

# Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión escolar

## Transformational leadership and its influence on school management

Gloria Esther Chacón Dueñas

<https://orcid.org/0009-0009-0695-8387>

[gchacond@ucvvirtual.edu.pe](mailto:gchacond@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad César Vallejo

Chimbote-Perú.



Recibido: 09/11/2024 Aceptado: 21/01/2025

2025. V5. N 4.

### Resumen

La presente investigación aborda el liderazgo transformacional y su influencia en la gestión escolar, para ello, el estudio se centró en determinar la influencia del taller de liderazgo transformacional en la mejora de la gestión escolar, con la finalidad de optimizar la calidad educativa en el marco del ODS4. Se desarrolló una metodología de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con un diseño pre-experimental. La muestra estuvo compuesta por 14 directivos de instituciones educativas públicas del distrito de Casma, quienes participaron en la aplicación de un cuestionario en las fases de pre-test y post-test. Además, se llevaron a cabo 12 sesiones de trabajo centradas en talleres de liderazgo transformacional orientados a la gestión escolar. A través de estos talleres se obtuvieron resultados positivos, ya que su implementación contribuyó a mejorar el nivel de gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de Casma. Las evaluaciones iniciales y finales mostraron una significancia entre 0,001 y 0,003, menor a 0,05. En conclusión, el taller de liderazgo transformacional influyó de manera significativa en la mejora de la gestión escolar de las instituciones educativas de Casma.

**Palabras clave:** administración, gestión escolar, liderazgo.

## Abstract

This research addresses transformational leadership and its influence on school management. To this end, the study focused on determining the influence of the transformational leadership workshop on improving school management, in order to optimize educational quality within the framework of SDG4. A quantitative applied methodology was developed, with a pre-experimental design. The sample consisted of 14 directors of public educational institutions in the Casma district, who participated in the application of a questionnaire in the pre-test and post-test phases. In addition, 12 work sessions were held focused on transformational leadership workshops aimed at school management. Through these workshops, positive results were obtained, since their implementation contributed to improving the level of school management in educational institutions in the Casma district. The initial and final evaluations showed a significance between 0.001 and 0.003, less than 0.05. In conclusion, the transformational leadership workshop significantly influenced the improvement of school management in Casma educational institutions.

**Keywords:** Administration, school management, leadership.

## Introducción

El liderazgo transformacional y la gestión escolar, según Mincu (2022), se han convertido en una alta prioridad en documentos políticos clave, como los de la OCDE (2015, 2020b, 2020) y la UNESCO (2021). Paterson et al. (2018) también destacan que este enfoque es reconocido como un pilar fundamental para el futuro de la educación. Se considera una estrategia clave para mejorar el aprendizaje y la enseñanza en relación con el ODS 4, tal como se establece en el Marco de Acción y la Declaración de Incheon del Foro Mundial sobre la Educación de 2015. Además, un informe de la UNESCO (2016) señala que la gestión escolar tiene la responsabilidad de aumentar la oferta de docentes calificados.

En el contexto latinoamericano, cada país tiene la autonomía de designar los mecanismos que considere más adecuados para gestionar sus escuelas. Por ejemplo, Rodríguez et al. (2023) señalaron que en Brasil se adoptó un enfoque democrático y participativo, que implica la intervención activa de la sociedad civil a través de las autoridades, con el fin de mejorar la gestión escolar. En contraste, en Colombia, la escasa comunicación asertiva, la formación docente dogmática y la limitada participación de las autoridades de la sociedad civil son los principales factores que contribuyen a la deficiente gestión educativa (Parra y Prieto, 2020). Por otro lado, los directivos escolares de Costa Rica han implementado un liderazgo creativo ante el escaso respaldo de las autoridades educativas (Robles & Arguedas, 2020).

En el ámbito nacional, la administración escolar se fundamenta en los principios de administración de instituciones educativas. En este sentido, para mejorar la gestión, el Ministerio de Educación estableció cuatro dimensiones de gestión: administrativa, estratégica, comunitaria y pedagógica. Sin embargo, a pesar de la existencia de dichas dimensiones, la disparidad en los logros de aprendizaje sigue siendo alta. Aunque se les encarga a los directores la responsabilidad de ejecutar estas dimensiones, lamentablemente, en muchas instituciones se seleccionan como directores a personas que no tienen capacidad de liderazgo, con nulo sentido ético y empatía, con ideas retrogradadas, que tienen por costumbre ejercer el poder y el autoritarismo. Además, en la mayoría de los casos, las condiciones no son óptimas para gestionar en cumplimiento de dichas dimensiones.

A nivel local, en Casma, por ejemplo, la gestión escolar es considerada pésima, debido a que los directivos solo se limitan a ejercer poder y autoridad. Además, incumplen las normas en función de sus intereses, no consideran las opiniones de los administradores, educadores y progenitores, ya que se consideran autosuficientes. Además, son tradicionalistas, discriminan con sus actitudes, no rinden cuentas de los ingresos de los alquileres de los espacios de los centros educativos, ignoran las situaciones de acoso y violencia escolar, no realizan acompañamiento pedagógico y no involucran a la sociedad civil ni a las instituciones comunitarias en la educación integral de los futuros ciudadanos.

