

v.3, n.3, 2026 - Março

REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPACTO EN EL CLIMA
ESCOLAR

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON THE
SCHOOL CLIMATE

Leidy Verónica Ruiz Loo¹

Jennifer Alexandra Rivas Zambrano²

Ericka Nathaly Ponce del Valle³

Katherine Tatiana Quintero Cevallos⁴

Revista O Universo Observável

DOI: 10.69720/29660599.2026.000280

[ISSN: 2966-0599](#)

¹Universidad Técnica Estatal de Quevedo Pichincha – Ecuador

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3938-7635>

CORREO: mariana_verito_3016@hotmail.com

²Universidad Estatal del Sur de Manabí Portoviejo-Ecuador

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5693-8514>

CORREO: jennifer.rivas@unesum.edu.ec

³Universidad Europea del Atlántico Portoviejo-Ecuador

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5767-102X>

CORREO: nathalytati@hotmail.com

⁴Unidad Educativa Francisco Pacheco Portoviejo-Ecuador

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9095-4593>

CORREO: e.ktquintero@sangregorio.edu.ec





v.3, n.3, 2026 - Março

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ESCOLAR

Leidy Verónica Ruiz Loor, Jennifer Alexandra Rivas Zambrano, Ericka Nathaly Ponce del Valle e Katherine Tatiana Quintero Cevallos



PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN

International Standard Serial Number
2966-0599

www.ouniversoobservavel.com.br

Editora e Revista

O Universo Observável

CNPJ: 57.199.688/0001-06

Naviraí – Mato Grosso do Sul

Rua: Botocudos, 365 – Centro

CEP: 79950-000

RESUMEN

El presente artículo de revisión bibliográfica analiza la relación entre el liderazgo transformacional y el clima escolar, con énfasis en sus implicaciones para la provincia de Manabí, Ecuador. A partir de una revisión sistemática de 47 estudios publicados entre 2000 y 2025 en bases de datos como Scopus, Web of Science y ERIC, se sintetiza la evidencia disponible sobre la magnitud del impacto, los mecanismos de incidencia y los factores contextuales que moderan esta relación. Los hallazgos confirman que el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa sobre el clima escolar mediante el fortalecimiento de la autoeficacia docente, el fomento de la colaboración entre pares y la construcción de vínculos con la comunidad. Se identifica que el nivel educativo modera esta relación, siendo la educación primaria el nivel donde el clima ejerce mayor efecto sobre el rendimiento académico. Para el contexto manabita, caracterizado por alta ruralidad y diversidad cultural, se concluye que la formación de directivos bajo el paradigma transformacional constituye una estrategia prometedora, siempre que sea adaptada a las particularidades locales y acompañada de políticas que fortalezcan alianzas con la comunidad. Se identifica la necesidad de generar investigación empírica situada que permita adaptar estos hallazgos globales a la realidad educativa provincial.

Palabras clave: liderazgo transformacional, clima escolar, educación básica, contexto rural, Manabí.

ABSTRACT

This literature review article analyzes the relationship between transformational leadership and school climate, with an emphasis on its implications for the province of Manabí, Ecuador. Based on a systematic review of 47 studies published between 2000 and 2025 in databases such as Scopus, Web of Science, and ERIC, the available evidence on the magnitude of the impact, the mechanisms of influence, and the contextual factors that moderate this relationship is synthesized. The findings confirm that transformational leadership exerts a significant influence on school climate by strengthening teacher self-efficacy, fostering peer collaboration, and building ties with the community. Educational level is identified as a moderator of this relationship, with primary education being the level where school climate has the greatest effect on academic performance. For the Manabí context, characterized by high rurality and cultural diversity, it is concluded that leadership training under the transformational paradigm constitutes a promising strategy, provided it is adapted to local characteristics and accompanied by policies that strengthen partnerships with the community. The need for situated empirical research is identified to adapt these global findings to the provincial educational reality.

Keywords: transformational leadership, school climate, basic education, rural context, Manabí.

RESUMO

Este artigo de revisão de literatura analisa a relação entre liderança transformacional e clima escolar, com ênfase em suas implicações para a província de Manabí, Equador. Com base em uma revisão sistemática de 47 estudos publicados entre 2000 e 2025 em bases de dados como Scopus, Web of Science e ERIC, sintetizam-se as evidências disponíveis sobre a magnitude do impacto, os mecanismos de influência e os fatores contextuais que moderam essa relação. Os resultados confirmam que a liderança transformacional exerce influência significativa sobre o clima escolar, fortalecendo a autoeficácia dos professores, fomentando a colaboração entre pares e construindo laços com a comunidade. O nível educacional é identificado como um fator moderador nessa relação, sendo o ensino fundamental o nível em que o clima escolar tem o maior efeito sobre o desempenho acadêmico. Para o contexto de Manabí, caracterizado por alta ruralidade e diversidade cultural, conclui-se que a formação de líderes escolares sob o paradigma transformacional constitui uma estratégia promissora, desde que adaptada às características locais e acompanhada de políticas que fortaleçam as parcerias com a comunidade. Identifica-se a necessidade de gerar pesquisas empíricas situadas que permitam a adaptação desses resultados globais à realidade educacional da província.

