha frecuencia en la actualidad sobre todo en el ámbito administrativo de organización empresarial basada en la unidireccionalidad, en la jerarquía y en el individualismo de imposición (García-Garnica, 2016). Sin embargo, recientemente ha surgido una nueva perspectiva más dinámica y multidisciplinar de esta fortaleza. Se trata de un liderazgo mucho más simbólico y cultural por lo que entrenar esta fortaleza de acuerdo con esta perspectiva desencadenaría un equipo directivo y docentes más comprometidos con sus aulas y, por ende, con el proceso de Enseñanza - Aprendizaje del estudiantado. Además, es un rasgo de personalidad que actualmente está siendo muy demandado entre los trabajadores (García-Garnica, 2016).

Una de las tipologías de esta clasificación es la denominada liderazgo pedagógico o instruccional. Este tipo de liderazgo puede definirse, de acuerdo con Juraz Rolón y Campa Álvarez (2022) como la capacidad para crear un clima en el que se propicie la satisfacción, esfuerzos y eficacia tanto del profesorado como del propio alumnado. En el caso del ámbito escolar, podrían darse numerosos tipos de liderazgo pero este análisis se basa principalmente en el liderazgo transformacional. Éste tiene como principal objetivo asentar las bases del proceso Enseñanza-Aprendizaje; centrándose principalmente en el currículum y la pedagogía (Gajardo & Ulloa, 2016). Cabe destacar que surgen dos conceptos derivados de este tipo de liderazgo. Por un lado, el concepto norteamericano de liderazgo educativo acuñado por Bush y Glover (2014). Éste se basa en las acciones de los docentes y de cómo estas influyen de forma directa y proporcional en el aprendizaje del estudiantado. El otro concepto es el denominado “liderazgo centrado en el aprendizaje” (*learning centred leadership*) que no sólo se centra en el profesorado sino también en los estudiantes y en el equipo que conforma el centro educativo. Pero, tal y como indica Shaked (2022), no bastaría con implementar sólo y exclusivamente este tipo de liderazgo sino que debería combinarse con otros tipos que se enfoquen en otros aspectos, dando lugar a un liderazgo óptimo y eficaz.

Así, el liderazgo de justicia social con el que se pretende principalmente en crear un entorno educativo inclusivo donde se trabajen aspectos como la justicia, la equidad, el respeto, la dignidad, y el fomento de la igualdad de oportunidades (Tintoré, 2018). También se centra en aspectos que son de vital importancia a día de hoy tales como la homofobia, el racismo y la disforia con la finalidad de eliminarlas por completo del ámbito tanto educativo como social (Theoharis, 2007).

Otro de los tipos de liderazgo a destacar es el emocional acuñado por el psicólogo Daniel Goleman. El líder influye de manera considerable en el estado emocional de los demás; motivándolos para lograr los objetivos planteados. Por ello, es de vital importancia tener un adecuado manejo de Inteligencia Emocional (Goleman, 2014).

Uno de los más usados y el más común en el ámbito escolar es el liderazgo distribuido, en el cual la figura de director/a ya no solo se centra en términos burocráticos, sino que también es el encargado de incentivar el compromiso y la implicación de los demás miembros para que funcionamiento del centro escolar sea óptimo. Si bien es cierto que, al ser la figura líder del centro, conoce a todos los docentes porque es capaz de aprovechar las capacidades de cada uno de ellos para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo con éxito; de forma coordinada y consensuada (Murillo, 2006).

Por último, uno de los tipos de liderazgo más reconocidos y en él se le hará especial hincapié durante esta revisión bibliográfica es el renombrado liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo fue desarrollado por primera vez y de manera más exhaustiva por Burns en 1978. Tal y como indica Martínez Contreras, (2014); Ruloff y Petko (2021) y Davis et al., (2022), se define como el proceso por el cual el líder, junto con sus seguidores, establecen un acuerdo de ayuda mutua para alcanzar un nivel óptimo en cuanto a motivación. A su vez, este autor describió el liderazgo transaccional, el cual es definido como la interacción que se produce entre el líder y sus seguidores a través de un sistema de recompensa de acuerdo con los niveles alcanzados en cuanto a esfuerzo y desempeño por parte de los seguidores.

Una década más tarde, el doctor Bernard Bass continuó con la investigación acerca de este tópico. Según Riascos Hinestroza y Becerril Arostegui, (2021); Ruloff y Petko, (2021) y Moreno Casado et al., (2022) este autor define el liderazgo transformacional como el proceso por el cual el líder tiene la capacidad de motivar a sus seguidores para hacer más de lo que ellos esperan; así como para producir cambios tanto en la organización como a nivel de la ciudadanía. Además, estos líderes son reconocidos como inspiradores, capaces de transmitir confianza, con autodeterminación y sentido del compromiso (Riascos-Hinestroza & Becerril-Arostegui, 2021).

El liderazgo de tipo transformacional alberga resultados más exitosos que el de tipo transaccional o ético (Channing, 2020) ya que los líderes que adoptan una postura transformacional son más propensos a ser considerados como líderes eficientes e inspiradores capaces de conseguir grandes cambios significativos (Riascos-Hinestroza & Becerril-Arostegui, 2021). A su vez, presentan mejores resultados ya que, de acuerdo con Ruloff y Petko, (2021), los líderes transformacionales tienen la capacidad de hacer que sus seguidores se encuentren intrínsecamente motivados mientras que el transaccional lo hace desde una perspectiva más extrínseca; es decir, se tiene en cuenta una posible recompensa externa para alcanzar el objetivo acordado. Por otra parte, y tomando en consideración al alumnado de los centros escolares, el liderazgo transformacional presenta mejores resultados en cuanto al proceso de Enseñanza-Aprendizaje en asignaturas troncales como Lengua o Matemáticas (Moreno Casado et al., 2022).