Considerando lo expuesto anteriormente, se formuló el problema de investigación en torno a la siguiente interrogante: ¿En qué medida influye el taller de liderazgo transformacional en la gestión escolar?

Para dar respuesta a esto, es importante señalar que el liderazgo transformacional se justifica teóricamente en la contingencia de Fiedler (1978), quien afirma que la efectividad del liderazgo está en un grupo de sujetos y no en individualidades. También, se apoya en la teoría de metas, de Evans & House (1977), la cual resalta la importancia del carácter motivacional del líder. Además, se fundamenta en la interacción entre líder, entorno y seguidores de Wofford (1982), quien se enfocó en el impacto de las conductas del líder en el rendimiento de los colaboradores. Por otro lado, la variable gestión escolar se sustenta en la teoría sociocrítica de Ball (1989), quien destacó que el rol del director es llevar a cabo la acción administrativa de la institución educativa. Asimismo,

Chacón, G. (2025). Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión escolar. *Revista InveCom*, 5(4). 1-11.  
<https://zenodo.org/records/14834226>

se basa en la teoría de la nueva perspectiva de gestión del siglo XXI, propuesta por Cetin & Karsantik (2022), que resalta la importancia de ajustarse a los cambios continuos.

En cuanto a la justificación práctica, esta se fundamentó en las orientaciones proporcionadas a los directivos sobre el liderazgo en la gestión escolar. Por otro lado, la justificación legal se basó en el Artículo 44 de la Ley Universitaria. Asimismo, se sustentó en el Artículo 3 de la Ley 28044, Ley General de la Educación, que establece la organización interna de una institución educativa y asigna al director la responsabilidad de ejercer la administración escolar, otorgándole el título de máxima autoridad.

A partir de los fundamentos expuestos, se estableció el siguiente objetivo general: Determinar la influencia del taller de liderazgo transformacional en la mejora de la gestión escolar en las instituciones educativas de Casma.

Para alcanzar este objetivo, se revisaron diversos antecedentes con el propósito de ofrecer un sustento teórico al estudio. En este contexto, destaca –entre los antecedentes internacionales- el trabajo de Camacho et al. (2024), quienes llevaron a cabo un estudio en México sobre liderazgo y gestión escolar orientado a mejorar los aprendizajes. Su investigación tuvo como objetivo examinar los cambios en el rendimiento académico que resultaron del ejercicio de un liderazgo educativo transformador. Como resultado se evidenció que los directivos que adoptan el enfoque transformacional tienden a fomentar un mayor compromiso y motivación en los docentes. Por su parte, Muñoz et al. (2023), en Ecuador, realizaron un estudio sobre modelos de gestión educativa enfocados desde un liderazgo transformacional. Para tal fin, se aplicó una encuesta, la cual arrojó como resultado que un 50,4% de los encuestados valoró regular la gestión educativa, mientras que un 41,6% calificó como buena la gestión. El estudio concluyó que existe una gestión educativa deficiente por la falta de un liderazgo transformacional. Efectivamente, existen suficientes evidencias para afirmar que un ejercicio directivo inadecuado puede fomentar un desempeño docente deficiente.

En el mismo orden de ideas, Metaferia et al. (2023), en Etiopia, efectuaron una pesquisa en torno a la práctica de liderazgo transformacional y sus influencias en la labor de los docentes, con el objetivo de indagar el impacto de las prácticas del liderazgo transformador en la satisfacción laboral docente en las escuelas del nivel secundario gubernamentales de Addis Abeba. Se llegó a la conclusión de que las satisfacciones laborales de los docentes están fuertemente influenciadas por las acciones del directivo, quien debe desempeñar el papel de un líder transformador. En un tono similar, López & Polanco (2023) realizaron un estudio sobre liderazgo transformacional enfocado en la gestión educativa, con el propósito de determinar cómo la gestión educativa es influenciada por el liderazgo transformacional. Mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo, recopilaron información mediante encuestas y entrevistas a directores de IE de Ecuador. De esta manera, constataron que los líderes ejercen una influencia considerable en la mejora de los aprendizajes y en la evolución de las culturas organizacionales.

Serrano, et al. (2022), también en Ecuador, llevaron a cabo un estudio para establecer en qué medida la administración educativa es influenciada por el liderazgo transformacional, con la finalidad de establecer las incidencias del liderazgo transformador en la gestión de la educación, para asegurar un trabajo eficiente y óptimo por parte del director en el centro de educación Héroe del Cenepa. Los hallazgos llevaron a concluir que la adopción de las actitudes de un líder transformador es fundamental para potenciar el trabajo del direccionamiento de las instituciones educativas.