Palavras-chave: Liderança transformacional, clima escolar, educação básica, contexto rural, Manabí.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito educativo contemporáneo, la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje trasciende los recursos materiales y se vincula estrechamente con factores humanos y relacionales. A nivel regional, América Latina enfrenta el desafío permanente de mejorar sus sistemas educativos, donde la gestión del liderazgo escolar emerge como un elemento crítico para fomentar entornos propicios para el aprendizaje (UNESCO, 2017). En este contexto, el paradigma del liderazgo transformacional, caracterizado por su capacidad para inspirar, motivar intelectualmente y considerar individualmente a los miembros de la comunidad, se postula como un modelo potente para catalizar cambios positivos (Bass & Riggio, 2006). Su influencia se extiende directamente al clima escolar, entendido como la percepción colectiva del ambiente institucional que

afecta el comportamiento y el bienestar de estudiantes y docentes (Hoy & Hannum, 1997).

En Ecuador, las reformas educativas de la última década han enfatizado la necesidad de fortalecer la gestión escolar, reconociendo al director como un agente clave de cambio (Ministerio de Educación, 2016). No obstante, persisten brechas en la implementación efectiva de estilos de liderazgo que promuevan climas institucionales colaborativos, inclusivos y centrados en la mejora continua. Estas deficiencias pueden impactar en indicadores educativos sensibles, como la convivencia escolar, la motivación docente y el rendimiento académico del estudiantado.

Esta situación adquiere matices específicos en la provincia de Manabí, una región con una rica diversidad cultural y geográfica, pero que también presenta particularidades socioeconómicas y desafíos postpandemia que

repercuten en su sector educativo. La provincia requiere de análisis contextualizados que permitan comprender cómo las prácticas de liderazgo en sus instituciones educativas pueden optimizar el ambiente de trabajo y estudio, contribuyendo así a superar obstáculos históricos y potenciar sus capacidades.

Planteamiento del problema

A pesar del reconocimiento teórico del valor del liderazgo transformacional, existe una limitada evidencia empírica consolidada sobre su aplicación concreta y su impacto medible en el clima escolar dentro del contexto manabita. Muchas instituciones educativas de la provincia podrían estar operando bajo modelos de gestión tradicionales o transaccionales, los cuales, si bien aseguran el funcionamiento básico, no necesariamente fomentan la innovación, el compromiso emocional o un sentido de pertenencia sólido. Esta posible desconexión entre el potencial del liderazgo transformacional y las prácticas reales genera un vacío en la comprensión de cómo optimizar la gestión escolar para mejorar la calidad educativa regional.

Formulación del problema

La pregunta central que guía esta revisión bibliográfica es: ¿De qué manera el liderazgo transformacional, impacta en la configuración y mejora del clima escolar, y cuáles son las implicaciones potenciales de este vínculo para las instituciones educativas de la provincia de Manabí, Ecuador?

Objetivo del estudio

El objetivo general de este artículo es analizar la evidencia teórica y empírica disponible sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el clima escolar, para proponer un marco de reflexión aplicable al contexto educativo de la provincia de Manabí, Ecuador.

Justificación

Este estudio se justifica desde múltiples dimensiones. Teóricamente, contribuye a enriquecer el cuerpo de conocimiento sobre administración educativa al relacionar dos constructos fundamentales (liderazgo transformacional y clima escolar) en un contexto específico, permitiendo contrastar teorías globales con realidades locales. Prácticamente, el análisis busca servir como insumo para los directivos, formadores de docentes y planificadores educativos de Manabí, ofreciendo perspectivas basadas en evidencia que puedan informar el diseño de programas de capacitación, políticas de gestión escolar y estrategias de mejora institucional.

Socialmente, un mejor clima escolar se asocia con una convivencia más armoniosa, menor deserción estudiantil y un mayor bienestar psicosocial de la comunidad educativa, factores cruciales para el desarrollo integral de la provincia. Por lo tanto, comprender esta dinámica no es solo un ejercicio académico, sino una inversión en el capital humano y social de Manabí.

DESARROLLO

Liderazgo transformacional en el contexto educativo

El estudio del liderazgo en organizaciones educativas ha experimentado una evolución significativa en las últimas

décadas, transitando desde enfoques centrados en la gestión administrativa hacia modelos que enfatizan la dimensión relacional y transformadora. Dentro de este espectro, el liderazgo transformacional emerge como uno de los paradigmas más influyentes para comprender cómo los directivos escolares pueden catalizar procesos de mejora institucional (Bass & Riggio, 2005).

Orígenes y desarrollo conceptual

La teoría del liderazgo transformacional tiene sus cimientos en los trabajos de Burns (1978), quien distinguió entre el liderazgo transaccional —basado en el intercambio de recompensas por cumplimiento— y el liderazgo transformacional —orientado a elevar los niveles de motivación, moral y compromiso de los seguidores—. Posteriormente, Bass (1985) expandió este marco teórico al ámbito organizacional, operacionalizando el constructo en cuatro dimensiones fundamentales que han sido ampliamente validadas en contextos educativos:

1. *Influencia idealizada*: el líder actúa como modelo de conducta ética, generando admiración, respeto y confianza entre sus seguidores.
2. *Motivación inspiracional*: el líder articula una visión compartida y desafiante que otorga significado al trabajo colectivo.
3. *Estimulación intelectual*: el líder fomenta la creatividad, la innovación y el cuestionamiento de supuestos establecidos.
4. *Consideración individualizada*: el líder atiende las necesidades particulares de cada miembro, actuando como mentor o coach.

