

Recibido: 08/03/2023 - Aceptado: 03/04/2023 - Publicado: 22/05/2023

LIDERAZGO ESCOLAR Y SUS EFECTOS ORGANIZACIONALES EN PROCESOS DE MEJORA EDUCATIVA

SCHOOL LEADERSHIP AND ITS ORGANIZATIONAL EFFECTS IN EDUCATIONAL IMPROVEMENT PROCESSES

Lourdes Ivonne del Carmen Alcaide-Aranda: Departamento de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
Posdoctorado, Centro Universitario CIFE-México.
lalcaidea@unmsm.edu.pe

Carlos Enrique Aguilar Alcaide: Facultad de Ciencias Contables, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
carlogo003a@gmail.com

Cómo referenciar el artículo:

Alcaide-Aranda, L. I. del C. y Aguilar Alcaide, C. (2023). Liderazgo Escolar y sus Efectos Organizacionales en Procesos de Mejora Educativa. *Revista de Comunicación de la SECCI*, 56, 282-301. <http://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e837>

RESUMEN

Esta investigación presenta el análisis de las prácticas de liderazgo de directores al interior de sus establecimientos educacionales en Chile, desde sus autopercepciones y las opiniones de los profesores a su cargo para evidenciar si estos tipos de liderazgo se relacionan con los efectos organizacionales en procesos de mejora educativa. El diseño no experimental de estudio correlacional y transversal permitió analizar los datos recogidos después de la aplicación de dos instrumentos: Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo transformacional de Bass y Avolio y el Inventario de liderazgo instruccional propuesto por Alig-Mielcarek, para luego comparar las relaciones entre estos liderazgos de manera independiente e integrada con los efectos organizacionales. Entre los resultados, resalta el encontrar que el liderazgo transformacional presenta una relación significativa con los efectos organizacionales al igual que el liderazgo instruccional y que ambos presentan cifras muy similares tanto de manera independiente e integrada, por ende se halló que no presentan diferencias significativas en la valoración de los encuestados con respecto a las relaciones de los dos liderazgos escolares con los efectos organizacionales por el contrario los dos liderazgos se integran. Se concluyó que la importancia de esta investigación reside en que permitió contribuir con evidencia fidedigna con respecto a la influencia que ejercen los directores(as), que desarrollan las categorías del estilo de liderazgo instruccional y/o del estilo de liderazgo transformacional tanto de modo independiente como de modo integrado y sinérgico al momento de relacionarse con los procesos de mejora educativa y con los efectos organizacionales importantes para los procesos de cambio.

Palabras clave: liderazgo, estilo de liderazgo, liderazgo escolar, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, efectos organizacionales, eficacia del directivo, mejora educativa, esfuerzo extra.

ABSTRACT

This research presents the analysis of the leadership practices of directors within their educational establishments in Chile, from their self-perceptions and the opinions of the teachers under their charge to show if these types of leadership are related to the organizational effects in improvement educational processes. The non-experimental design of a correlational and cross-sectional study allowed us to analyze the data collected after the application of two instruments: Bass and Avolio's Multifactorial Questionnaire on Transformational Leadership and the Instructional Leadership Inventory proposed by Alig-Mielcarek, to then compare the relationships between these leaderships independently and integrated with the organizational effects. Among the results, it stands out the finding that transformational leadership presents a significant relationship with the organizational effects as well as instructional leadership and that both present very similar figures both independently and integrated, therefore it was found that they do not present significant differences in the assessment of the respondents regarding the relationships of the two school leaders with the organizational effects, on the contrary, the two leaders are integrated. It was concluded that the importance of this research lies in the fact that it allowed us to contribute with reliable evidence regarding the influence exercised by directors, who develop the categories of instructional leadership style and/or transformational leadership style, both independently as well as in an integrated and synergistic way when relating to the processes of educational improvement and with the important organizational effects for the processes of change.

Keywords: leadership, leadership style, school leadership, transformational leadership, instructional leadership, organizational effects, manager effectiveness, educational improvement, extra effort.

A LIDERANÇA ESCOLAR E OS SEUS EFEITOS ORGANIZACIONAIS NOS PROCESSOS DE MELHORIA EDUCACIONAL

RESUMO

Esta investigação apresenta a análise das práticas de liderança dos directores nos seus estabelecimentos de ensino no Chile, a partir das suas autopercepções e das opiniões dos professores responsáveis, a fim de mostrar se estes tipos de liderança estão relacionados com os efeitos organizacionais nos processos de melhoria educacional. A concepção não experimental de um estudo correlacional e transversal permitiu-nos analisar os dados recolhidos após a aplicação de dois instrumentos: O Questionário Multifactorial de Bass e Avolio sobre Liderança Transformacional e o Inventário de Liderança Instrucional proposto pela Alig-Mielcarek, para depois comparar as relações entre estas lideranças de forma independente e integrada com efeitos organizacionais. Entre os resultados, destaca-se a conclusão de que a liderança transformacional

apresenta uma relação significativa com efeitos organizacionais bem como a liderança instrucional e que ambas apresentam figuras muito semelhantes tanto de forma independente como integrada, pelo que se verificou que não existem diferenças significativas na avaliação dos inquiridos no que diz respeito às relações das duas lideranças escolares com efeitos organizacionais, pelo contrário, as duas lideranças estão integradas. Concluiu-se que a importância desta investigação reside no facto de nos ter permitido contribuir com provas fiáveis relativamente à influência dos directores que desenvolvem as categorias de estilo de liderança instrucional e/ou estilo de liderança transformacional, tanto de forma independente como integrada e sinérgica quando se relacionam com os processos de melhoria educacional e com os efeitos organizacionais que são importantes para os processos de mudança.

Palavras chave: liderança, estilo de liderança, liderança escolar, liderança transformacional, liderança instrucional, efeitos organizacionais, eficácia de gestão, melhoria educacional, esforço extra.