También destaca la investigación de Batista et al. (2021), quienes realizaron un estudio en torno al liderazgo transformacional enfocado en la calidad educativa. El objetivo de dicho estudio se centró en presentar diversas estrategias, basadas en el liderazgo transformacional, que contribuyan en el mejoramiento de la educación en un centro escolar de la República Dominicana. Los hallazgos indicaron que el 50% -entre profesores/as, estudiantes y padres/madres- manifestaron tener una buena percepción de las acciones que realiza el director/a. Sin embargo, el otro 50% de los encuestados indicaron que los directivos aún enfrentan retos para actuar como líderes transformadores.

Por su parte, Cavagnaro & Carvajal (2020), en Ecuador, realizaron un estudio de liderazgo transformador y su incidencia en la gestión escolar, con la finalidad de examinar cómo influye el liderazgo transformador en la administración de un centro escolar de Guayaquil. La población y muestra estuvieron compuestas por 50 sujetos entre directivos y docentes. El estudio concluyó que el liderazgo transformacional es fundamental para lograr una gestión educativa efectiva que beneficie tanto a los estudiantes como a la comunidad.

En cuanto a los antecedentes nacionales, León & Gallardo (2024) analizaron de qué modo la labor de los profesionales en educación son influenciadas por el liderazgo transformacional en un centro escolar de Trujillo. A través del coeficiente de Nagelkerke, se determinó que los docentes con un estilo de liderazgo transformacional influyen en un 44,8% en el desempeño docente. Asimismo, se observó que un 75% de los docentes posee un

desempeño regular, mientras que el 85,1% tienen un excelente desempeño. Concluyeron que el liderazgo transformador tiene importantes implicaciones en la promoción de acciones que favorecen el aprendizaje de los estudiantes ( $\text{sig} < 0.05$ ). Este hallazgo respalda la idea de que las estrategias de enseñanza y la intervención en la gestión escolar están estrechamente relacionadas con la sociedad, evidenciado por un valor de chi cuadrado de 19.39 y 31.622 ( $\text{sig} < 0.05$ ).

En el mismo tenor, Quispe et al. (2023) efectuaron un estudio mediante el cual analizaron en qué medida el clima institucional y el rendimiento laboral docente es influenciado por el liderazgo transformacional en profesores/as de Lima. Concluyendo que las acciones de un líder transformador favorecen el rendimiento laboral docente.

A su vez, Porras & Duche (2023) efectuaron una investigación sobre las consecuencias del liderazgo transformacional en el desempeño docente. Llegando a la conclusión de que el líder que adopta un enfoque de liderazgo transformacional se convierte en un elemento fundamental en la administración escolar. Puesto que, su función principal es fomentar el compromiso y optimismo en la labor de educadores/ras en la educación básica, para garantizar un mejor aprendizaje.

Quiñones et al. (2022), en su estudio sobre el liderazgo transformacional y el trabajo colaborativo de gestores de una Unidad de Gestión Local en Perú, evidenciaron que los directivos al asumir el estilo de liderazgo transformacional impactan en las interacciones y el trabajo colaborativo en las escuelas de la UGEL 11 de Cajatambo. La información se recopiló a través de una encuesta dirigida a los directivos. Además, se empleó una prueba binomial para validar la estructura de las tres variables estudiadas.

En consonancia, Crispín et al. (2022) realizaron un estudio sobre la gestión escolar desde la perspectiva del liderazgo pedagógico, teniendo en cuenta el desempeño administrativo y el liderazgo requerido para alcanzar las metas marcadas por el Ministerio de Educación. Para determinar la eficacia de la actitud del líder en el funcionamiento de las IE de Lima, se abordó el estudio desde una perspectiva cuantitativa, con un diseño transversal. Los resultados obtenidos mostraron una correlación del 55.9% entre las variables, del 72% entre el desempeño de la gestión y del 73% entre la implicación de los altos directivos.

Otro estudio que merece ser destacado es el de Tantaléan et al. (2022), quienes llevaron a cabo una investigación basada en el liderazgo transformacional directivo y el trabajo colaborativo docente, con la finalidad de establecer de qué manera el trabajo colaborativo docente es influenciado por el liderazgo transformacional ejercido por el director de una IE de los Olivos, de la región de Lima Metropolitana. Los hallazgos obtenidos revelaron un coeficiente Rho de 0,697, lo que sugiere una correlación que oscila entre moderada y fuerte. Por lo tanto, se puede concluir que el trabajo colaborativo docente es influenciado por el liderazgo transformacional ejercido por el director de una IE.

A todo esto, es importante volver a señalar que la variable liderazgo transformacional se fundamenta en la contingencia de Fiedler (1978), basada en tres variables claves para alcanzar un liderazgo efectivo, a saber: la tecnología, la cultura de las organizaciones y el tamaño de la organización. Según Cevallos & Cruz (2024), esta teoría emergió en 1960 como una reacción a las restricciones identificadas en las teorías administrativas convencionales.