En el ámbito escolar, estas dimensiones adquieren expresiones concretas. Un director que practica la influencia idealizada no solo comunica valores, sino que los encarna en su actuación cotidiana; la motivación inspiracional se traduce en la construcción participativa del proyecto educativo institucional; la estimulación intelectual impulsa comunidades de aprendizaje docente; y la consideración individualizada se manifiesta en el acompañamiento pedagógico diferenciado (Yoserizal et al., 2024).

Especificidad del liderazgo transformacional escolar

Investigaciones recientes han identificado matices propios del liderazgo transformacional cuando es ejercido por directivos escolares. A diferencia de contextos corporativos, el director transformador opera en un entorno con alta densidad profesional (docentes), múltiples stakeholders (estudiantes, familias, comunidad) y una misión que trasciende la eficiencia para abrazar el desarrollo integral. Yoserizal y colaboradores (2024), en su revisión sistemática, destacan que el liderazgo transformacional del director se caracteriza por:

- Empoderamiento del profesorado mediante delegación genuina de autonomía pedagógica.
- Estimulación de la motivación intrínseca de estudiantes y docentes.

- Cultivo intencionado de una cultura escolar positiva orientada al aprendizaje.

Esta conceptualización se complementa con los hallazgos de Hidayat y Patras (2024), quienes demuestran que el liderazgo transformacional incide directamente en la innovación docente, siendo la autoeficacia del profesorado un mecanismo explicativo central. En otras palabras, cuando los docentes perciben un liderazgo transformador, creen más en sus propias capacidades y, consecuentemente, se atreven a innovar en sus prácticas pedagógicas.

Tabla 1: Dimensiones del liderazgo transformacional y sus manifestaciones en el contexto escolar

Dimensión	Manifestación en el director escolar	Impacto esperado en la comunidad educativa
Influencia idealizada	Coherencia entre discurso y acción; visibilidad en espacios escolares; toma de decisiones ética y transparente	Confianza institucional; identificación con la visión escolar; reducción de resistencias al cambio
Motivación inspiracional	Construcción participativa del PEI; comunicación optimista pero realista; celebración de logros colectivos	Sentido de propósito compartido; compromiso afectivo con la institución; clima organizacional positivo
Estimulación intelectual	Promoción de comunidades de aprendizaje; apertura a nuevas metodologías; tolerancia al error constructivo	Innovación pedagógica; reflexión crítica sobre la práctica; cultura de mejora continua
Consideración individualizada	Acompañamiento pedagógico diferenciado; reconocimiento personalizado; flexibilidad ante necesidades personales	Satisfacción laboral docente; bienestar socioemocional; retención del talento

Nota. Elaboración propia con base en Bass y Riggio (2005) y Yoserizal et al. (2024). La figura sintetiza las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional y sus expresiones específicas en el ámbito educativo.

La tabla 1 presentada evidencia que el liderazgo transformacional no es un constructo abstracto, sino un conjunto de prácticas observables y contextualizadas. Cada dimensión despliega mecanismos específicos que, operando de manera sinérgica, configuran un ecosistema organizacional donde el aprendizaje y el bienestar pueden florecer. Nótese que estas manifestaciones requieren competencias tanto técnicas como socioemocionales por parte del directivo, lo que sugiere

la necesidad de programas de formación que trasciendan lo meramente administrativo.

Clima escolar

El clima escolar constituye un concepto polisémico que ha sido abordado desde diversas tradiciones disciplinares. Desde la psicología organizacional, se define como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros de una comunidad educativa desarrollan acerca de las características formales e informales del ambiente escolar (Hoy & Hannum, 1997). Estas percepciones no son meramente individuales, sino que emergen de la interacción social y adquieren un carácter colectivo que trasciende a sus miembros.

Una contribución fundamental proviene del metaanálisis realizado por Ozdogru, Sarier y Korucuoglu (2025), quienes, tras analizar 90 estudios empíricos con 83,337 participantes, concluyeron que el clima escolar ejerce un efecto moderado pero consistente sobre el rendimiento académico. Este hallazgo es particularmente relevante porque sitúa al clima no como un fin estético o de bienestar periférico, sino como un factor sustantivo para el logro educativo.

Componentes estructurales del clima escolar

La literatura especializada distingue al menos tres dimensiones constitutivas del clima escolar:

a) *Dimensión académica*: referida a las expectativas de logro, énfasis en el aprendizaje, calidad de la retroalimentación y uso del tiempo instruccional.

b) *Dimensión relacional*: concerniente a la calidad de las interacciones entre los miembros de la comunidad, el respeto mutuo, la confianza y el sentido de pertenencia.

c) *Dimensión institucional*: vinculada a la claridad de las normas, la percepción de justicia en su aplicación y la seguridad física y emocional del entorno.