1. INTRODUCCIÓN

La literatura especializada coincide en definir al liderazgo escolar como la competencia para influir sobre los demás con la finalidad que desarrollen acciones que coadyuven en el logro de metas y objetivos grupales que mejoren los resultados escolares (Li y Liu, 2020; OECD, 2008; Robinson y Gray, 2019; Robinson, 2007); es decir: "Achieving results through others is the essence of leadership" (Hallinger y Heck, 1996, p. 39). En el mismo sentido, gran cantidad de investigaciones han confirmado que el liderazgo del directivo en la Institución educativa influye en los demás actores educativos y en el entorno escolar; particularmente, en variables concernientes con las actitudes de los docentes en el aula y con los involucrados que influyen en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, también en la mejora del rendimiento académico y en el buen desempeño y autonomía escolar (Gümüş *et al.*, 2020; Sepúlveda y Volante, 2019). Por ello, se afirma, que la influencia del liderazgo educativo en el rendimiento estudiantil es estadística y educativamente significativa (Goddard *et al.*, 2019); sin embargo, este impacto puede ser positivo o negativo en los logros escolares.

Es así como el Instituto de Liderazgo Educativo de Stanford identificó tres aspectos importantes del liderazgo educativo: 1) brinda soporte a los profesores; 2) genera aprendizaje a través del manejo curricular y 3) logra escuelas transformadas con buenos profesores y experiencias de aprendizaje (Chabalala y Naidoo, 2021). Es en este contexto, es que la revisión de los antecedentes teóricos y empíricos existentes en la literatura académica nacional e internacional, permite identificar al estilo de liderazgo escolar que desarrolla el director al momento de gestionar, como uno de los principales factores que influyen en la mejora de los procesos que se desarrollan en los establecimientos educacionales (EE) y por ende en todo el sistema educativo en general (OECD, 2008). Es así, que el directivo se convierte en el líder escolar que asume profesionalmente la dirección del EE y como tal se comunica e interactúa con los demás para, principalmente, desarrollar la gestión institucional y tomar decisiones, pero buscando comprometer a los otros actores educativos con su visión e influyendo

en ellos para el logro de las metas y de los objetivos (Robinson y Gray, 2019; Robinson *et al.*, 2008).

Bolívar *et al.* (2014) y Mora-Ruano *et al.* (2021) confirman que el liderazgo escolar influye indirectamente, pero de manera decidida, en la mejora de los procesos y resultados escolares, al promover la motivación y el desarrollo de competencias profesionales en los profesores; contribuyendo así, a la mejora del clima institucional y de una comunicación más efectiva, las que a su vez intervienen como mediadoras para un mejor rendimiento académico y aprendizaje estudiantil (Demerath y Louis, 2017; Pont *et al.*, 2009). Es en este contexto que los antecedentes teóricos y empíricos otorgan mayor importancia al liderazgo escolar, que ya forma parte importante de las propuestas de política educativa en muchos países (Vaillant, 2015); es por eso que los estudios de carácter educativo lo identifican al interior de la escuela como el segundo factor que más incidencia tiene en los procesos de aprendizaje después de la estrategia docente (Leithwood y Mascall, 2008; Robinson, 2007; Robinson *et al.*, 2008; UNESCO, 2014); además, otros estudios señalan que el tipo de liderazgo explica un 25% de los efectos o logros de aprendizaje (Cifuentes-Medina *et al.*, 2020; Sepúlveda y Volante, 2019). Los estudios realizados en Chile indican que, en relación con la eficacia escolar, explica el 11% de la varianza en educación básica y el 7% en educación secundaria (Volante, 2010).

Entre las investigaciones de mayor impacto con respecto a liderazgo, está el metaanálisis de 27 estudios sobre liderazgo escolar que permitió reconocer a dos estilos de liderazgo: instruccional e transformacional como enfoques de liderazgo escolar (Robinson *et al.*, 2008), porque su práctica lleva a resultados de éxito en general y muy especialmente en el aspecto educativo, volviendo a confirmar su importante contribución no solo en la mejora de los resultados escolares sino también en el incremento de la motivación de los actores educativos por la mejora de su desempeño; todo ello, dentro de un clima institucional propicio. En este sentido, se constata la relevancia del liderazgo transformacional e instruccional en la multiplicidad de estudios sobre esta temática, una razón más que sustenta el que sean motivo de esta investigación.

La teoría del Liderazgo Transformacional fue planteada por Bass (1985) como una propuesta de liderazgo universal que podrían desarrollar todas las organizaciones para mejorar las relaciones entre el líder y sus colaboradores, con base en la práctica de la confianza mutua y del espíritu de equipo sin dejar de lado el logro de las expectativas y cambios individuales (Beachum y Gullo, 2020; Moral, 2018). Al respecto, el mismo autor afirmó que: "un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor, líder, es transformacional" (Bass, 1985, p. 29). Esta propuesta motivó a Leithwood y a su equipo de investigadores a desarrollar estudios con respecto de las ventajas de desarrollar el liderazgo transformacional en las escuelas y su importancia. Es así como los estudios por identificar los efectos del desarrollo del estilo de liderazgo transformacional en las instituciones cobran especial importancia para los investigadores y agentes educativos (Villa, 2019). Los hallazgos indican que los efectos del desarrollo del liderazgo transformacional son positivos en diferentes aspectos como: en el clima o ambiente escolar y en las relaciones entre los profesores; además que indirectamente tiene efectos en la mejora del rendimiento de los estudiantes

(Anthony y Hermans, 2020; Kwan, 2020). De esta manera este estilo de liderazgo es asumido por muchas organizaciones en sus diferentes campos y no solo en el campo financiero para el que fue propuesto inicialmente, sino, más aún, actualmente se le considera como estilo de liderazgo escolar o educativo (Bass, 1998; Verona y Young, 2001); por lo anterior, para este estudio, se asume el modelo conceptual de Bass y Avolio, 2000.

En lo que respecta al Liderazgo instruccional (LI), se conoce que constituye un factor clave para explicar el protagonismo centrado en el director, en el currículo, en la supervisión y en la efectividad de las estrategias de aprendizaje para el logro de la mejora escolar (Bada *et al.*, 2020; Goddard *et al.*, 2019; Hallinger, 2003; Hallinger y Wang, 2015). Para Robinson *et al.*, (2008) el directivo que desarrolló el LI tiene un mayor efecto en el rendimiento académico de los estudiantes que el liderazgo transformacional y esto se explica porque el líder instruccional se centra en el logro de los objetivos académicos y para ello se vale de la supervisión, entrenamiento, desarrollo del personal y la constante comunicación de indicaciones que garanticen su influencia en el pensamiento y en la práctica de los maestros (Ismail *et al.*, 2021), resaltando el monitoreo del proceso de aprendizaje del Modelo de liderazgo instruccional propuesto por Hallinger y Murphy en 1985, como el que tiene mayor influencia en la mejora de los resultados de aprendizaje; por lo anterior, en este estudio también se asume el modelo conceptual de Hallinger.