Por su parte, Paloma (2008) define el liderazgo transformacional como una de las habilidades esenciales empleadas para fomentar e impulsar el potencial del equipo hacia un estado de satisfacción máxima. Para lograr este propósito es clave que el personal directivo fortalezca las capacidades y otorgue responsabilidades de acuerdo con el perfil docente (Chioma, 2024).

Es importante recalcar que el liderazgo transformacional, según Ystaas et al. (2023), se compone de cuatro dimensiones: a) Estimulación intelectual, que impulsa a los seguidores a pensar de manera creativa y a explicar diversas perspectivas sobre los desafíos cotidianos, facilitando así la generación de soluciones innovadoras; b) Motivación inspiracional, que abarca la creación de una visión futura conviviente y estimulante; c) Consideración individualizada, que se refiere a la atención personalizada, donde el líder proporciona entrenamiento, apoya a sus seguidores en el logro de sus objetivos y crea un entorno propicio y d) Influencia idealizada, implica que el líder actúe como un modelo a seguir, promoviendo los valores y la ética laboral de la institución, y ganándose la confianza del equipo (Lu et al., 2020).

Otra variable a considerar es la gestión escolar, la cual se fundamenta en la teoría sociocrítica de Ball (1989), quien sostuvo que el directivo es el responsable de propiciar una comunicación afectiva y efectiva con profesores/as, estudiantes y padres de familia, además es quien crea un clima institucional favorable. Asimismo, la gestión escolar ha sido conceptualizada por Garzón et al. (2024) como un conjunto de acciones y procesos implementados en una institución educativa para garantizar el logro de los objetivos establecidos, los cuales implican el aprendizaje de los niños/as y adolescentes. Las funciones esenciales que desempeñan los

educadores en la gestión escolar, según Aedi (2018), son: 1) Planificación: una educación bien estructurada garantiza que todos los elementos estén diseñados de manera coherente y se interconecten de forma eficiente; 2) Organización: esta función se ocupa de asignar tareas, distribuir el trabajo y agrupar tanto los recursos humanos como el material didáctico; 3) Ejecución: se centra en implementar el plan educativo establecido; 4) Control: la supervisión y evaluación de las actividades educativas son fundamentales en la función de control dentro de la administración educativa; 5) Evaluación: esta función es crucial en la administración educativa, ya que implica analizar y valorar el rendimiento de los estudiantes (Carballo & Britos, 2023).

A lo anterior es fundamental sumar la dimensión estratégica, la dimensión administrativa, la dimensión pedagógica y la dimensión comunitaria. Según Sagredo y Castelló (2019), la gestión estratégica en el ámbito educativo se manifiesta a través de la implementación de procedimientos y la presentación de evidencias que conducen a una educación de alta calidad. Mientras que la dimensión administrativa, según Peralta et al. (2023), se fundamenta en teorías específicas vinculadas a la administración escolar. Así, la dimensión pedagógica, de acuerdo con Haglund & Coutts (2022), se lleva a cabo con el fin de elevar la calidad educativa, beneficiando a la comunidad y, por último, la dimensión comunitaria, en palabras de Nishimura (2017), es fundamental porque permite disminuir la desconfianza y fortalecer la cohesión entre las personas y las instituciones educativas.

## Metodología

La investigación se clasifica como un estudio de tipo aplicado. Según Sarkar (2022), se trata de una investigación experimental que busca utilizar conocimientos teóricos para abordar problemas de forma práctica. El propósito, según Bonifaz (2024), es reunir, examinar e interpretar datos con el fin de asegurar la veracidad de la información. Además, el estudio posee un enfoque cuantitativo, porque se basó en el análisis estadístico descriptivo e inferencial (Buchholz, 2021). El diseño fue pre-experimental, en este diseño se aplicó un pre-test y un post-test a un solo grupo (Tanner, 2018).

La población, según Álvarez et al. (2021), está compuesta por todos los individuos o elementos que comparten características relevantes para la investigación. En este sentido, se consideró como población objetiva a 60 directores de las instituciones educativas de la UGEL Casma. En cuanto a la muestra, que se define como un subconjunto extraído de la población objetivo, fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional (Shah, 2023). Se eligieron 14 directores que representan a catorce instituciones educativas del cercado de Casma. Para esta selección, se aplicaron criterios de inclusión, considerando a todos los directivos del distrito de Casma y excluyendo a aquellos que dirigen instituciones educativas fuera de la ciudad. Es fundamental que el investigador examine cuidadosamente si el marco muestral seleccionado se alinea con los objetivos o hipótesis del estudio (Bonifaz, 2024).