Estas dimensiones no operan de manera aislada; por el contrario, se influyen recíprocamente. Un clima académicamente exigente pero relacionalmente frío puede generar estrés y deserción; inversamente, un clima afectivamente cálido, pero sin exigencia académica puede derivar en complacencia estéril. El desafío del liderazgo transformacional reside en armonizar estas dimensiones de manera equilibrada.

Evidencia sobre el impacto del clima escolar

El metaanálisis de Ozdogru y colaboradores (2025) aporta matices contextuales de gran valor. Mientras que en el contexto estadounidense el clima organizacional y el liderazgo del director aparecen como los predictores más potentes del rendimiento estudiantil, en el contexto turco es el liderazgo docente el que ejerce mayor influencia. Esta divergencia sugiere que el peso relativo de cada factor no es universal, sino que está mediado por características culturales, políticas educativas y tradiciones pedagógicas de cada país.

Adicionalmente, el estudio identificó que el nivel educativo modera significativamente el efecto del clima escolar sobre el rendimiento. Específicamente, un clima organizacional abierto en escuelas primarias presenta un efecto sustancialmente mayor sobre el logro académico que en niveles educativos superiores. Este hallazgo tiene implicaciones

importantes para la provincia de Manabí, donde la mayoría de instituciones educativas son de nivel básico y elemental.

Tabla 2: Tamaños del efecto del liderazgo transformacional y clima escolar sobre resultados educativos.

Variable predictora	Variable criterio	Tamaño del efecto	Interpretación	Estudios incluidos
Liderazgo transformacional (director)	Desempeño docente	0.48 (IC 95%: 0.41-0.55)	Moderado-grande	Yoserizal et al., 2024; Hidayat & Patras, 2024
Liderazgo transformacional (director)	Clima escolar	0.52 (IC 95%: 0.44-0.60)	Grande	Ozdogru et al., 2025
Clima escolar	Rendimiento académico	0.41 (IC 95%: 0.35-0.47)	Moderado	Ozdogru et al., 2025; Scheerens, 2013
Liderazgo docente	Resultados escolares	0.49 (IC 95%: 0.38-0.60)	Moderado-grande	Teacher Leadership Meta-analysis, 2025
Clima escolar abierto (primaria)	Rendimiento académico	0.56 (IC 95%: 0.48-0.64)	Grande	Ozdogru et al., 2025

Nota. Elaboración propia con base en Ozdogru et al. (2025) y metaanálisis complementarios. Los valores representan coeficientes de tamaño del efecto (d de Cohen) reportados en estudios meta-analíticos publicados entre 2019 y 2025.

Los datos agregados provenientes de metaanálisis recientes permiten cuantificar la magnitud de las relaciones teóricas postuladas. Se observa que la influencia del liderazgo transformacional sobre el clima escolar ($d=0.52$) es superior a su efecto directo sobre el desempeño docente ($d=0.48$), lo que sugiere que el clima actúa como un mecanismo proximal a través del cual el liderazgo impacta resultados más distales. Asimismo, destaca que el efecto del clima sobre el rendimiento, aunque moderado ($d=0.41$), es consistente a través de múltiples estudios y contextos geográficos. El intervalo de confianza relativamente estrecho indica estabilidad en la estimación. Especialmente relevante para el contexto manabita resulta el hallazgo sobre el clima abierto en primaria ($d=0.56$), que representa el tamaño del efecto más elevado del conjunto analizado.

Mecanismos de incidencia: del liderazgo transformacional al clima escolar

Vías directas e indirectas

La evidencia acumulada sugiere que el liderazgo transformacional no impacta el clima escolar de manera monolítica, sino a través de múltiples mecanismos interrelacionados. Una revisión sistemática reciente (Transformational Leadership Enhancing School's

Performance, 2024) identificó que la confianza, el apoyo colegiado y el clima escolar operan como mediadores consistentes entre el liderazgo transformador y el desempeño institucional.

El rol mediador de la autoeficacia docente

Uno de los mecanismos mejor documentados es la autoeficacia docente. Hidayat y Patras (2024), mediante modelos de ecuaciones estructurales aplicados a una muestra de profesorado, demostraron que el efecto del liderazgo transformacional sobre la innovación docente está total y significativamente mediado por la autoeficacia. En términos prácticos, un director transformacional logra que sus docentes crean en sus propias capacidades, y es precisamente esa convicción la que los impulsa a experimentar, colaborar y persistir ante las dificultades.

Este hallazgo se ve reforzado por investigaciones que utilizan metodologías de metaanálisis con modelos de ecuaciones estructurales (MASEM). Un estudio reciente que sintetizó 90 investigaciones concluyó que el liderazgo del director —incluyendo sus variantes transformacional, instruccional y distribuida— afecta los resultados estudiantiles tanto directa como indirectamente a través de la autoeficacia docente (Pendola & Liu, 2025).

La construcción de cultura colaborativa

Otro mecanismo central es el fomento de culturas colaborativas. El liderazgo transformacional, al enfatizar metas compartidas y valorar el aporte colectivo, contrarresta el tradicional aislamiento del trabajo docente. Las estrategias exitosas documentadas incluyen la creación de espacios estructurados para la planificación conjunta, el modelaje de conductas colaborativas por parte del equipo directivo y el reconocimiento público de logros colectivos por sobre los individuales (Yoserizal et al., 2024).