Este tipo de liderazgo permite que haya consenso en cuanto a los objetivos a tratar en el centro, así como las prioridades del mismo. Distribuye la responsabilidad entre sus miembros y la autoridad de liderazgo trata de ser compartida y, además, permite trabajar de forma colaborativa. Destaca por su visión motivadora ya que, de acuerdo con Sánchez

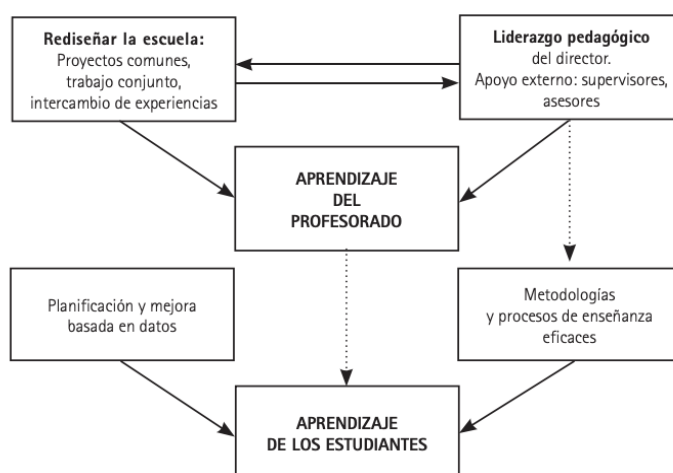
(2020), un nivel óptimo de motivación por parte del profesorado del centro da lugar a un aumento proporcional de la eficacia de los centros educativos.

Sin embargo, en el ámbito empresarial, el liderazgo de tipo transformacional ha sido desarrollado de forma eficaz. Además, funciona de manera exitosa ya que, de acuerdo con Pedraja-Rejas et al. (2008) este tipo de liderazgo tiene un impacto positivo en la eficacia tanto de las pequeñas como de las grandes empresas por lo que un buen liderazgo resulta ser esencial en la empresa. Esto contribuye a que la figura del líder sea capaz de conseguir el compromiso de los empleados y motivar a los mismos con la finalidad de que el rendimiento de la empresa sea óptimo (Pedraja-Rejas et al., 2008).

Por todo ello, este tipo de liderazgo podría tener exitosos resultados en el ámbito escolar ya que presenta ventajas como la relación positiva entre un buen liderazgo (escolar) y los resultados de aprendizaje del alumnado (Cifuentes-Medina, 2020). No obstante, de acuerdo con Bolívar (2010), la relación entre ambos aspectos resulta ser indirecta. Esto se debe a que, el equipo directivo, influye en el profesorado y éste, en el alumnado. Esta última relación puede evidenciarse cuantitativamente en la Figura 2 ya que se representa de forma gráfica el nivel de influencia causal entre las diferentes variables.

Figura 2

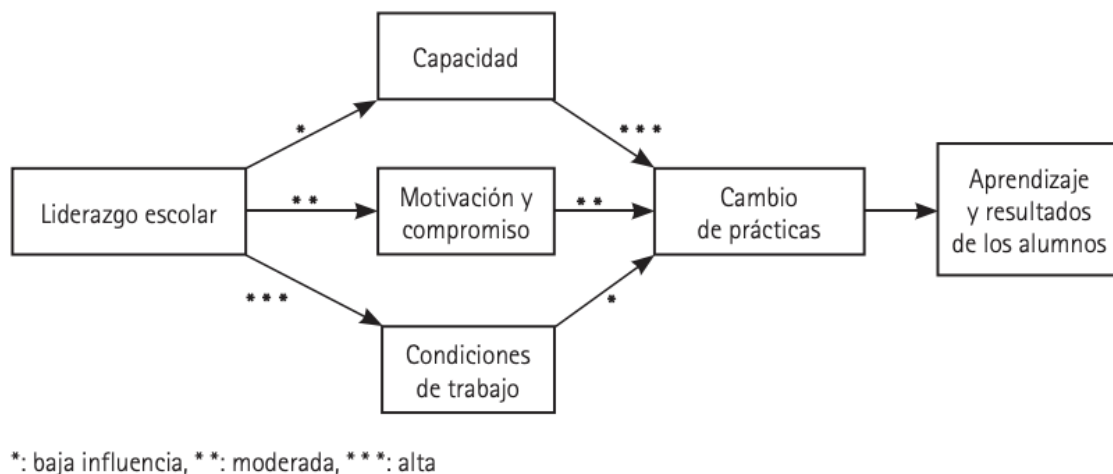
La escuela como organización para el aprendizaje.



Nota. El gráfico representa la relación y la influencia del liderazgo en los miembros que conforman un centro de enseñanza. (Bolívar, 2010).

Figura 3

Los efectos del liderazgo escolar.



Nota. El gráfico representa el nivel de influencia entre diferentes variables. (Bolívar, 2010).

Además, de acuerdo con Serrano-Elizalde et al. (2022), el liderazgo de tipo transformacional tiene como beneficios el promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa; así como la promoción por parte del líder de acuerdo con criterios como el carisma, motivación, inspiración o la empatía.

Así pues, se define como objetivo general de la presente revisión analizar, desde la producción científica, los beneficios del liderazgo de tipo transformacional en el ámbito educativo del equipo directivo de los centros escolares. A su vez, del objetivo general surgen los siguientes objetivos específicos: a) Identificar características de carácter positivo que poseen los líderes transformacionales; b) Conocer cuáles son los inconvenientes de aplicar este tipo de liderazgo.