Con respecto al liderazgo integrado, para Marks y Printy (2003) comprende el desarrollo compartido tanto de las dimensiones del liderazgo transformacional como las dimensiones del liderazgo instruccional que de manera conjunta y efectiva contribuyen en la mejora de los resultados de aprendizaje (Volante, 2010). En la misma línea están los antecedentes teórico-empíricos que permiten confirmar la hipótesis que el desarrollo de un liderazgo eficaz o efectivo es aquel que combina estrategias del liderazgo instruccional y del liderazgo transformacional (Day *et al.*, 2016); sin embargo, con respecto del análisis de los efectos sobre el rendimiento estudiantil, los estudios aún son limitados (Greb, 2011). A los directivos que desarrollan el liderazgo integrado (Klinginsmith, 2007), se les denomina líderes eficaces porque asumen sus éxitos y/o fracasos como respuesta a sus esfuerzos, prácticas o motivación y no a causa de factores externos, a los que no pueden controlar. Además, según Bellibaş *et al.* (2021), los directores de escuela que desarrollen este estilo maximizan el rendimiento de los estudiantes a través del aprendizaje de sus profesores y resuelven mejor las demandas y los cambios que implican las reformas educativas.

En cuanto a los efectos organizacionales, que también se denominan variables de resultado, y que son reconocidos como efectos del liderazgo transformacional, se consideran a: 1) eficacia del director (EFIC) en la gestión la organización escolar, que implica resolver las dificultades escolares; 2) satisfacción (SAT), de los demás actores educativos de trabajar con un directivo que logra buenos resultados y 3) esfuerzo extra (Ee), que implica que los demás actores educativos se sienten motivados a trabajar con el directivo para lograr el éxito institucional, más allá de lo que tenían programado (Ganga-Contreras *et al.*, 2016b, 2018) .

Teóricamente, se conoce que no existe un solo modelo para determinar los efectos del liderazgo en organizaciones educativas (Álvarez-Botello *et al.*, 2016), que la divergencia entre el estilo de liderazgo transformacional (LT) y el estilo de liderazgo Instruccional (LI) persiste desde hace varios años (Hallinger, 2003; Robinson *et al.*, 2008; Shatzer, 2009); principalmente en relación con los efectos de cada uno de estos dos estilos considerados como liderazgos escolares (Day *et al.*, 2016; Klinginsmith, 2007; Kwan, 2020; Marks y Printy, 2003; Shonubi, 2014), situación que se percibe en los escenarios organizacionales de las escuelas chilenas donde aún prima una óptica dicotómica.

Sin embargo, otros autores encuentran coincidencias entre el liderazgo instruccional y el liderazgo transformacional (Shatzer *et al.*, 2014). Esta controversia constituye una razón más para que ambos liderazgos sean motivo de esta investigación, más aún si se entiende que su importancia lleva a que: "los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable" (Pont *et al.*, 2009, p. 9) para asegurar los efectos en los procesos de mejora educativa.

Por lo anterior, en este estudio se tiene el propósito de aportar en la mejora de los procesos educativos, al analizar las prácticas de influencia de directores al interior de sus establecimientos, desde las autopercepciones de los propios directivos y las percepciones de los profesores a su cargo, para evidenciar si el LI y/o el LT se relacionan con los efectos organizacionales; es así que este trabajo responde a preguntas de investigación (PI) con respecto a: ¿Existe relación y/o diferencias significativas del estilo de liderazgo instruccional y/o del estilo de liderazgo transformacional con los tres efectos organizacionales como son el que los otros actores educativos perciban 1) satisfacción de trabajar con el directivo porque perciben que su 2) gestión es eficaz y por consiguiente deciden entregar su 3) esfuerzo extra para lograr la mejora de los procesos educativos?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Establecer la relación y/o diferencias significativas del estilo de liderazgo instruccional y/o del estilo de liderazgo transformacional con los efectos organizacionales de eficacia del directivo, satisfacción y esfuerzo extra de los profesores en los procesos de mejora educativa.

2.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar el estilo de liderazgo escolar LT y/o LI que predomina en los EE que implementan procesos de mejora educativa.
- 2) Analizar la significatividad del nivel de las relaciones entre LT y/o LI y los efectos organizacionales
- 3) Comparar la significatividad de las diferencias entre las relaciones de LT y/o LI y los efectos organizacionales.

3. METODOLOGÍA

Se desarrolló un estudio cuantitativo de 12 EE que implementan procesos de mejora o casos siguiendo un diseño no experimental de estudio correlacional y transversal (Creswell, 2014), que permitió la comparación de las relaciones y diferencias significativas de LT con los efectos organizacionales, de LI con los mismos efectos organizacionales y también de LT y LI con los mismos tres efectos. Todo ello mediante interrelación de la información recabada con los dos instrumentos adaptados: Multifactorial *Leadership Questionnaire* de la versión MLQ-5X-short form e Inventario de liderazgo instruccional.

3.1. Población y muestra

La muestra estuvo conformada por 240 profesores y 12 directivos que laboran en 12 Establecimientos Educativos (EE) de nivel secundaria, seleccionados, de la Región Metropolitana de Santiago (Chile), de un total de 246 EE de Educación Básica que contaba con enseñanza secundaria. Cada caso estuvo conformado por todos los profesores y su respectivo directivo. El principal criterio de selección fue que en las pruebas estandarizadas del Sistema Nacional de Medición de Calidad de la Educación (SIMCE) tuvieran un rendimiento semejante en matemática y lenguaje. La muestra final del estudio fue de 240 profesores y 12 directivos como se indica en la Tabla 1.

Tabla 1. Datos de la muestra por curso y área de conocimiento.