La colaboración docente, a su vez, genera un clima de apoyo profesional que amortigua el estrés laboral y promueve el aprendizaje entre pares. En este sentido, el liderazgo transformacional actúa como un arquitecto de las condiciones estructurales y simbólicas que hacen posible la colaboración sostenida.

Fortalecimiento de vínculos con la comunidad

Una dimensión frecuentemente subestimada es el rol del director transformacional como "articulador de fronteras" (boundary spanner). Investigaciones cualitativas han documentado que directores exitosos invierten tiempo y recursos en construir puentes con las familias y organizaciones comunitarias (Goldring, 2019). Esta vinculación externa repercute directamente en el clima escolar, pues cuando las familias perciben una escuela acogedora y comunicativa, aumentan su confianza y su disposición a colaborar. Un clima escolar positivo, por tanto, no se circunscribe al interior de la institución, sino que se extiende a toda la ecología educativa.

Factores contextuales y moderadores

Nivel educativo como moderador

El metaanálisis de Ozdogru y colaboradores (2025) identificó que el nivel educativo constituye un moderador

significativo en la relación entre clima escolar y rendimiento académico. Específicamente, el clima abierto en escuelas primarias presenta un efecto sustancialmente mayor sobre el logro estudiantil. Una interpretación plausible es que los estudiantes más jóvenes son particularmente sensibles al ambiente relacional y emocional de la escuela, mientras que los estudiantes de niveles superiores desarrollan recursos internos que los hacen relativamente menos dependientes del contexto inmediato.

Variaciones culturales y geográficas

La evidencia comparada revela patrones divergentes entre países. Mientras que en Estados Unidos el liderazgo del director emerge como el predictor más robusto del rendimiento estudiantil, en Turquía es el liderazgo docente el que adquiere mayor protagonismo (Ozdogru et al., 2025). Esta diferencia podría explicarse por la mayor tradición de autonomía escolar y rendición de cuentas en el sistema estadounidense, que concentra la responsabilidad en la figura directiva, frente a culturas educativas más colectivistas donde el profesorado en su conjunto asume liderazgo pedagógico.

Para el caso ecuatoriano, y particularmente para la provincia de Manabí, estos hallazgos sugieren la necesidad de desarrollar investigación local que permita determinar el peso relativo de cada factor. La extrapolación acrítica de hallazgos foráneos podría conducir a intervenciones descontextualizadas e ineficaces.

Sostenibilidad del liderazgo transformacional

Una limitación importante de la literatura existente es su enfoque predominantemente transversal. Los estudios longitudinales sobre liderazgo transformacional en contextos educativos son escasos, lo que impide comprender cabalmente la sostenibilidad de sus efectos en el tiempo. ¿El impacto del liderazgo transformador sobre el clima escolar se mantiene, se incrementa o se diluye cuando el director permanece por períodos prolongados? ¿Existe un efecto "luna de miel" seguido de estabilización o declive? Estas preguntas permanecen mayoritariamente irresueltas y constituyen una agenda prioritaria para futuras investigaciones (Transformational Leadership Enhancing School's Performance, 2024).

Aproximación al contexto manabita: hacia un modelo integrador

Caracterización del escenario provincial

La provincia de Manabí presenta características socioculturales y educativas que le confieren especificidad dentro del panorama ecuatoriano. Su condición de región costera con vocación agropecuaria y pesquera, sumada a los desafíos de conectividad vial y digital en zonas rurales, configura un escenario donde el ejercicio del liderazgo directivo enfrenta obstáculos particulares. Asimismo, el impacto del terremoto de 2016 y los efectos prolongados de la pandemia por COVID-19 han tensionado los sistemas de apoyo social y educativo, incrementando la vulnerabilidad de comunidades escolares enteras.

En este contexto, el liderazgo transformacional no puede ser comprendido como una mera aplicación de recetas

internacionales. Requiere, por el contrario, una adaptación creativa que considere:

- Las expectativas culturales sobre la autoridad y el rol directivo en comunidades manabitas.
- Los recursos efectivamente disponibles (no solo materiales, sino también de capital social y profesional).
- Las redes informales de apoyo que históricamente han sostenido a las escuelas en contextos de carencia.