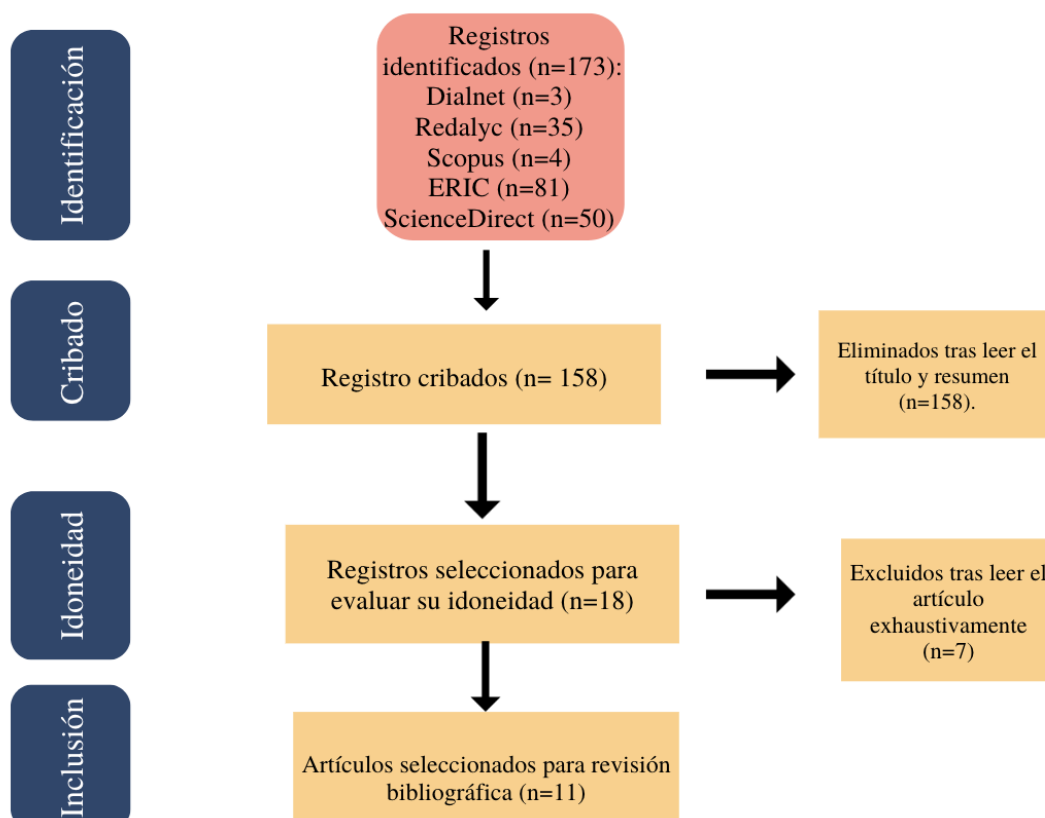
2. METODOLOGÍA

En cuanto al método de búsqueda, se han usado las bases de datos (BBDD) Dialnet, Redalyc, Scopus, ERIC y ScienceDirect con la finalidad de obtener datos exhaustivos de diferentes fuentes acerca de las ventajas que presenta el liderazgo de tipo transformacional en el ámbito escolar. Estas bases de datos han sido seleccionadas ya que son las que tienen una producción científica de mayor calidad en la que además, se puede acotar la búsqueda mediante filtros de forma sencilla.

Siguiendo las directrices de la declaración Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA, 2020), se ha llevado a cabo un estudio descriptivo por su idoneidad para dar respuesta a este tipo de investigaciones.

Figura 4

Diagrama de flujo de acuerdo con el método PRISMA en cuatro niveles.



Fuente. Adaptado del modelo PRISMA (s. f). Elaboración propia.

2.1. Búsqueda inicial

Las primeras búsquedas realizadas tuvieron la finalidad de ofrecer una visión global acerca de la temática. Estas, se realizaron en diferentes buscadores científicos como Dialnet, ERIC, Google Scholar, Redalyc... entre otros. En conclusión, se ha podido comprobar que no hay una gran cantidad de información en cuanto a este tipo de liderazgo dentro del ámbito educativo. Por ello, es necesario acotar en la búsqueda el ámbito que se pretende abordar con esta revisión. Asimismo, gracias a esta primera búsqueda se ha podido confirmar a dos autores esenciales para el desarrollo de esta revisión como son Philip Hallinger y Kenneth Leithwood.

2.2. Búsqueda sistemática

La siguiente búsqueda ha sido efectuada en los siguientes buscadores científicos: Dialnet, Redalyc, Scopus, ERIC y ScienceDirect acotando los resultados desde 2019 hasta 2023. En primer lugar, se establecen tres palabras clave: “*transformational leadership*”, “*school*” y “*benefits*”. Estos términos han sido utilizados en inglés ya que la mayoría de las producciones científicas están escritas en este idioma. Posteriormente, se hace uso de las etiquetas de las bases de datos para acotar la búsqueda de una forma más rigurosa y específica. En cuanto a las cadenas de búsqueda con sus correspondientes operadores lógicos utilizadas en las diferentes bases de datos, cabe destacar las siguientes:

Dialnet: TITLE-ABS-KEY (transformational AND leadership AND education AND benefits) AND (LIMIT-TO (OA , "all"))

Redalyc: TITLE-ABS-KEY (transformational AND leadership AND education AND benefits) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2023) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "EDUCATION") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC"))

Scopus: TITLE-ABS-KEY (transformational AND leadership AND education AND benefits) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2023) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC"))

ERIC: TITLE-ABS-KEY (transformational AND leadership AND education AND benefits) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2023) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "journal"))

ScienceDirect: TITLE-ABS-KEY (transformational AND leadership AND education AND benefits) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2023) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC")) AND (LIMIT-TO ("open access"))

A los resultados obtenidos en cada una de las bases de datos mencionadas se aplicaron los siguientes criterios:

- Criterios inclusivos:

- Que se hayan publicado entre 2019 y 2023.
- Que estén publicados tanto en Inglés como en Español.
- Que sea un artículo científico.
- Que el área de conocimiento sea la psicología y de las ciencias sociales; concretamente en el ámbito educativo (cuando proceda).
- Que se centren en el liderazgo de tipo transformacional en el ámbito educativo.
- Que los artículos estén disponibles y completos.

- Criterios exclusivos:

- Documentos antiguos.
- Documentos que no traten las palabras clave (*"transformational leadership"*, *"education"* y *"benefits"*).
- Documentos que traten otro tipo de liderazgo.
- Documentos que se refieren a otro ámbito como el empresarial.
- Documentos con título y resumen insignificante para el tema.

Finalmente, en Dialnet se obtuvieron 3 resultados; en Redalyc, 35; en Scopus, 4; en ERIC, 81 y en ScienceDirect, 50 gracias al listado de características de inclusión y exclusión que se presenta a continuación:

Teniendo en consideración todos estos aspectos, se ha realizado una lectura analítica de dieciocho artículos por lo que ciento cincuenta y ocho artículos han sido descartados de acuerdo con los criterios propios como el ajuste del título de acuerdo al tema establecido. Si bien es cierto que, en Dialnet, tan solo con poner las palabras clave aparecieron tres documentos pero de mayor antigüedad de acuerdo con los criterios. Sin embargo, al haber tan poca información acerca del tema y ser documentos que se relacionaban enormemente con el tema a tratar, han sido incluidos.

Es por ello que, tras leer los dieciocho artículos previamente seleccionados por las variables definidas anteriormente, siete artículos han sido descartados posteriormente tras hacer una lectura exhaustiva de los mismos y comprobar que el nivel de contenido no se ajustaba con lo requerido. Por tanto, esta revisión bibliográfica va a basarse finalmente en once artículos (véase anexo I).