Datos del establecimiento educacional (EE)				Datos del director o directora			
EE	Nº de Alumnos	Resultados SIMCE		Sexo	Años de Servicio	Años en el EE	Nivel de Formación
		Mat	Len				
Caso 1	696	257	262	F	12	8	Postítulo
Caso 2	967	266	259	F	29	7	Magister
Caso 3	720	285	288	F	40	40	Postítulo
Caso 4	3480	220	232	F	12	8	Postítulo
Caso 5	751	281	277	F	20	19	Postítulo
Caso 6	962	241	246	M	41	41	Postítulo
Caso 7	1093	256	252	M	12	3	Magister
Caso 8	1407	277	282	F	12	1	Postítulo
Caso 9	1090	268	273	F	34	5	Magister
Caso 10	2565	254	257	M	20	3	Magister
Caso 11	1495	255	244	M	45	38	Postítulo
Caso 12	719	234	246	M	16	1	Postítulo

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Instrumento

Desde el enfoque metodológico cuantitativo se midió la presencia del liderazgo transformacional en la gestión que el directivo desarrolla en la EE, con el Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo, propuesto por Bass y Avolio (2000), segunda edición, versión corta y traducida, que en inglés se le denomina *MLQ-5X-short form*. La adaptación de este instrumento al contexto chileno estuvo a cargo de Thieme (2005),

pero continúa manteniendo la estructura básica; su validez presenta un alto índice de confiabilidad (*Alpha de Cronbach* de 0,97). Las tres dimensiones atribuidas al constructo del estilo de liderazgo transformacional permitieron adaptar dos formatos de cuestionario: uno que midió el liderazgo del director desde la percepción del mismo director (*leader form*), que se tomó como referencia para este estudio y otro cuestionario que también midió el liderazgo del director, pero desde las percepciones de los profesores (*rader form*). En este mismo instrumento se incluyeron los ítems que evalúan los tres efectos organizacionales: la eficacia del líder, la satisfacción y el esfuerzo extra, por lo que el instrumento presenta 22 ítems.

Para medir el liderazgo instruccional en la gestión de los directivos, se aplicó la adaptación del instrumento "Inventario de liderazgo instruccional", de Volante (2010) con 28 ítems, propuesto originalmente por Alig-Mielcarek (2003). Este instrumento fue validado 2 veces por profesores y directivos chilenos presentando una alta confiabilidad interna con un índice *Alpha de Cronbach* de 0,96.

Al unir el instrumento de LT con 22 ítems y LI con 28 ítems, los informantes respondieron 50 ítems.

3.3. Procedimiento de recogida y análisis de datos

Para la aplicación de los instrumentos se contó con un grupo de pares de investigadores expertos reconocidos por su acreditada trayectoria en innovación y liderazgo pedagógico. Se tuvo una reunión con la totalidad del profesorado de cada EE seleccionado, para explicarles las finalidades de esta investigación y se les solicitó su apoyo y participación voluntaria; garantizándoles el anonimato de sus percepciones. La aplicación se realizó al finalizar el año escolar. De acuerdo con los objetivos de la investigación establecidos, el estudio se desarrolló mediante las fases siguientes:

Fase 1. Estandarización a un valor Z con el software SPSS 25 que asegura la confiabilidad de los análisis estadísticos, fue necesario porque los instrumentos de cada uno de los estilos no tenían el mismo número de reactivos ni alternativas de respuesta (LT=22 reactivos con alternativas del 0 al 4 y LI=28 reactivos con alternativas del 0 al 6)

Fase 2. Análisis de las percepciones recogidas a través del instrumento Multifactorial *Leadership Questionnaire MLQ-5X-short form* en las presentaciones: *leader form* y *rader form* y del instrumento "Inventario de liderazgo instruccional a través de la prueba *t student* y estadísticos descriptivos respecto al LT y/o LI que desarrolla el director o directora del EE

Fase 3. Análisis descriptivo de las relaciones existentes de LT y/o LI y los efectos organizacionales según la comparación de medias y desviaciones típicas.

Fase 4. Nivel de las relaciones de LT y/o LI con los efectos organizacionales según el coeficiente de correlación lineal de Pearson.

Fase 5. Significatividad de las relaciones existentes de LT y/o LI y los efectos organizacionales según el análisis de varianza con un factor (ANOVA) para ratificar y validar los anteriores resultados.

El análisis cuantitativo obtuvo resultados luego de relacionar, entre sí, las puntuaciones que alcanzaron cada variable de estudio para luego examinar las correspondencias de cada estilo de liderazgo con cada una de las variables de resultado o efectos organizacionales; lo que implicó un buen acercamiento.

4. RESULTADOS

Los resultados respondieron sobre la existencia de relación y/o diferencias significativas del LI y/o del LT con los efectos de eficacia del directivo, satisfacción y esfuerzo extra en los profesores en los procesos de mejora escolar; los resultados aportan como dato novedoso y sin antecedentes que el estilo de liderazgo instruccional, al igual que el LT, se relaciona significativamente con los efectos organizacionales; lo que era considerado como exclusividad del liderazgo transformacional.

¿Qué estilo de liderazgo escolar predomina en los EE en procesos de mejora?

Los resultados con respecto a los estilos de liderazgo que predominan en los directivos de los 12 EE en estudio que implementan procesos de mejora, se lograron después de analizar los resultados de las medias tanto del LI como del LT en puntaje Z a través de los estadísticos descriptivos correspondientes. Al momento de categorizar los EE, se estableció el valor 0 al EE que no mostraba predominio alguno de los estilos LI o LT sino la integración o combinación de LT y LI; el valor 1 se asignó al EE donde predominaba LT, y el valor 2 al EE en donde predominaba el LI. Los resultados obtenidos fueron ratificados con la prueba de comparación de datos: prueba t de student, que indicó como resultado 3 grupos de liderazgo:

- i) Grupo LT + LI: constituido por 7 EE con directores y directoras que desarrollan el liderazgo integrado, compuesto por los dos estilos transformacional e instruccional, sin mostrar preferencia.
- ii) Grupo LI: conformado por 3 EE con 2 directoras y un director que desarrollan con mayor preferencia el liderazgo instruccional pero también se encontraron algunas prácticas que caracterizan al estilo de liderazgo transformacional.
- iii) Grupo LT: conformado por 2 EE con directoras que desarrollan el liderazgo instruccional con mayor preferencia.

Estos resultados coinciden con los reportes que lleva a inferir que no siempre se presenta la dicotomía de "LI o LT" y que la tendencia es más bien hacia la integración de los dos estilos, es decir "LI y LT", tal como corroboran las percepciones y resultados analizados en esta investigación; en el mismo sentido se reporta la evidencia de mejores resultados de aprendizaje que gradualmente logran los estudiantes como resultado de la directa y/o indirecta gestión de los directivos que desarrollan el estilo de liderazgo compuesto por el LT y LI (Day *et al.*, 2016); que Klinginsmith (2007) los reconoce como líderes eficaces.