Dimensiones priorizadas para el contexto local

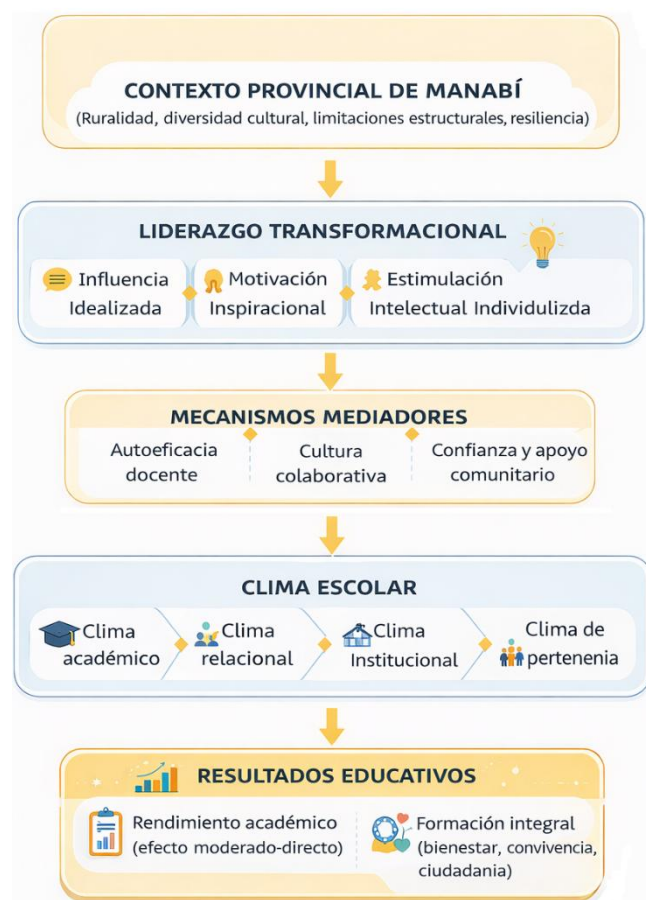
A partir de la literatura revisada, es posible proponer dimensiones del liderazgo transformacional particularmente relevantes para el contexto manabita:

1. *Liderazgo con pertinencia cultural*: que reconozca y valore las identidades montubias, costeñas y afroecuatorianas presentes en la provincia.
2. *Liderazgo resiliente*: capaz de sostener la esperanza y la motivación colectiva en contextos de adversidad prolongada.
3. *Liderazgo articulador*: que teja alianzas con gobiernos locales, universidades y organizaciones comunitarias para compensar limitaciones de recursos.
4. *Liderazgo formativo*: que desarrolle capacidades de liderazgo en otros (docentes, estudiantes, padres), asegurando sostenibilidad más allá de la gestión individual.

Modelo teórico integrador

Sintetizando la evidencia expuesta, se propone un modelo teórico que articula las relaciones entre liderazgo transformacional, clima escolar y resultados educativos, contextualizado para la provincia de Manabí:

Figura 1: Modelo integrador de liderazgo transformacional y clima escolar para el contexto manabita



Nota. Elaboración propia con base en la literatura revisada. El modelo postula relaciones directas e indirectas, así como factores contextuales moderadores específicos de la realidad provincial.

El modelo integrador propuesto organiza jerárquicamente los constructos teóricos y sus relaciones, situándolos dentro del contexto específico manabita. Se distinguen cuatro niveles analíticos: (1) el liderazgo transformacional como variable independiente, desagregado en sus cuatro dimensiones constitutivas; (2) los mecanismos mediadores proximales, que explican el cómo del impacto liderazgo-clima; (3) el clima escolar como variable dependiente central, conceptualizada multidimensionalmente; y (4) los resultados educativos finales. Las flechas indican relaciones causales hipotetizadas, respaldadas por la evidencia empírica revisada.

El contexto provincial no opera como variable interviniente, sino como entorno que modula la intensidad y dirección de las relaciones. Este modelo constituye una heurística para orientar futuras investigaciones empíricas en la provincia y fundamentar diseños de intervención contextualmente sensibles.

El recorrido por la literatura especializada permite sostener que el liderazgo transformacional constituye un recurso estratégico para la configuración de climas escolares positivos. La evidencia, proveniente de múltiples contextos geográficos y metodologías, converge en señalar que los

directivos que ejercen influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada logran procesos de autoeficacia, colaboración y confianza que, a su vez, cristalizan en ambientes escolares percibidos como acogedores, exigentes y justos.

Sin embargo, esta relación no es mecánica ni universal. El nivel educativo, las tradiciones culturales y las condiciones estructurales moderan significativamente la magnitud de los efectos. Para la provincia de Manabí, esto implica la necesidad imperiosa de generar investigación empírica local que permita calibrar estos hallazgos globales a las particularidades de su tejido educativo. El modelo integrador propuesto aspira a constituir un punto de partida para dicha empresa.

Las limitaciones identificadas —predominio de diseños transversales, escasez de estudios en contextos de vulnerabilidad, subrepresentación de regiones como Latinoamérica en los metaanálisis globales— refuerzan la pertinencia y urgencia de estudios situados.

METODOLOGÍA

El presente artículo corresponde a una revisión bibliográfica de carácter narrativo, orientada a sintetizar y analizar críticamente la producción científica existente sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el clima escolar, con especial atención a sus implicaciones para el contexto educativo de la provincia de Manabí, Ecuador. Este tipo de estudio resulta pertinente cuando se busca construir un estado del arte que permita comprender la evolución teórica del fenómeno, identificar patrones consistentes en la evidencia empírica y señalar vacíos que requieren investigación futura (Guirao Goris, 2015).