3. ANÁLISIS

La dirección de los centros escolares es llevada a cabo por el equipo directivo; es decir, por los líderes de la comunidad educativa. Sin embargo, no deben confundirse términos como dirección y liderazgo. La dirección supone ejercer el poder mientras que el liderazgo se considera como la capacidad de influenciar de forma positiva al entorno. Si bien es cierto que una está implícita en la otra ya que toda dirección requiere algún tipo de liderazgo (Rodríguez, 2017).

De acuerdo con Almirón Arévalo et al., (2015) el liderazgo transformacional se centra principalmente en la figura del líder como un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo educativo buscando generar relaciones positivas entre sus miembros de acuerdo con los valores, creencias y cualidades personales tanto del propio líder como de los seguidores.

En cuanto al objetivo general o principal de esta revisión, el cual se basa en identificar los beneficios de este tipo de liderazgo en el ámbito educativo, ocho de los once artículos seleccionados cumplen con tal requisito. Seis de ellos coinciden en que uno de los mayores beneficios que tiene el liderazgo transformacional en el ámbito educativo es el fomento de la motivación hacia los docentes ya que el líder, o en este caso el director del centro, considera a los docentes como personas y no como herramientas de trabajo. Este tipo de líderes son capaces de estimular a los docentes de forma positiva tanto de forma grupal como individual ya que tienen en cuenta sus pensamientos e ideas y los hace partícipes de los resultados del centro escolar (Almirón Arévalo et al., 2015). Además, en caso necesario, estos líderes delegan poder en sus seguidores ya que todos trabajan para conseguir un objetivo común (Martínez Contreras, 2014). De esta forma, se consigue incremento en la moralidad por parte de los docentes (Montalván Zúñiga, 2021).

Es por ello que es de vital importancia establecer una buena relación entre el equipo directivo y los docentes para un correcto e idílico funcionamiento del centro escolar ya que se desarrollan actitudes positivas relacionadas con el trabajo cuando el director apoya y motiva a los docentes (Davis et al., 2022). En consonancia con lo anterior, otro de los beneficios que supone adoptar una postura transformacional es que estos líderes son capaces de elevar la autoestima de sus trabajadores (Almirón Arévalo et al., 2015).

Otro de los grandes beneficios que cabe destacar en tres de los artículos seleccionados es que el liderazgo transformacional que ejerce la figura del director puede fomentar el compromiso de los docentes (Almirón Arévalo et al., 2015). Es más, de acuerdo con Davis

(2022) existe una correlación positiva entre la eficacia del líder y el compromiso de los docentes. Es decir, este tipo de liderazgo incrementa el compromiso por parte del profesorado ya que consideran que su opinión es válida y se tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones. Por ende, una de las cualidades positivas a destacar acerca de este tipo de líderes es que están comprometidos con su trabajo y consiguen que los demás se sientan igual de comprometidos y partícipes del trabajo realizado (Riascos-Hinestroza & Becerril-Arostegui, 2021).

Si bien es cierto que los directores de los centros escolares no solo influyen en los docentes sino también en los diferentes grupos que conforman el entorno educativo como son las familias, el estudiantado e incluso el personal de administración (Rodríguez, 2017).

Por consiguiente, otra de las ventajas que presenta un director transformacional es que es capaz de fomentar un clima positivo entre los miembros que conforman el personal del centro educativo, creando fuertes vínculos entre docentes - director así como entre los propios docentes ya que ambas partes comparten una misma motivación; la cual se refiere a la mejora y al buen funcionamiento del centro escolar al que pertenecen (Davis et al., 2022) (Martínez Contreras, 2014).

Por otra parte, implementar el liderazgo transformacional en los centros educativos supone una gran transformación social ya que no sólo se enseña los conocimientos académicos necesarios sino que también se fomenta la educación en valores debido a que se promueve la innovación, la participación activa y las metas compartidas (Riascos-Hinestroza & Becerril-Arostegui, 2021). La educación para la transformación social consiste en educar en valores, para que el alumnado desarrolle capacidad crítica y sentido de la responsabilidad por lo que sus habilidades sociopersonales se incrementan y mejoran gracias a este tipo de liderazgo. Es por ello que la educación es considerada como el motor del desarrollo y transformación social (Almirón Arévalo et al., 2015). Además, este tipo de liderazgo se implementa de forma representativa en todos los contextos escolares posibles tales como en los objetivos tanto de área como de etapa, en proyectos educativos de centro, en el Plan Anual de Trabajo, en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del centro (ROF)... entre otros muchos contextos (Martínez Contreras, 2014).

En cuanto al ámbito de las TIC, de acuerdo con Ruloff y Petko (2021), el liderazgo transformacional tiene efectos positivos en la integración de la tecnología en el ámbito educativo. Los directores de los centros escolares asumen el papel de líderes por lo que influyen en la mayoría de los aspectos contextuales como puede ser la integración de las nuevas tecnologías a las aulas como parte del cambio innovador y transformacional dispuesto por este tipo de líderes. Con ello, se pretende ofrecer la oportunidad de un desarrollo más

profesional y actualizado donde la tecnología sea considerada como una herramienta pedagógica imprescindible para el desarrollo de la alfabetización digital. Si bien es cierto que este cambio no debe considerarse como un sustituto de antiguas y eficaces formas de enseñanza sino que permita tanto a los docentes como al alumnado innovar con la finalidad de fomentar la motivación de los mismos (Prieto Antolines et al., 2020). Es por ello que se considera la existencia de una estrecha relación entre la práctica de liderazgo por parte del director, el objetivo de desarrollo escolar y la integración de las TIC en los centros educativos.

El último de los beneficios que cabe destacar es que este tipo de liderazgo mejora el desempeño de los estudiantes en cuanto a niveles de logro. Es decir, son capaces de alcanzar metas educativas planteadas de acuerdo con sus estudios por lo que su rendimiento se incrementa de forma considerable. Esto es debido gracias a la buena práctica docente derivada de un director que sea capaz de fomentar la motivación necesaria y delegar poder y confianza en ellos. Ésta actitud permite un correcto desarrollo profesional que repercute de forma directa en el proceso de enseñanza - aprendizaje de los más pequeños (Davis et al., 2022).