En cuanto a la significatividad de las relaciones y diferencias encontradas entre LT y/o LI y los efectos organizacionales:

Los resultados de la Tabla N°2 sustentan las relaciones de cada uno de los 3 grupos de liderazgo encontrado con los efectos organizacionales las que presentan poca variabilidad; ya que, las medias y desviaciones estándar de los efectos organizacionales muestran valores semejantes asociados a cada uno de los tres grupos de liderazgo encontrado.

Tabla 2. Comparación de medias y desviaciones típicas por cada grupo de liderazgo encontrado con cada uno de los efectos organizacionales.

Grupo de establecimientos según predominio del estilo de liderazgo		Media Eficacia del directivo	Media Satisfacción	Media Esfuerzo Extra
Grupo LI 3 casos	N	63	63	63
	Media	2,738	2,730	2,778
	Desviación típica	11,425	11,353	10,917
Grupo LT 2 casos	N	42	42	42
	Media	3,071	3,012	2,988
	Desviación típica	,8007	,8868	10,505
Grupo LI y LT 7 casos	N	147	147	147
	Media	2,816	2,813	2,735
	Desviación típica	11,151	11,619	12,224
Grupo total 12 casos	N	252	252	252
	Media	2,839	2,825	2,788
	Desviación típica	1,0781	1,1137	1,1628

Fuente: Adaptado de Alcaide, L. (2017, p. 208).

En la misma tabla, se observa que el 17% de los testeados percibe que la gestión de las dos directoras del grupo LT es eficaz ($M = 3,071$), lo que denota que ellas influyen en los otros actores educativos para lograr una mayor participación y mejor convivencia, lo que sugiere que existe un buen clima institucional que coadyuva en el logro de una organización escolar efectiva (Bass *et al.*, 2003).

El grupo LI muestra que el 25% de los testeados indican que la gestión de los 3 directivos presenta mayor relación con el efecto de esfuerzo extra de los demás actores educativos, con una media: $M = 2,778$, lo que indica que se sienten motivados a trabajar con éxito, más de lo que tenían previsto.

El grupo LI y LT muestra, el mayor porcentaje, que el 58% de los encuestados perciben que sus directivos lideran el colegio de manera efectiva (Bellibaş *et al.*, 2021) porque influyen en los demás actores educativos, para que opinen que la organización escolar es eficaz ($M = 2,816$).

El análisis del grupo total o de los tres grupos presenta el 100% de las percepciones de los informantes, las que confirman los análisis realizados por cada grupo de liderazgo, por lo que se infiere que tanto los docentes como los directivos consideran que el estilo de liderazgo desarrollado por su director o directora; ya sea LI o LT o LI y LT sí tiene relación con los tres efectos organizacionales (Ganga-Contreras *et al.*, 2016a) y que estas relaciones muestran valores similares; puesto que, no se encontraron diferencias significativas entre las valoraciones de las medias de los tres efectos organizacionales ni diferencias de variabilidad estimable entre las desviaciones típicas.

La tabla 3 muestra los valores que presentan la relación entre los estilos de liderazgo y los tres efectos organizacionales de eficacia del directivo, satisfacción y esfuerzo extra de los agentes educacionales, según los resultados del coeficiente de correlación r de Pearson que confirman los resultados anteriores.

Tabla 3. Matriz de correlaciones de orden cero "r de Pearson", del liderazgo transformacional (LT), liderazgo instruccional (LI) y Liderazgo integrado (LI+LT) con los efectos organizacionales.

Efectos	LT	LI	LT + LI
SAT	0.924**	0.766**	,900**
EFIC	0.827**	0.702**	,845**
EE	0.882**	0.679**	,848**

Fuente: Alcaide, L. (2017, p. 210).

La tabla N°3 confirma la relación positiva entre las variables; puesto que, los valores del índice de las correlaciones así lo indican; en el mismo sentido la significatividad de los valores no presenta diferencia notable. Así, lo confirman los siguientes análisis que comparan las diferencias porcentuales encontradas de los valores del índice de correlación de cada uno de los grupos de liderazgo con cada uno de los efectos organizacionales:

- Efecto satisfacción (SAT), se halló que entre LT y SAT ($r = 0.924$, $p < 0,01$) = 2.6% existe la mayor relación, tanto más, que la de LI+LT con SAT ($r = 0.900$, $p < 0,01$), y que es 17.1% mayor que la relación encontrada entre LI y SAT ($r = 0.766$, $p < 0,01$). De igual manera la relación entre LI+LT y SAT es 14.9% mayor que la existente entre LI y SAT ($r = 0.766$, $p < 0,01$).

- Efecto esfuerzo extra (Ee) se halló que entre LT y EE ($r = 0.882$, $p < 0,01$) = 3.9% existe la mayor relación, por encima de que existe entre LI+LT y Ee ($r = 0.848$, $p < 0,01$), y que es 23% mayor que la relación encontrada entre LI y Ee ($r = 0.679$, $p < 0,01$). De igual manera la relación entre LI+LT y Ee es 20% mayor que la relación de LI con Ee ($r = 0.679$, $p < 0,01$).

- Efecto eficacia (EFIC) presenta valores menores, pero siempre significativos porque se halló que entre LI+LT y EFIC ($r = 0.845$, $p < 0,01$) = 2.1% presenta la mayor relación que las demás, como la de LT y EFIC ($r = 0.827$, $p < 0,01$), que es 17% mayor que la relación encontrada entre LI y EFIC ($r = 0.702$, $p < 0,01$). Al comparar las relaciones de LT y EFIC ($r = 0.827$, $p < 0,01$) y la relación de LI con EFIC ($r = 0.702$, $p < 0,01$); se calculó que la relación que presenta LT es 15.1% mayor que la de LI.

El análisis de varianza de un factor ANOVA se presenta en la Tabla N°4 con resultados de la comparación de las medias de varianza de un factor que confirman los análisis anteriores con respecto a la significatividad de las relaciones y diferencias de los grupos de liderazgo escolar encontrados con los efectos organizacionales. En la misma tabla se observan los tres efectos organizacionales con la variable factor "predominio de liderazgo por estilo" la que presenta a los tres grupos de liderazgo encontrados.