Para la recolección de información se utilizó la encuesta, un método de investigación que tiene como objetivo recopilar datos de una gran población de interés (Molléri et al., 2016). El medio para recabar la información es el cuestionario; los cuestionarios son el método de encuesta más utilizado en investigaciones cuantitativas, se administran fácilmente a un gran número de personas y están sujetos a análisis estadísticos sólidos (Suhayda y Dave, 2021). El cuestionario fue de autoría propia, cuyo contenido fue validado por juicios de expertos. La fiabilidad o confiabilidad de un instrumento de estudio depende de si se obtendrán resultados similares (o idénticos) si se repite una investigación en entornos comparables y la validez (un tema multifacético) se resume en si los estudiosos han medido lo que buscaban capturar (Crick, 2023). La validez se realizó mediante la opinión de 03 expertos y la confiabilidad mediante alfa de Cronbach, teniendo un nivel de confianza de 0.825 para el cuestionario de liderazgo transformacional y un nivel de confianza de 0.835 para gestión escolar, ambos resultados son buenos y aseguran la aplicación de la respectiva encuesta.

En el proceso de investigación, se trabajó con Excel como la herramienta fundamental para llevar a cabo el análisis descriptivo de los resultados de la prueba de entrada y la pos-prueba. Asimismo, se utilizó el software SPSS (versión 26) para generar tablas y gráficos que ilustren las estadísticas inferenciales de las variables analizadas. Para evaluar la fiabilidad de los instrumentos de investigación, se aplicó el Alfa de Cronbach, mientras que la verificación de las hipótesis se llevó a cabo mediante la prueba estadística de Wilcoxon.

Antes de iniciar la investigación, fue fundamental considerar principios éticos esenciales. Según Pugsley (2016), el diseño, la revisión y la ejecución de la investigación deben realizarse de manera que se garantice la integridad y calidad del trabajo. Tanto los investigadores como los participantes deben estar plenamente informados sobre el objetivo, los métodos y los posibles usos del estudio. La participación debe ser completamente voluntaria, y es crucial que se establezca claramente el derecho a retirarse en cualquier momento. Además, se debe garantizar el respeto por el anonimato y la confidencialidad, teniendo en cuenta las advertencias

sobre posibles riesgos o daños. Es imprescindible obtener la aprobación ética de un organismo o grupo profesional competente. La publicación de los resultados solo se llevará a cabo una vez confirmada su validez.

## Resultados y discusión

**Tabla 1**  
*Resultados descriptivos de la variable gestión escolar*

Variable	Descriptivos	Estadístico	
		Pre-test	Pos-test
Gestión escolar	Media	68,64	92,71
	Mediana	65,00	92,00
	Varianza	122, 555	127,604
	Desviación estándar	11,070	11,296
	Rango	39	42

Para la variable gestión escolar la media muestra un incremento de 24.07% y la desviación estándar se incrementó de 11,070 a 11,296. Asimismo, la media en pre-test es 68,64 y en pos-test 92,71; del mismo modo, la mediana para el pre-test es 65,00 y para el pos-test 92,00; la varianza para para pre-test es 122,555 y para el pos-test 127,604; por su parte, la desviación estándar para el pre-test es 11,070 y para el pos-test 11,296. Además, el rango para el pre-test es 39 y para pos-test es 42.

## Contrastación de la hipótesis general

**Tabla 2**  
*Resultados de estadística emparejada para la variable gestión escolar*

	Media	N	Desviación	Desv. Error promedio
Pre-test Gestión escolar	68,64	14	11,070	2,959
Pos-test Gestión escolar	92,71	14	11,296	3,019

**Tabla 3**  
*Contrastación de la hipótesis general*

Diferencias emparejadas								
95% de intervalo de confianza de la diferencia								
Pre-test gestión escolar	Media	Desviación	Desv. Error promedio	Inferior	Superior	t	gl	Sig (bilateral)
Pos-test gestión escolar	24,071	19,404	5,186	-35,275	-12,868	-4,642	13	0,000

Chacón, G. (2025). Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión escolar. *Revista InveCom*, 5(4). 1-11. <https://zenodo.org/records/14834226>

La significancia obtenida en el pre-test y pos-test es de 0.000, lo que es inferior a 0.05. Esto respalda la hipótesis H1, que sostiene que la implementación del taller de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la gestión escolar en las instituciones educativas. Los resultados sugieren que estos talleres optimizan la gestión escolar, permitiendo a los directivos adoptar las características de un líder transformacional, como la confianza en las habilidades de sus subdirectores y coordinadores de niveles y áreas curriculares.

**Tabla 4**  
*Gestión escolar antes y después del taller de liderazgo transformacional*

Variable/Dimensión	Descriptivos	Estadístico	
		Pre-test	Pos-test
Variable: Gestión escolar	Media	68,64	92,71
	Mediana	65,00	92,00
	Varianza	122, 555	127,604
	Desviación estándar	11,070	11,296
	Rango	39	42
Dimensión estratégica	Media	9,64	16,64
	Mediana	9,50	17,00
	Varianza	3,170	2,373
	Desviación estándar	1,781	2,373
	Rango	6	8
Dimensión administrativa	Media	14,93	26,64
	Mediana	14,000	27,00
	Varianza	4,533	13,808
	Desviación estándar	2,129	3,716
	Rango	7	11
Dimensión pedagógica	Media	14,21	23,93
	Mediana	15,000	25,00
	Varianza	7,566	26,995
	Desviación estándar	2,751	5,196
	Rango	10	21
Dimensión comunitaria	Media	14,93	26, 64
	Mediana	14,00	27,00
	Varianza	18,841	6,709
	Desviación estándar	4,341	2, 590
	Rango	16	8