En cuanto al segundo objetivo definido en esta revisión sistemática, el cual se corresponde con identificar características de carácter positivo que poseen los líderes transformacionales, merece especial hincapié resaltar que en diez de los artículos seleccionados se tienen en cuenta tales características. A su vez, en la mayoría de las revisiones mencionadas anteriormente se citan cuatro características en concreto conocidas como las “4 i del liderazgo transformacional”: inspiración, estimulación intelectual, consideración individual e influencia individualizada o carisma (Almirón Arévalo, 2015; Juraz Rolón & Campa Álvarez, 2022). Además, tal y como indican estos autores, el uso de este tipo de liderazgo muestra resultados exitosos gracias a las cuatro características mencionadas. A su vez, Martínez Contreras (2014) considera que un líder transformacional tiene la capacidad de influir en los docentes ya que poseen las habilidades necesarias para motivarlos y estimularlos con la finalidad de conseguir un objetivo común. Tanto los docentes como el propio director poseen una visión compartida acerca de los beneficios que se pretenden conseguir para un correcto funcionamiento del centro (Almirón Arévalo, 2015).

Gracias a las cuatro características distintivas que poseen este tipo de líderes, éstos destacan también en aspectos como flexibilidad y adaptabilidad de acuerdo con la situación tanto del centro como de los profesionales que lo conforman; así como por diversos factores tales como el nivel socioeconómico y cultural que conforma el entorno del colegio.

Asimismo, los líderes transformacionales son considerados personas emocionalmente equilibradas (Montalván Zúñiga, 2021). De hecho, de acuerdo con Davis et al., (2022), los directores que ejercen este tipo de liderazgo son capaces de reconocer de forma más clara y concisa tanto sus propias emociones como las del resto de los empleados del centro educativo. Además, los líderes transformacionales se consideran personas resolutivas y creativas por lo que son capaces de resolver problemas de forma más eficaz y con más optimismo (Montalván Zúñiga, 2021; Juraz Rolón, 2022).

Otras de las características positivas a destacar de acuerdo con Almirón Arévalo (2015) es que los líderes transformacionales son promotores de la lealtad por lo que aportan mucha seguridad a los trabajadores, o en este caso al personal del centro. También son personas que aportan mucha confianza a sus seguidores por lo que hacen que los vínculos creados sean más fuertes y consistentes. De esta forma, se fomenta el trabajo en equipo, la cooperación y colaboración de todos los miembros del grupo para mejorar significativamente el entorno escolar (Juraz Rolón & Campa Álvarez, 2022; Prieto Antolines et al., 2020).

De igual forma, los directores que ejercen un liderazgo transformacional brindan ayuda, apoyo e incluso entrenamiento, si así procede, a los docentes ya que, como se ha mencionado anteriormente, ambos comparten un objetivo común por lo que el director pretende que el personal que trabaje en el centro esté lo más cualificado posible para realizar su trabajo (Riascos-Hinestroza & Becerril-Arostegui, 2021).

En cuanto al tercer y último objetivo de esta revisión sistemática, el cual se corresponde con conocer cuáles son los inconvenientes por los cuales no se aplica el liderazgo transformacional y de acuerdo con Almirón Arévalo (2015), los resultados que ofrece este tipo de liderazgo se ven reflejados a largo plazo. Esto se debe a que los directores tienen que obtener la confianza de los docentes, así como del resto de personal que trabaja en el centro. Para ello, este tipo de líderes debe ser claro y transparente y debe ser capaz de conseguir una buena relación con el resto del personal del centro.

Por otra parte, otro de los inconvenientes que se mencionan en dos de los artículos seleccionados es que, para ser un buen líder lo ideal sería no centrarse en un solo tipo de liderazgo sino combinar los diferentes aspectos positivos que poseen cada uno de ellos. (Rodríguez, 2017) (Ruloff y Petko, 2021). Es por ello que la centralización exclusiva de un único tipo de liderazgo puede ser perjudicial y que la forma más óptima de realizar un buen liderazgo es combinar aspectos diversos de varios tipos de liderazgo de acuerdo con las características del centro; el objetivo que se pretenda conseguir... entre otros aspectos.

4. CONCLUSIÓN

A modo de cierre de este trabajo, cabe mencionar que es de vital importancia reconocer el liderazgo como una fortaleza imprescindible no sólo en el ámbito empresarial sino también en el educativo. Los directores, como figura de máxima autoridad de los centros educativos, desempeñan un papel fundamental en los centros educativos aunque a veces no se les reconoce con la importancia que merecen. Tanto los docentes como el equipo directivo deben tener objetivos comunes para lograr el éxito educativo. De esta forma, lo que se pretende conseguir es una transformación tanto educativa como social y, por ende, la aplicación del liderazgo de tipo transformacional.

Entre los requisitos esenciales que se detallan para ser un buen líder destacan la habilidad comunicativa, la flexibilidad, la objetividad, el saber trabajar en equipo y la habilidad para motivar al personal educativo hacia el fomento de la mejora del centro. Aunque si bien es cierto que la mayoría de los directores de los centros escolares no reciben una preparación suficiente en cuanto a liderazgo, por lo que afecta en el desempeño del mismo.

Por ello, el equipo directivo de los centros educativos tiene un papel esencial en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, la falta de formación en liderazgo y la poca importancia dada a este aspecto en la legislación educativa actual limitan su eficacia. Es fundamental proporcionar formación en liderazgo tanto al equipo directivo como a los docentes para mejorar el funcionamiento de los centros y promover la calidad educativa.

El resultado más relevante de esta investigación es el poder comprobar y afirmar que existen diversos beneficios en relación con la aplicación del liderazgo de tipo transformacional en el ámbito educativo. Esto puede comprobarse en los once artículos seleccionados ya que en la mayoría se mencionan ventajas con respecto al uso de este tipo de liderazgo. Y aunque si bien es cierto que no se encuentra mucha información acerca de este tópico, sería conveniente investigar más acerca del mismo.

De acuerdo con la información recabada para esta revisión bibliográfica, debemos hacer especial hincapié, primeramente, en que el liderazgo transformacional presenta diversos beneficios como el incremento de la motivación de los docentes por parte del equipo directivo. Esto se debe a que los directores de los centros educativos desean las mejores condiciones para su centro por lo que un docente intrínsecamente motivado influye de manera considerable en la mejora del centro. Además, gracias a la gran habilidad comunicativa que destaca en este tipo de líderes, es de vital importancia resaltar la buena

relación que establecen no solo con los docentes sino también con todo el personal que trabaja en el centro, alumnado y familiares. Por tanto, este tipo de líderes crea un clima armonioso en el que la confianza es primordial para delegar poder, o incluso para la toma de decisiones conjunta con la finalidad de conseguir un centro educativo eficiente. Además, son capaces de elevar la autoestima y por ende, el compromiso de los docentes ya que se sienten complacidos y felices realizando su trabajo gracias al comportamiento del equipo directivo.