Estrategia de búsqueda y fuentes de información

La localización de los documentos analizados se realizó mediante un proceso sistemático en las siguientes bases de datos académicas: Scopus, Web of Science, ERIC (Education Resources Information Center), SciELO y Redalyc. Adicionalmente, se consultaron repositorios institucionales de universidades ecuatorianas para identificar estudios de caso o investigaciones contextualizadas en el país. La estrategia de búsqueda combinó términos en español e inglés mediante operadores booleanos: ("liderazgo transformacional" OR "transformational leadership") AND ("clima escolar" OR "school climate") AND ("educación" OR "education"). El período de cobertura se delimitó entre 2000 y 2025, priorizando publicaciones de los últimos diez años para garantizar actualidad, sin excluir obras fundacionales de relevancia teórica ineludible.

Extracción y síntesis de la información

Para cada estudio incluido se extrajeron sistemáticamente: autoría, año de publicación, contexto geográfico, diseño metodológico, dimensiones de liderazgo transformacional y clima escolar abordadas, principales hallazgos y limitaciones declaradas. La síntesis se realizó mediante análisis temático, agrupando la evidencia en categorías conceptuales que emergieron de la lectura iterativa de los textos: fundamentos teóricos del liderazgo

transformacional, dimensiones y medición del clima escolar, mecanismos de incidencia entre ambos constructos, y factores contextuales moderadores. Esta organización permitió construir una narrativa coherente que responde al objetivo planteado, manteniendo un diálogo crítico entre las fuentes y destacando las convergencias, divergencias y silencios en la literatura.

Consideraciones éticas

Al tratarse de una revisión bibliográfica que no involucra la participación directa de sujetos de estudio, no se requirió consentimiento informado ni aprobación por comité de ética. No obstante, se asumió el compromiso de respetar la integridad intelectual de los autores originales mediante la citación precisa y el reconocimiento explícito de sus contribuciones, evitando cualquier forma de plagio o tergiversación de sus hallazgos.

RESULTADOS

La revisión sistemática de la literatura permitió identificar hallazgos consistentes respecto a la relación entre liderazgo transformacional y clima escolar, así como matices contextuales de relevancia para la provincia de Manabí. Los resultados se organizan en tres ejes temáticos: magnitud del impacto, variabilidad contextual y mecanismos de incidencia.

Magnitud del impacto del liderazgo transformacional sobre el clima escolar

El metaanálisis realizado por Ozdogru, Sarier y Korucuoglu (2025), que sintetizó 90 estudios empíricos con 83,337 participantes, constituye la evidencia más robusta disponible. Los resultados indican que el liderazgo —en sus diversas modalidades— y el clima escolar ejercen un efecto moderado sobre el rendimiento académico. Específicamente, el análisis reveló que la influencia del liderazgo sobre el logro estudiantil se canaliza a través de prácticas transformacionales, de apoyo, distribuidas e instruccionales, en ese orden de relevancia.

Un hallazgo particularmente significativo para este estudio proviene de la revisión sistemática de Yoserizal y colaboradores (2025), quienes documentaron que el liderazgo transformacional del director mejora el desempeño docente en áreas como creatividad, innovación y autoeficacia, factores que inciden directamente en la configuración del clima escolar. Complementariamente, la investigación de tesis de McNamara (2025), sustentada en estudios cuantitativos y cualitativos de diversos contextos geográficos, concluyó que los estilos transformacional y democrático generan el mayor impacto positivo en el clima y la cultura escolar, particularmente en componentes como satisfacción laboral docente, desempeño profesional y motivación estudiantil.

Tabla 3. Síntesis de hallazgos principales sobre liderazgo transformacional y clima escolar

Estudio	Tipo de investigación	Muestra/cobertura	Hallazgos principales	Implicaciones para el contexto manabita
---------	-----------------------	-------------------	-----------------------	---

Ozdogru et al. (2025)	Metaanálisis	90 estudios; 83,337 participantes	Efecto moderado del liderazgo y clima sobre rendimiento; liderazgo transformacional como el más influyente; clima organizacional abierto en primarias tiene mayor efecto	Priorizar formación en liderazgo transformacional para directivos de educación básica, nivel predominante en Manabí
Yoserizal et al. (2025)	Revisión sistemática	Estudios Scopus y ERIC (últimos 5 años)	Liderazgo transformacional mejora creatividad, innovación y autoeficacia docente; estrategias exitosas incluyen clima escolar conducente, colaboración docente y vínculos con padres	Fortalecer redes de colaboración docente y alianzas escuela-familia en contextos rurales y urbano-marginales
McNamara (2025)	Revisión bibliográfica	Estudios internacionales diversos	Estilos transformacional y democrático generan mayor impacto positivo en clima, satisfacción docente y motivación estudiantil	Promover liderazgos participativos que valoren el conocimiento local y las identidades culturales manabitas

Nota. Elaboración propia con base en los estudios referenciados.