Al analizar los resultados del pre-test y pos-test, se observó un incremento en la media de 68.71, así como un aumento de 15 puntos en la mediana y un incremento de 6.86 en la desviación estándar. En la dimensión estratégica, la media pasó de 9.64 en el pre-test a 16.64 en el post-test, lo que representa una diferencia de 7 puntos. La mediana también mostró un aumento, pasando de 9.50 a 17.00, con una diferencia de 7.5 puntos. En cuanto a la desviación estándar, se incrementó de 1.781 a 2.373, con una diferencia de 0.59 puntos. Estos resultados evidencian la influencia del liderazgo transformacional en la dimensión estratégica.

En la dimensión administrativa, la media se elevó de 14.93 en el pre-test a 26.64 en el post-test, con una diferencia de 11.71 puntos. La mediana aumentó de 14.00 a 27.00, lo que representa una diferencia de 13 puntos; mientras que la desviación estándar pasó de 2.129 a 3.716, con una diferencia de 1.58 puntos. Estos resultados indican que el liderazgo transformacional también tuvo un impacto significativo en la dimensión administrativa.

En la dimensión pedagógica, la media aumentó de 14.21 en el pre-test a 23.93 en el post-test, con una diferencia de 11.71 puntos. La mediana mostró un incremento similar, pasando de 14.00 a 27.00, con una diferencia de 9.72 puntos; y la desviación estándar se incrementó de 2.751 a 5.196, con una diferencia de 2.44

puntos. Estos resultados sugieren una mejora moderada en la gestión escolar pedagógica tras la aplicación de los 14 talleres de liderazgo transformacional.

Finalmente, en la dimensión comunitaria, la media pasó de 14.93 en el pre-test a 26.64 en el post-test, lo que representa una diferencia de 11.71 puntos. La mediana también aumentó de 14.00 a 27.00, con una diferencia de 13 puntos; mientras que la desviación estándar se redujo de 4.341 a 2.590, con una diferencia de -1.75 puntos (lo que indica mayor homogeneidad). Estos resultados evidencian una mejora significativa en la gestión escolar comunitaria tras la implementación de los talleres de liderazgo transformacional.

## Discusión

En la investigación, se llevó a cabo inicialmente una evaluación diagnóstica para determinar la comprensión de los directivos sobre la aplicación del estilo de liderazgo transformacional en la gestión escolar. Como resultado, se encontró que el 71% de los directivos tenía un nivel bajo de conocimiento. Sin embargo, al finalizar el taller, este porcentaje se invirtió, alcanzando un nivel alto del 71%. También, se realizó una evaluación inicial de la gestión escolar, que arrojó resultados desfavorables. Por ello, para cumplir con el objetivo general de determinar cómo impacta el taller de liderazgo transformacional en la gestión escolar de las instituciones educativas de Casma, en 2024, se desarrollaron 12 sesiones de talleres de liderazgo, con la participación activa de los directivos de las instituciones educativas del distrito de Casma.

Los datos descriptivos obtenidos, tras la implementación del taller de liderazgo transformacional, evidenciaron una notable mejora en la gestión escolar, alineándose con los objetivos de la investigación. Al analizar la variable dependiente (Gestión escolar), se observó un incremento del 24,07%. Asimismo, desglosando por dimensiones, la dimensión estratégica mostró un aumento del 7,5%, la dimensión administrativa un 10,57%, la dimensión pedagógica un 9,72% y la dimensión comunitaria un 11,72%. Estos resultados recalcan la efectividad del taller en el fortalecimiento de la gestión educativa.

Los resultados descriptivos fueron validados mediante la prueba T-Student, la cual reveló significancias de  $p = 0.000$ , inferiores a 0.05. Esto indica que las medias del pre-test y post-test presentaron una variación significativa. En relación con el objetivo general, se determinó que la gestión escolar recibe una influencia notable del liderazgo transformacional. Este hallazgo coincide con la investigación de Muñoz et al. (2023), quienes concluyeron que para lograr una gestión educativa de calidad es necesario aplicar estrategias de liderazgo transformacional. Un líder con cualidades transformadoras posee las condiciones adecuadas para llevar a cabo una gestión escolar de calidad. Asimismo, el estudio de Serrano et al. (2022) respalda esta afirmación, al concluir que la gestión educativa está influenciada por el liderazgo transformacional, ya que este proporciona herramientas efectivas para mejorar la gestión escolar en beneficio de los estudiantes. De igual manera, Batista et al. (2021) llevaron a cabo un estudio en la República Dominicana para determinar la influencia del liderazgo transformacional en la calidad educativa, involucrando a 13 participantes. Sus resultados mostraron que el 50% tenía una percepción positiva, aunque también señalaron que la interacción entre los docentes y sus autoridades escolares era deficiente. En conclusión, se establece que una gestión educativa influenciada por el liderazgo transformacional contribuye a mejorar la calidad educativa.