Otro de los beneficios señalados anteriormente es que gracias a este tipo de liderazgo se puede llevar a cabo una gran transformación social. Los niños son el futuro y, como tal, debemos considerar la importancia de una transformación social que comienza en las escuelas. La educación desempeña un papel fundamental en la formación de las nuevas generaciones, moldeando sus valores, habilidades y actitudes hacia una sociedad más justa y equitativa. Es por ello que un buen director (el cual desempeñe un liderazgo transformacional), desempeña un papel primordial en cuanto a tal transformación. Su liderazgo así como su visión pueden influir en gran medida en el ambiente escolar, en la calidad de la educación y en el desarrollo de los estudiantes. Así pues, reconocer que los estudiantes son el futuro implica la responsabilidad de generar cambios desde los centros educativos con la finalidad de brindarles una formación que los haga ciudadanos comprometidos. A su vez, la metodología en cuanto a la enseñanza también está cambiando. Ya no solo se usan libros de texto si no que también se ha implementado el uso de las TIC y esto se debe al cambio y la transformación que presentan este tipo de líderes.

Además, este tipo de liderazgo no solo obtiene beneficios en el personal del centro sino también en su alumnado. Esto se debe a que el director fomenta la motivación del profesorado y éste la del propio alumnado mejorando así el desempeño de los estudiantes. Sin embargo, este tipo de liderazgo también presenta inconvenientes ya que se recomienda usar varios tipos de liderazgo. Es decir, adquirir diferentes aspectos acorde con el objetivo principal del trabajo cometido.

En consonancia con lo anterior y en cuanto a los aspectos de carácter positivo que poseen los líderes transformacionales, se señalan reiteradamente cuatro características en concreto conocidas como las “4 i del liderazgo transformacional”: inspiración, estimulación intelectual, consideración individual e influencia individualizada o carisma. Estas cuatro cualidades están asociadas con este tipo de líder por lo que, para ser un líder transformador, es de vital importancia poseer cada una de ellas. Si bien es cierto que no sólo estas particularidades definen a un buen líder transformador sino que también destacan por su flexibilidad y adaptabilidad; así como por su gran inteligencia emocional.

Centrando nuestra atención en una perspectiva más a largo plazo cabe destacar que es imprescindible un incremento de investigación de acuerdo con esta temática ya que el liderazgo ha sido ampliamente estudiado en el ámbito empresarial por lo que resulta necesario conocer más acerca de este tipo de liderazgo en el ámbito educativo (Davis et al., 2022). Esto puede deberse a causa de que no se ha otorgado un rol significativo a los directivos de los centros educativos, por lo que no son considerados como una pieza clave para el éxito de los cambios. Sin embargo, de acuerdo con Bolívar (2010) se requiere que los directores estén altamente cualificados para ejercer su trabajo y para ello, es de vital importancia hacer de ésta una profesión atractiva, la cual no se base única y exclusivamente en realizar meros trabajos administrativos. Asimismo, estos líderes necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades y esto solo puede resolverse con formación. Sin embargo, ésta resulta ser escasa.

Para lograr un liderazgo educacional efectivo, es necesario realizar cambios en la estructura organizativa actual. Por ende, gracias al liderazgo transformacional, podría establecerse un cambio en cuanto a la estructura organizativa de los centros escolares. Para ello, se requiere de un liderazgo que promueva de forma transformadora el desarrollo de la escuela como organización con el objetivo de promover un ambiente de colaboración, desarrollo profesional y resolución de problemas con una visión colectiva para lograr un mejor aprendizaje y desarrollo de la comunidad escolar (Bolívar, 2010).

De este modo y desde una perspectiva más global, sería conveniente recabar toda la información posible, así como seguir investigando acerca de este tópico ya que, como se ha podido comprobar, el liderazgo en el ámbito académico es una herramienta muy valiosa para mejorar tanto a nivel de centro como el personal que lo conforma. De esta forma, se consigue el objetivo principal de la educación: facilitar el proceso de aprendizaje de los más pequeños, fomentando su desarrollo integral, proporcionándoles conocimientos y herramientas para comprender el mundo, desarrollar el pensamiento crítico y tomar decisiones informadas. También busca cultivar valores éticos y morales, para formar ciudadanos comprometidos con la sociedad. Además, aspira a despertar el interés por el aprendizaje a lo largo de la vida, fomentando la curiosidad, la creatividad y el amor por el conocimiento, con el fin de que los niños se conviertan en individuos autónomos y adaptables a los cambios del mundo actual.

REFERENCIAS

- Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A., y García Ramírez, J. M., (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4(4), 24-27.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
<https://www.redalyc.org/pdf/1710/171015625002.pdf>
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *FEAE - Forum Europeo de Administradores de la Educación*.
- Borjas Urribarri, F. J., y Vera Guadrón, L. (2008). Funciones gerenciales del director en las escuelas bolivarianas. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*. 11(4), 70-103.
- Bush, T., y Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Channing, J. (2020). “It Was Just the Right Thing to Do”: Women Higher Education Administrators Theorize Ethical Leadership. *Journal of Research in Education*, 29(2), 26–49.
- Cifuentes-Medina, J. E. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Davis, J., McBrayer, J. S., Miller, S. B., y Fallon, K. (2022). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior Motives in Teachers. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 8(1), 1–25.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1364226.pdf>
- Gajardo, J., Ulloa J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Nota Técnica N°6, LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- García-Garnica, M. (2016). La relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y calidad de la educación. *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa*, 1(2), 4-20.