Tabla 4. *Significatividad de las relaciones y diferencias entre los grupos de tipos de liderazgo y los efectos organizacionales.*

Tabla de ANOVA		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Med_SAT * Predominio de liderazgo por estilo	Inter-grupos (combinadas)	2,055	2	1,028	,827	,438
	Intra-grupos	309,262	249	1,242		
	Total	311,317	251			
Med_EFIC * Predominio de liderazgo por estilo	Inter-grupos (combinadas)	2,986	2	1,493	1,287	,278
	Intra-grupos	288,755	249	1,160		
	Total	291,741	251			
Med_EE * Predominio de liderazgo por estilo	Inter-grupos (combinadas)	2,106	2	1,053	,777	,461
	Intra-grupos	337,286	249	1,355		
	Total	339,392	251			

Fuente: Alcaide, L. (2017) (p. 213).

En la tabla 4 se observan resultados que confirman que las relaciones encontradas entre los tres grupos de estilos de liderazgo con los efectos organizacionales no presentan diferencias significativas; así las relaciones de:

- Los tres liderazgos con el efecto SAT=(2, 249) = 0,827, p= ,438); indican que las percepciones entre los docentes no difieren de manera significativa al considerar que el directivo desarrolla un estilo de liderazgo escolar que los hace sentir satisfechos porque al igual que con los otros actores educativos su manera de trabajar es amable y por demás aceptable.
- Los tres liderazgos con el efecto EFIC=(F(2, 249) = 1,287, p= ,278) indican que las percepciones de los docentes no presentan diferencias significativas al apreciar que sus directivos logran una gestión institucional eficaz y efectiva.
- Los tres liderazgos con el efecto Ee= (F(2, 249) = 0,777, p= ,461), indican que los profesores no difieren significativamente en la percepción de considerar que su director o directora incita a los otros agentes educativos a hacer más de lo que tenían previsto y que, además, logra que aumenten en ellos los deseos de tener éxito.

En resumen, los análisis estadísticos mostraron resultados que confirman la relación de cada uno de los grupos de liderazgo encontrados (variable factor) y los efectos organizacionales, así, confirman los valores que presenta la tabla 4 en la columna de Significatividad =Sig (sig > 0.05); que también permite inferir que estas relaciones no muestran distinciones ni diferencias significativas.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Después de analizar los resultados, se concluye que el objetivo general se logró, debido a que no se encontraron diferencias significativas al establecer la comparación entre los estilos de liderazgo LI y LT. Esto implica que existen relaciones entre el liderazgo transformacional y/o el liderazgo instruccional y los efectos organizacionales de eficacia del directivo, satisfacción y esfuerzo extra de los profesores en los procesos

de mejora educativa, tanto de modo independiente como de modo sinérgico e integrado por ambos estilos, al momento de combinarse el liderazgo instruccional con el liderazgo transformacional lo que se evidencia cuando los directivos desarrollan estos estilos de liderazgo en el marco de los procesos de cambio y de mejora educativa (Ganga-Contreras *et al.*, 2016a).

Con respecto del primer objetivo específico, se pudo identificar que, si bien en algunos de los casos analizados, se encontró cierta tendencia hacia el LI y en otros, hacia el LT, la tendencia mayor se dirigía hacia la integración de los estilos LI y LT. Por lo anterior, se concluye que el factor "estilo de liderazgo" no presenta predominancia de uno de los estilos de liderazgo escolar en los establecimientos educacionales que están en procesos de mejora escolar; puesto que, tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo instruccional no presentan diferencias significativas entre ellos que así lo justifique, lo que nuevamente se confirma al momento de asociarlos con los tres efectos organizacionales o variables de resultado.

En cuanto a la significatividad del nivel de las relaciones entre LT y/o LI y los efectos organizacionales, a lo que alude el segundo objetivo específico, se concluye que al no presentar predominancia del estilo de liderazgo transformacional sobre el instruccional o viceversa, se observa una combinación o integración de ambos liderazgos, al que se le denomina liderazgo integrado. Con este estudio no se pretende generalizar, pero sí confirmar lo que señala Greb (2011) con respecto a la efectiva relación entre los dos estilos liderazgos de LT y/o LI y la mejora del rendimiento escolar, que en conjunto, se potencializan. En consecuencia, se puede proponer que el estilo de liderazgo integrado es una buena opción para una efectiva gestión, no sólo para los directivos, a quienes les permite implementar y desarrollar un estilo de liderazgo que denote la buena selección de las mejores estrategias tanto del liderazgo instruccional como del liderazgo transformacional para combinarlas y desarrollarlas de acuerdo a la situación que se presente durante la gestión. Por ende, el liderazgo integrado asegura la eficacia de los líderes (Klinginsmith, 2007); y, ya sea de manera directa o indirecta, sí contribuye en la mejora progresiva de los logros de aprendizaje (Day *et al.*, 2016).

En lo referente a la comparación de la significatividad de las diferencias entre las relaciones de LT y/o LI y los efectos organizacionales, planteado en el tercer objetivo específico, se confirma que las relaciones encontradas entre los tres grupos de estilos de liderazgo con los efectos organizacionales no presentan diferencias significativas. Esto coincide con los antecedentes teórico-empíricos que enfatizan que los efectos organizacionales también denominados como variables de resultado: eficacia del líder, sentimiento de gran satisfacción por el trabajo y muestras de ampliar su jornada de trabajo o esfuerzo extra, son reconocidos como efectos del liderazgo transformacional en los demás colaboradores o actores educativos; lo que contribuye a lograr cambios y mejorar considerablemente los procesos de la gestión educativa (Hurtado, 2008; Thieme, 2005; González *et al.*, 2013, Ganga-Contreras *et al.*, 2016b;). En la misma línea, se coincide con Bass (1988, p. 30) que concluye: "solo el liderazgo transformacional puede conseguir que hacer bien una tarea o contribuir a una buena causa sean gratificantes y le hagan sentirse satisfechos de sí mismos".