De manera similar, el estudio de Calderón (2024) encontró que el 66.7% de las habilidades de gestión se clasificaron en un nivel alto, mientras que el 30.3% se ubicó en un nivel medio. Al evaluar las dimensiones, se observó que el 85% alcanzó un nivel alto, lo que sugiere que se están utilizando eficazmente los recursos asignados. Además, el 85% de los participantes destacó habilidades de liderazgo en los aspectos evaluados a un nivel medio. Estos resultados indican que la gestión escolar está influenciada por el liderazgo transformacional. La conexión entre ambos estudios es clara, ya que ambos revelan la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión escolar.

## Conclusiones

En la evaluación inicial, el 71% de los directivos se encontraba en un nivel bajo en relación con el liderazgo transformacional. Sin embargo, tras la realización de 12 talleres, este mismo porcentaje logró elevar su nivel al conocer estrategias de liderazgo transformacional enfocadas en la gestión escolar. Durante el desarrollo de los talleres, se abordaron áreas de acción como el liderazgo carismático, la consideración individualizada, la estimulación intelectual y el liderazgo inspiracional, todas orientadas a mejorar la gestión escolar.

Al realizar un análisis comparativo en las evaluaciones de entrada y salida, en la variable gestión escolar y sus dimensiones, se determinó que, luego de la aplicación de 12 talleres de liderazgo transformacional, existe una mejora significativa en la gestión escolar, con un aumento del 24,0%, una mejora de 7,5% en la dimensión

estratégica, una mejora de 10,57% en la dimensión administrativa, una mejora de 9,72% en la dimensión pedagógica y una mejora de 11.72% en la dimensión comunitaria.

## Referencias

- Abregu, L. (2023). Liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 36003 de primaria del distrito de Huancavelica 2022. [Tesis de Maestría] Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13977/8/IV\\_PG\\_MGP\\_TE\\_Abregu\\_Arevalo\\_2023.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13977/8/IV_PG_MGP_TE_Abregu_Arevalo_2023.pdf)
- Aedi, N. (2018). Manajemen Pendidikan & Tenaga Pendidik. Gosyen Publishing. <https://gosyepublishing.web.id/?product=manajemen-pendidik-%20tenaga-pendidikan>
- Álvarez, A., Guzmán, E., Higuera, J. & López, J. (2021). Metodología de la investigación en enfermería. Ediciones La Biblioteca S.A.
- Ball, S. (1989). La Micropolítica de la Escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Editorial Paidós Ibérica.
- Batista, A., López, J. & Díaz, T. (2020). Liderazgo transformacional para mejorar la calidad educativa en el centro Santa María del proyecto Esperanza. *UCE Revista de Postgrado*, 9(1). <https://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/225/212>
- Bonifaz, C. (2024). La investigación cuantitativa. Corporación Universitaria de Asturias.
- Buchholz, W. (2021). Quantitative Designs for Practice Scholarship. *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1891/9780826151339.0009>
- Camacho, R., Castro, A., Orbe, M. & Gavilanes, N. (2024). Liderazgo educativo transformacional y su impacto en el rendimiento académico: Un análisis empírico en instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 8(3), 22-39. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12823](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12823)
- Cavagnaro, C. & Carvajal, C. (2020). El liderazgo transformacional en la gestión educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132-149. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.457>
- Cevallos, F. & Cruz, M. (2024). La evolución de la teoría de la contingencia: enfoques paradigmáticos y estrategias metodológica. *Revista electrónica Tambara*, 24(131), 61-82. <http://tambara.org/wp-content/uploads/2024/08/2.Evoluci%C3%B3n%20Teor%C3%ADa%20de%20contingencia%20Cevallos%20F%20Cruz%20M..pdf>
- Chioma, U. (2024). Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate. *Simply Psychology* <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>
- Crispín, R. L., Huayta-Franco, Y. J., Pimentel, F., Arenas, D. & Flores, E. (2022). Management performance, pedagogical leadership and school management in the learning. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 10(2). [https://www.researchgate.net/publication/375668349\\_MANAGEMENT\\_PERFORMANCE\\_PEDAGOGICAL\\_LEADERSHIP\\_AND\\_SCHOOL\\_MANAGEMENT\\_IN\\_THE\\_LEARNING](https://www.researchgate.net/publication/375668349_MANAGEMENT_PERFORMANCE_PEDAGOGICAL_LEADERSHIP_AND_SCHOOL_MANAGEMENT_IN_THE_LEARNING)
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Academic Press.
- Garzón, K., Jiménez, J. & Ortega, L. (2024). Gestión escolar para la mejorar de la calidad educativa en la educación ecuatoriana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 44-58. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.10725](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10725)
- Gunawan, G. (2020). The influence of transformational leadership, school culture and work motivation on school effectiveness in junior high school in Medan. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI- Journal)*, 3(1), 625-634. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.824>
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge*. Southern Illinois University Press.
- León, R. & Gallardo, Y. (2024). Influence of transformational leadership on teacher performance in a Peruvian educational institution. *Espergesia*, 11 (1), e110103. <https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v11i1.2851>
- López, L. & Polanco, M. (2023). Transformational Leadership in Educational Management: Effective Strategies for Innovation and Continuous Improvement in Educational Institutions. *Ciencias y Descubrimiento*, 1(2). <https://cienciaydescubrimiento.com/index.php/cyd/article/view/10/11>
- Lu, Q., Liu, Y. & Huang, X. (2020). Follower dependence, independence, or interdependence: A multi-foci framework to unpack the mystery of transformational leadership effects. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4534. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124534>
- Metaferia, T., Baraki, Z. & Mebratu, B. (2023). Transformational leadership practices and its influence on teachers' job satisfaction in Addis Ababa government secondary schools. *Compelling Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2249658>