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/61689/40-139-2-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- García-Garnica, M., y Caballero, K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 23(2), 83-106.
- Goleman, D y Mayor, C. (2014). LIDERAZGO: El poder de la Inteligencia Emocional. B de Bolsillo (Ediciones B).
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2014). TALIS 2013: Estudio internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje-Informe internacional. Boletín de Educación Educaínee, 34, 1-4.
- Junta de Andalucía. Decreto 152/2020, de 15 de septiembre por el que se regula el acceso a la función directiva y la formación, evaluación y reconocimiento de los directores, las directoras y los equipos directivos de los centros docentes públicos no universitarios, de los que es titular la Junta de Andalucía. Boletín Oficial Junta de Andalucía, 24 de septiembre de 2020, núm, 186. <https://www.juntadeandalucia.es/boja/2020/186/1>
- Junta de Andalucía. Decreto 328/2010, de 13 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las escuelas infantiles de segundo grado, de los colegios de educación primaria, de los colegios de educación infantil y primaria, y de los centros públicos específicos de educación especial. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 16 de julio de 2010, núm. 139. <https://www.juntadeandalucia.es/boja/2010/>
- Juraz Rolón, N. E. y Campa Álvarez, R. A. (2022). Vocación y liderazgo docente ante los efectos de la pandemia en educación secundaria. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 13. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v13i0.1583
- Martínez Contreras, Y. A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Revista Educación*, 23(44), 7-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5056840>
- Maureira, O., Monforte, C., y González, G., (2013). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles educativos*, 36(146), 134-150. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0185269814701321>

- Montalván Zúñiga, P. F., (2022). Percepciones de los miembros de la Comunidad Educativa sobre el liderazgo de un director de Pastoral de una Institución educativa privada de Lima Metropolitana. *Horizonte de la Ciencia*, 12(22), 203-218.
<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.403>
- Moral, C., Amores, F.J., y Ritacco, M. (2016). Análisis del modelo actual de liderazgo en los institutos de Educación Secundaria de la provincia de Granada y su potencial para generar capacidad de mejora. *Revista Estudios Sobre Educación (ESE)*, 30.
- Moreno-Casado, H., Leo, F. M., López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., Cuevas, R., y Pulido, J.J. (2022). Teacher leadership and students' psychological needs: A multilevel approach. *Teaching and Teacher Education*, 116, 1–11.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103763>
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 1-12.
<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Mustewa, R. (2016). Qualities of a Good Leader and the Benefits of Good Leadership to an Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 8(24), 135-140.
- Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación*. Fundación Chile.
- Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Boletín Oficial del Estado, 340, de 30 de diciembre de 2020, 122868-122953.
<https://www.boe.es/boe/dias/2020/12/30/pdfs/BOE-A-2020-17264.pdf>
- OCDE (2014). *TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning*, TALIS, OECD Publishing, Paris.
- OCDE (2016). *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*. París: OECD Publishing.
- OCDE (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. París: OECD Publishing.

- OCDE (2020). TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals, TALIS. París: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: Un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 20-29. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100003&lng=es&tlng=es
- Prieto Antolines, M., Contreras, F., y Espinosa, J. C. (2020). Liderazgo y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 16(1), 25-35. <https://doi.org/10.15332/22563067.5540>
- Riascos-Hinestroza, L. E., y Becerril-Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243-264. <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>
- Rodríguez, E. (2017). La dirección escolar en contextos complejos. Formación y profesionalización para la función directiva.
- Ruloff, M y Petko, D. (2021). School principals' educational goals and leadership styles for digital transformation: results from case studies in upper secondary schools, *International Journal of Leadership in Education*. [10.1080/13603124.2021.2014979](https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2014979)
- Sánchez, D. (2020). Docentes motivados, Escuelas eficaces. Editorial Punto Rojo.
- Serrano-Elizalde, K. G., Jaramillo-Ramos, M. C. y Prieto-López, Y. (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela Héroes del Cenepa. *Digital Publisher CEIT*, 7(1), 258-273. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1008>
- Shaked, H. (2022). How organizational management supports instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 1-14. <https://haimshaked.com/wp-content/uploads/2022/12/pdf.pdf>
- Theoharis, G. (2007). Social justice educational leaders and resistance: Toward a theory of social justice leadership. *Educational administration quarterly*, 43(2), 221-258.

Tintoré, M. (2018). Líderes educativos y justicia social. Un estudio comparativo. *Revista Perspectiva Educativa*, 57(2), 2-19.
http://www.perspectivaeducacional.cl/public/journals/1/articulos_prensa/n57_2/736.pdf

Yepes-Núñez J.J et al,. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Rev Esp Cardiol*.
<https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>

ANEXO I

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
“Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional”	Virginia Almirón Arévalo Alena Tikhomirova Axela Casandra Trejo Toriz José Miguel García Ramírez	Dialnet	2015	España	- Liderazgo transformacional como promotor del compromiso y motivador del equipo/trabajadores. - Se muestran resultados satisfactorios a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización. - El líder considera al trabajador como persona y no como herramienta. - El líder transformacional estimula intelectualmente al trabajador, tiene en cuenta sus ideas, lo motiva y lo inspira para hacerlo participe en los resultados de la organización. - Un líder transformacional se caracteriza por: carisma, inspiración y estimulación intelectual.

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					Consideración individualizada. - visión compartida, a través de la cooperación y la innovación, los cuales benefician tanto a la empresa como a los mismos colaboradores. - Los líderes transformacionales intentan crear una cultura de organización promoviendo compromiso, lealtad y motivación tanto individual como grupal. - Ventajas de este tipo de liderazgo: surge una asociación de colaboración en la que se desarrollan habilidades sociopersonales, elevando la autoestima tanto del líder como de los seguidores y dando como resultado mejores resultados y

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					beneficios para la organización. - Inconvenientes: resultados a largo plazo ya que este tipo de líder debe ganarse la confianza de los miembros restantes que conforman el grupo.
“La dirección escolar en contextos complejos formación y profesionalización para la función directiva”	Elsy Rodríguez	Dialnet	2017	España	- Diferencia entre dirección y liderazgo. - Este tipo de líder intenta una transformación del centro educativo y para ello involucra a los miembros de la comunidad. - El líder debe motivar e influir en los actores educativos (profesores, padres, estudiantes), incluida la Administración, para que desarrollen capacidades, aptitudes y actitudes con miras a la

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					transformación de los centros educativos. - Importante que trabaje mano a mano con cada sector de la comunidad educativa. - Lo ideal sería que un líder combine diferentes tipos de liderazgo (o aspectos de cada uno de ellos).
El liderazgo transformacional en una institución educativa pública	Ysrael Alberto Martínez Contreras	Dialnet	2014	Perú	- El liderazgo transformacional permite que la figura del director/a influya de forma positiva en los docentes. - Teoría del liderazgo transformacional acuñada por Burns. - El liderazgo transformacional influye en la movilización del poder. - Para un mejor funcionamiento dentro de los contextos en los que se desarrolla, el liderazgo transformacional se inserta

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					en las condiciones representativas de la escuela, tales como los objetivos, su cultura, sus programas e instrucciones, sus políticas y organización, y sus recursos. - Delegación de poder del director/a a los docentes. - La participación de los maestros se considera en función de las motivaciones integradas en la coordinación de los directores que implementan el liderazgo transformacional, el seguimiento del Plan Anual de Trabajo, las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de sus docentes.