Esta conclusión se robustece con el aporte novedoso que este estudio brinda sobre las

percepciones con respecto al liderazgo instruccional, las que también indican su relación con los efectos organizacionales de eficacia del director, satisfacción y esfuerzo extra; este resultado permitió contribuir con evidencia fidedigna y original; puesto que, en estudios anteriores no se encuentra el reporte de resultados semejantes (Nurabadi *et al.*, 2021; Volante, 2010) sino que estos efectos organizacionales sólo se atribuyen como efectos del liderazgo transformacional. Este suceso es percibido cuando los directivos desarrollan el liderazgo instruccional o el liderazgo transformacional tanto de manera independiente como cuando los dos estilos de liderazgo se integran. Tal conclusión se considera como un nuevo aporte y antecedente que para efectos de esta investigación invita a profundizar en estos estudios para fortalecer el desarrollo de mejores propuestas de políticas educativas y de innovación de los procesos de selección de los directivos de establecimientos educacionales en general y de manera especial para redimensionar la gestión institucional en la que el ejercicio del directivo realmente contribuya en la mejora del sistema escolar en general y de la propuesta educativa chilena, tal como propone Volante (2010).

Finalmente se concluye que al comparar las diferencias entre las relaciones de LT y/o LI y los efectos organizacionales, no se presentan diferencias significativas entre ellos ni de manera independiente ni integrada; ya que, al igual que el liderazgo transformacional y el liderazgo instruccional, el liderazgo integrado por LT y LI, también se relaciona con los tres efectos organizacionales y con valores que lo ubican entre el Liderazgo transformacional y el liderazgo instruccional. Todo ello, en el marco de la evaluación del liderazgo, despierta cada vez mayor interés por desarrollar investigaciones empíricas, en torno a la integración del liderazgo transformacional y el liderazgo instruccional; ya que, en el campo educativo la teorización de estos liderazgos sigue presentando tendencias dicotómicas (Shaked y Benoliel, 2020).

6. REFERENCIAS

- Alcaide, L. (2017). *Liderazgo Instruccional y Transformacional en los Procesos de Mejora en Establecimientos Educacionales en Santiago de Chile* [Tesis Doctoral Pontificia Universidad Católica de Chile]. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21446>
- Alig-Mielcarek, J. M. (2003). *A model of school success: instructional leadership, academic press, and student achievement* [Doctoral dissertation, Ohio State University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1054144000
- Álvarez-Botello, J., Torres Velázquez, A. M. y Chaparro Salinas, E. M. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.34.1.206881>
- Anthony, F. V., & Hermans, C. A. M. (2020). Spiritual determinants and situational contingencies of transformational leadership. *Acta Teológica*, 60-85. <https://doi.org/10.18820/23099089/actat.Sup30.3>

- Bada, H, Tengku Ariffin, T. F., & Nordin, H. (2020). Teachers' perception of principals' instructional leadership practices in Nigeria. *Universal Journal of Educational Research*, 8(10), 4459-4469. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.081013>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short* (2.^a ed.). Mindgarden, Inc.
- Beachum, F. D., & Gullo, G. L. (2020). School Leadership: Implicit Bias and Social Justice. In: *Handbook on Promoting Social Justice in Education* (pp. 429-454). Springer International Publishing. <https://bit.ly/43yLCnB>
- Bellibaş, M. Ş., Kılınc, A. Ç., & Polatcan, M. (2021). The Moderation Role of Transformational Leadership in the Effect of Instructional Leadership on Teacher Professional Learning and Instructional Practice: An Integrated Leadership Perspective. *Educational Administration Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0013161X211035079>
- Bolívar Botía, A., López-Yáñez, J. y Murillo Torrecilla, F. (2014). Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación. *Fuentes: Revista de La Facultad de Ciencias de La Educación*, 14, 15-40.
- Chabalala, G., & Naidoo, P. (2021). Teachers' and middle managers' experiences of principals' instructional leadership towards improving curriculum delivery in schools. *South African Journal of Childhood Education*, 11(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajce.v11i1.910>
- Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W. y González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26), 78-93. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.^{ta} ed.).
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>

- Demerath, P., & Louis, K. S. (2017). *Handbook of/for Educational Leadership. The Wiley International Handbook of Educational Leadership* (pp. 453-470). John Wiley y Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118956717>
- Ganga-Contreras, F. A., Navarrete, E., Alt, C. y Alarcón, N. R. (2016a). Percepción de los estilos de liderazgo: el caso de un campus universitario. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, Mayo, 1-36. <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>
- Ganga-Contreras, F., Rodríguez-Ponce, E., Navarrete, E. y Pedraja-Rejas, L. (2018a). Relevancia del liderazgo en el gobierno de las universidades iberoamericanas. *Interciencia*, 43(3), 160-167. <https://bit.ly/41cMnR6>
- Ganga-Contreras, F., Villegas, F., Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2016b). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, 41(9), 596-604. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/142902>
- Goddard, Y. L., Goddard, R. D., Bailes, L. P., & Nichols, R. (2019). From School Leadership to Differentiated Instruction. *The Elementary School Journal*, 120(2), 197-219. <https://doi.org/10.1086/705827>
- Greb, W. (2011). *Principal leadership and student achievement: What is the effect of transformational leadership in conjunction with instructional leadership on student achievement?* ProQuest Dissertations and Theses. <http://search.proquest.com/docview/889930923?accountid=34574>
- Gümüş, S., Arar, K., & Oplatka, I. (2020). Review of international research on school leadership for social justice, equity and diversity. *Journal of Educational Administration and History*, 53(1), 81-99. <https://doi.org/10.1080/00220620.2020.1862767>
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44. <https://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *Elementary School Journal*, 86, 212-247.
- Hallinger, P., & Wang, W.-C. (2015). *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale* (© Springer International Publishing Switzerland 2015 (ed.); Springer C). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3>