- Mincu, M. (2022). Why is school leadership key to transforming education? Structural and cultural assumptions for quality education in diverse contexts. *Perspectives* 52, 231-242. <https://doi.org/10.1007/s11125-022-09625-6>
- Molléri, J., Petersen, K. & Mendes, E. (2016). Survey Guidelines in Software Engineering. 0th ACM/IEEE International Symposium On Empirical Software Engineering And Measurement, ESEM 2016. <https://doi.org/10.1145/2961111.2962619>
- Muñoz, E., Muñoz, S., Muñoz, M. & Mateo, C. (2023). Modelo de gestión escolar educativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 49-67. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5684](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5684)
- Palomo, T. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (8a ed.). EDIS Editorial.
- Parra, L. & Prieto, C. (2020). Pedagogical Leadership for Educational Management: An Alternative for Change in Higher Education. *Verba Iuris*, 1(44), 91-105. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/verbaiuris/article/view/6885/6507>
- Paterson, A., Dumont, H., Lafuente, M. & Law, N. (2018). Understanding innovative pedagogies. *OECD*. <http://dx.doi.org/10.1787/9f843a6e-en>
- Peralta, M., Horna, E., Horna, E. & Heredia, F. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 663-675. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Porrás, D. & Duche, A. (2023). Transformational Leadership and Pedagogical Management in Basic Education Teachers in Peru: A Case Study. <https://doi.org/10.55454/rcsas.3.11.2023.006>
- Pugsley, L. (2016). Undertake ethically sound medical education research. *Education For Primary Care*, 27(2), 148-150. <https://doi.org/10.1080/14739879.2016.1149955>
- Quiñones, A., Menacho, I., Sánchez, S., Cervera, L. & Pedroza, R. (2022). Transformational Leadership in Interpersonal Relationships and Collaborative Work of the Managers of a Local Management Unit, Peru. *Webology*, 19(1), 1945-1957. <https://doi.org/10.14704/WEB/V19I1/WEB19131>
- Quispe, S., Dávila, M., Cubas, M. & Tapia, A. (2023). Transformational leadership in the institutional climate and teacher performance in Peru. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 359-371. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>
- Robles, A. & Arguedas, R. (2020). Critical pedagogical leadership: teaching and organic intellectuality. *Educational Innovations*, 22(33), 196- 207. <http://dx.doi.org/10.22458/ie.v22i33.3051>
- Rodríguez, V. H. P., Morales, A. J. G., Navarro, L. R. R., Rosado, C. E. S., Espinoza, L. V. & Hernández, O. H. (2023). Pedagogical Leadership in the Educational Management of Peruvian Educational Institutions. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01548. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1548>
- Sarkar, D. (2022). Engaging Young Minds to Research and Publishing: Takeaway Points From Recent Interactive Events [Young Professionals]. *IEEE Antennas & Propagation Magazine*, 64(4), 163-166. <https://doi.org/10.1109/map.2022.3178898>
- Serrano, K., Jaramillo, M. & Prieto, 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>
- Shah, C. (2023). Defining the study population. En Elsevier eBooks. 107-108. <https://doi.org/10.1016/b978-0-323-88423-5.00023-6>
- Suhayda, R. & Dave, U. (2021). Designing questionnaires and data collection forms. En Springer eBooks. <https://doi.org/10.1891/9780826151339.0012>
- Tanner, K. (2018). Experimental research. En Elsevier eBooks, 337-356). <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-102220-7.00014-5>
- Tantaléan, O., Delgado, R., Tasayco, A. & Marujo, M. (2022). Transformational managerial leadership and collaborative teacher work in a public educational institution in Peru. *Horizontes Revista de Investigación*, 6(25), 1649-1662. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.443>
- UNESCO (2021). Futures of education: Learning to become. UNESCO. <https://iccglobel.org/wp-content/uploads/World-Council-Futures-of-Education-Learning-to-Become-Initiative.pdf>
- Wofford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Sage Journal*. 8(1), 9-25. <https://doi.org/10.1177/014920638200800102>