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					- El director ejerce su liderazgo transformacional mediante procesos afectivos y cognitivos sobre sus docentes - Un líder transformacional: influye en los docentes, los motiva y los estimula. - El liderazgo transformacional en el ámbito educativo fomenta el vínculo interpersonal entre director/a-docentes.
Percepciones de los miembros de la Comunidad Educativa sobre el liderazgo de un director de Pastoral de una Institución educativa privada de Lima Metropolitana	Pablo Fernando Montalván Zúñiga	Redalyc	2021	Perú	- Incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones por parte de los directores transformacionales. - El director ejerce su liderazgo transformacional mediante procesos afectivos y cognitivos. - Cualidades de un director transformacional:

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					influencia sobre el docente, flexible, emocionalmente equilibrado y resolutivo. Para lograrlo es importante el factor de la inspiración y motivación.
Vocación y liderazgo docente ante los efectos de la pandemia en educación secundaria	Nicolás Eduardo Juraz Rolón Reyna de los Ángeles Campa Álvarez	Redalyc	2022	México	- Definición de liderazgo en el ámbito pedagógico: capacidad para recrear un clima de aula que propicie el aprendizaje, favoreciendo la satisfacción, esfuerzos y eficacia del alumnado durante su desarrollo académico. - Los líderes transformacionales son vistos como personas de confianza y carismáticos. - La investigación verifica la existencia y relación de los factores que caracterizan al líder

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					docente transformacional: creatividad, carisma, motivación, empatía y consideración individualizada.
Liderazgo y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa	Maycoll Prieto Antolines Francoise Contreras Juan C. Espinosa	Redalyc	2020	Colombia	- Este tipo de líderes inspiran confianza. - El liderazgo transformacional inspira a los trabajadores a cumplir metas, asumir desafíos, aprender cosas nuevas y compartir valores de manera responsable. Este tipo de estilo de liderazgo puede promover el comportamiento innovador de los empleados.
Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis	Luis Enrique Riascos-Hinestroza Irene Becerril-Arostegui	Redalyc	2021	México	- líder transformacional de acuerdo con Bass. - este tipo de líderes presentan un alto grado de

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					carisma así como inspiración para el resto. - Es un líder que está dispuesto a ayudar, apoyar e incluso a entrenar. - Este estilo de liderazgo ha dado mejores resultados que el transaccional. - El LET se convierte en una herramienta de transformación social porque fomenta la innovación y porque la educación es el eje fundamental de la sociedad. - Este tipo de liderazgo incrementa el compromiso y reduce las tensiones, la hostilidad y el estrés. - el LET aporta importantes cambios en las instituciones educativas debido a la gran

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					transformación social que pueden causar.
School principals' educational goals and leadership styles for digital transformation: results from case studies in upper secondary schools	Michael Ruloff Dominik Petko	Scopus	2021	Suiza	- Lo idílico sería combinar diferentes tipos de liderazgo en el se encuentre presente el liderazgo transformacional. - liderazgo transformacional entendido como un proceso que se adapta a las necesidades de cada situación. - Teoría acuñada por Burns y Bass. - Estudios basados en liderazgo en otro tipo de ámbitos muestra que este tipo de liderazgo presenta mejores cambios que el liderazgo transaccional. - Estudios de casos argumentan que el liderazgo transformacional tiene efectos positivos en la

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					integración de la tecnología en el ámbito educativo.
Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior Motives in Teachers	Jeremy Davis Juliann Sergi McBrayer Suzanne B. Miller Katherine Fallon	ERIC	2022	EE.UU	- Importante la relación entre director-docentes para el buen funcionamiento del liderazgo en los centros escolares. - los directores que siguen este tipo de liderazgo para mejorar el desempeño de los estudiantes y los niveles de logro, usan factores motivadores para cambiar las actitudes, creencias y comportamientos de los maestros. - Teoría acuñada por Burns. - Este tipo de liderazgo favorece el buen clima escolar ya que trata de cambiar las actitudes de los docentes, así como cambios vitales para la organización del centro.

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					- Los líderes transformacionales fomentan la motivación de los docentes, así como una mejor actitud frente al trabajo. - Este tipo de liderazgo fomenta un clima positivo. - Aumento general del Comportamiento de Ciudadanía Organizativa. - Los maestros están motivados y desarrollan actitudes positivas relacionadas con el trabajo cuando los directivos escolares los apoyan, alientan y motivan para desarrollar sus habilidades de liderazgo. - Los maestros son más optimistas sobre su papel en la vida de los estudiantes cuando trabajan con directores que exhiben

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					cualidades de liderazgo transformador. - El liderazgo ha sido estudiado en muchas áreas por lo que es imprescindible conocer más acerca de este tipo de liderazgo en el ámbito educativo. - Los directores que ejercen liderazgo transformacional reconocen de forma más clara y rápida las emociones del resto como las de los docentes. - Correlación positiva entre la eficacia del líder y el compromiso de los docentes. - este tipo de liderazgo presenta apoyo individualizado a los docentes por lo que aumenta la comunicación y

TÍTULO	AUTOR/ES	FUENTE	FECHA DE PUBLICACIÓN	PAÍS	RESULTADOS
					la motivación de los maestros.
“It Was Just the Right Thing to Do”: Women Higher Education Administrators Theorize Ethical Leadership	Jill Channing	ERIC	2020	EE.UU	- Confusión entre liderazgo ético y transformacional. - Principal diferencia: el liderazgo ético se basa en el liderazgo transaccional.
Teacher leadership and students’ psychological needs: A multilevel approach	Héctor Moreno-Casado Francisco M. Leo Miguel Á. López-Gajardo Tomás García-Calvo Ricardo Cuevas Juan J. Pulido	Science Direct	2022	España	- El liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con la motivación del estudiantado así como con la satisfacción de sus necesidades. - Teoría del liderazgo de acuerdo con Bass. - El liderazgo transaccional no ha obtenido tanto resultados positivos como el transformacional.