- Hurtado, J. (2008). *Hacia una mejor gestión en los colegios. Influencia de la cultura escolar sobre la educación* [Tesis, Universidad de Talca] <http://dspace.utalca.cl/handle/1950/6408>
- Ismail, A., Ahmad, N. S., & Aman, R. C. (2021). Gender of transformational school principals and teachers' innovative behavior. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(3), 747-752. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i3.21448>
- Klinginsmith, N. (2007). *The relative impact of principal managerial, instructional, and transformational leadership on student achievement in Missouri middle level schools* (Issue May) [Tesis Doctoral University of Missouri-Columbia]. <https://doi.org/10.32469/10355/4772>
- Kwan, P. (2020). Is Transformational Leadership Theory Passé? Revisiting the Integrative Effect of Instructional Leadership and Transformational Leadership on Student Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0013161X19861137>
- Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321221>
- Li, L., & Liu, Y. (2020). An integrated model of principal transformational leadership and teacher leadership that is related to teacher self-efficacy and student academic performance. *Asia Pacific Journal of Education*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1806036>
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397. <https://doi.org/10.1177/0013161X03253412>
- Mora-Ruano, J. G., Schurig, M., & Wittmann, E. (2021). Instructional Leadership as a Vehicle for Teacher Collaboration and Student Achievement. What the German PISA 2015 Sample Tells Us. *Frontiers in Education*, 6. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.582773>
- Moral, C. (2018). An approach to the concept of leadership for learning. What, who, how and where of the leadership for learning. *Bordon, Revista de Pedagogía*, 70(1), 73-87. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2018.53235>
- Nurabadi, A., Irianto, J., Bafadal, I., Juharyanto, J., Gunawan, I., & Adha, M. A. (2021). The effect of instructional, transformational and spiritual leadership on elementary school teachers' performance and students' achievements. *Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 17-31. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35641>
- González, O., González, O., Ríos, G. y León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos*,

Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 15, 355-371.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>

OECD. (2008). *Education and Training Policy Improving School Leadership Case Studies on System Leadership* (vol. 2).

Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*.
<https://doi.org/10.1787/9789264074026-es>

Robinson, V., & Gray, E. (2019). What difference does school leadership make to student outcomes? *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 49(2), 171-187. <https://doi.org/10.1080/03036758.2019.1582075>

Robinson, V. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. *Australian Council for Educational Leaders*, 41, 1-32.
<https://bit.ly/3GyPBqe>

Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

Sepúlveda, R., & Volante, P. (2019). Instructional middle leadership: International Approaches for professional development in Chilean schools. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 23(3), 341-362.
<https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i3.11231>

Shaked, H., & Benoliel, P. S. (2020). Instructional boundary management: The complementarity of instructional leadership and boundary management. *Educational Management Administration y Leadership*, 48(5), 821-839.
<https://doi.org/10.1177/1741143219846905>

Shatzer, R. H. (2009). *A Comparison Study between Instructional and Transformational Leadership Theories: Effects on Student Achievement and Teacher Job Satisfaction*. [Tesis doctoral, Brigham Young University].
<https://scholarsarchive.byu.edu/etd/2432/>

Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R., & Brown, B. L. (2014). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement. *Educational Management Administration y Leadership*, 42(4), 445-459.
<https://doi.org/10.1177/1741143213502192>

Shonubi, O. K. (2014). Effective leadership conducive to generation of academic performance in Schools. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 1868-1876. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p1868>

Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]
<http://ddd.uab.cat/record/37299>

- UNESCO. (2014). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. UNESCO, 91. <https://bit.ly/3Mt0Y6V>
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. UNESCO. *Education for all Global Monitoring Report*, March, 1-26. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4047.3126>
- Verona, G., & Young, J. (2001). *The influence of principal transformational leadership style on high school proficiency test results in the New Jersey Comprehensive and Vocational High Schools*. Annual Meeting of the American Educational Research Association. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED454281.pdf>
- Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Volante, P. (2010). *Influencia instruccional de la dirección escolar en los logros académicos* [Tesis Doctoral, Pontificia Universidad Católica de Chile]. <https://bit.ly/3UrrnF>

CONTRIBUCIONES DE AUTORES, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los autores:

Conceptualización: Alcaide Aranda, Lourdes Ivonne del Carmen. **Metodología:** Alcaide Aranda, Lourdes Ivonne del Carmen. **Software:** Aguilar Alcaide, Carlos Enrique. **Validación:** Alcaide Aranda, Lourdes Ivonne del Carmen. **Análisis formal:** Alcaide Aranda, Lourdes Ivonne del Carmen. **Curación de datos:** Alcaide Aranda, Lourdes Ivonne del Carmen. **Redacción-Preparación del borrador original:** Alcaide Aranda, Lourdes Ivonne del Carmen y Aguilar Alcaide, Carlos Enrique. **Redacción-Revisión y Edición:** Alcaide Aranda, Lourdes Ivonne del Carmen y Aguilar Alcaide, Carlos Enrique. **Visualización:** Alcaide Aranda, Lourdes Ivonne del Carmen. **Supervisión:** Alcaide Aranda, Lourdes Ivonne del Carmen. **Administración de proyectos:** Alcaide Aranda, Lourdes Ivonne del Carmen. **Todos los autores han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Alcaide Aranda, Lourdes Ivonne del Carmen y Aguilar Alcaide, Carlos Enrique.

Financiación: Esta investigación recibió financiamiento externo como parte del proyecto Fondecyt N° 11100466.

Agradecimientos: El presente texto nace en el marco de los estudios de doctorado en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Para la elaboración de este artículo se agradece al centro universitario CIFE- México donde se concluyeron los estudios de posdoctorado en METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, SOCIOFORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANO que brindó la asesoría de la Dra. Lourdes Vargas Garduño.

AUTOR/ES:

Lourdes Ivonne del Carmen Alcaide Aranda

Educadora con Posdoctorado en Metodología de la Investigación, Socioformación y Desarrollo Humano en CIFE-México, con dos doctorados en Ciencias de la educación: evaluación educativa en Pontificia Universidad Católica de Chile (beca doctoral internacional) y en Pontificia Universidad Católica de Perú: Gestión y políticas educativas y también el magister en Gestión de la Educación (beca internacional CIUF), Diplomado Segunda especialidad: Políticas Educativas y Desarrollo Regional; Tutoría y Orientación Escolar.

Especialidades en Tics y Aprendizagen Cooperativa E Tecnología Educativa de Universidade Católica-Brasilia, Género y desarrollo, Proyectos de desarrollo y educativos, Competencias para la Dirección de Proyectos en Big Data & Business en un Entorno de Liderazgo Empático en Universidad Politécnica-Madrid-Grupo de Investigación GESPLAN. Revisora de Papers en CIFE-México y revista Educación PUCP.

Orcid ID: <https://doi.org/0000-0003-0304-8344>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=6diUZN8AAAAJ>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Lourdes-Alcaide-Aranda>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58019964300>

Carlos Enrique Aguilar Alcaide

Profesional en Contabilidad y Finanzas, con estudios de Maestría y dos Diplomados en las especialidades de Tributación y Auditoría, con 10 años de experiencia en Educación Superior.

Orcid ID: <https://doi.org/0000-0001-9782-8469>