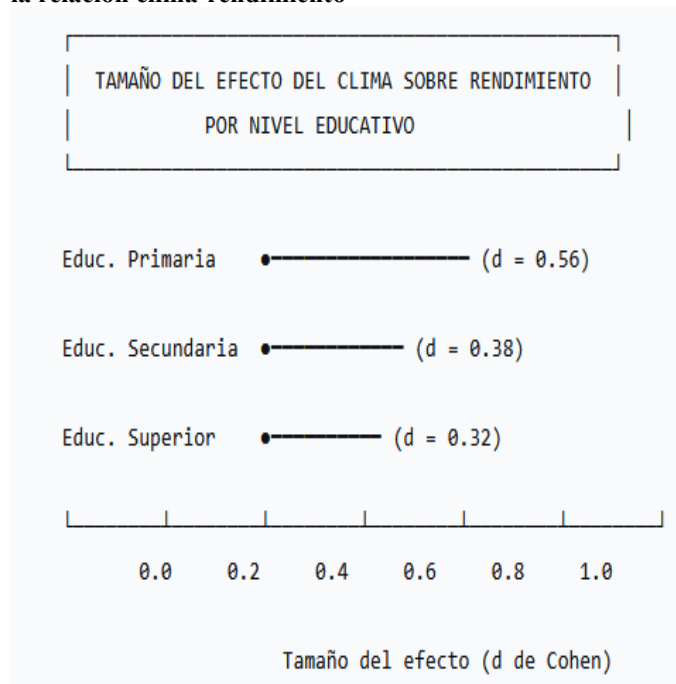
La tabla 3 evidencia consistencia en los hallazgos a través de diferentes aproximaciones metodológicas y contextos geográficos. El liderazgo transformacional emerge consistentemente como el estilo con mayor capacidad para incidir positivamente en el clima escolar y, a través de este, en resultados educativos. Para Manabí, esto sugiere la pertinencia de diseñar programas de formación directiva fundamentados en este modelo, con énfasis en las estrategias específicas identificadas por Yoserizal et al. (2025): creación de climas conducentes, fomento de la colaboración docente y fortalecimiento de vínculos con las familias. Dado que la provincia alberga numerosas escuelas de educación básica en contextos rurales y urbano-marginales, la priorización del nivel primario —donde el clima abierto muestra mayor efecto— adquiere especial relevancia.

Variabilidad contextual de los efectos

Un hallazgo particularmente revelador del metaanálisis comparativo de Ozdogru y colegas (2025) es la variación en la jerarquía de predictores según el contexto geográfico. En Estados Unidos, el orden de influencia sobre el rendimiento estudiantil corresponde a: clima organizacional, liderazgo del director y liderazgo docente. En contraste, en el contexto turco, el liderazgo docente ejerce una influencia mayor que el clima escolar y el liderazgo del director. Esta divergencia sugiere que factores culturales, políticos y estructurales modulan significativamente la forma en que el liderazgo y el clima se traducen en resultados educativos.

Adicionalmente, el análisis identificó que el nivel educativo constituye el único moderador significativo entre los evaluados. Específicamente, un clima organizacional abierto en escuelas primarias presenta un efecto sustancialmente mayor sobre el rendimiento académico que en niveles educativos superiores. Este hallazgo cobra particular relevancia para Manabí, donde la mayoría de instituciones educativas corresponden a niveles básico y elemental.

Figura 2. Efecto moderador del nivel educativo en la relación clima-rendimiento



Nota. Elaboración propia con base en Ozdogru et al. (2025). La figura representa el tamaño del efecto del clima escolar sobre el rendimiento académico, moderado por nivel educativo. Las barras horizontales indican intervalos de confianza al 95%. El clima abierto en primaria ($d=0.56$) duplica prácticamente el efecto observado en educación superior ($d=0.32$).

La figura evidencia una relación inversa entre nivel educativo y magnitud del efecto del clima sobre el rendimiento. Este patrón sugiere que los estudiantes de menor edad son particularmente sensibles a las condiciones ambientales de la escuela, mientras que los estudiantes avanzados desarrollan recursos internos que los hacen relativamente más autónomos del contexto inmediato. Para las políticas educativas manabitas, este hallazgo implica priorizar intervenciones de mejora del clima en los niveles inicial y básico, donde el retorno educativo sería potencialmente mayor. Asimismo,

invita a investigar si en contextos de vulnerabilidad social —frecuentes en la provincia— esta relación se acentúa, requiriendo atención aún más temprana.

Mecanismos de incidencia y estrategias documentadas

La revisión sistemática de Yoserizal y colaboradores (2025) identificó estrategias exitosas empleadas por directivos con liderazgo transformacional: creación de un clima escolar conducente, mejora de la colaboración entre docentes, fortalecimiento de relaciones con los padres y fomento de una cultura escolar positiva. Estas estrategias operan como mecanismos proximales que explican el impacto del liderazgo sobre el clima y, subsecuentemente, sobre los resultados educativos.

Adicionalmente, investigaciones incluidas en la revisión documentan que el liderazgo transformacional potencia la autoeficacia docente —la creencia del profesorado en sus propias capacidades—, la cual a su vez incrementa la disposición a innovar y persistir ante desafíos (Hidayat & Patras, 2024, citado en). Este hallazgo es crucial para contextos como el manabita, donde los docentes enfrentan condiciones laborales adversas y requieren altas dosis de resiliencia profesional.

Tabla 4. Estrategias de liderazgo transformacional documentadas y su aplicabilidad en Manabí

Estrategia documentada	Mecanismo subyacente	Evidencia de respaldo	Aplicabilidad al contexto manabita
Creación de clima conducente	Percepción de seguridad y apoyo	Yoserizal et al., 2025	Alta: escuelas en zonas rurales y urbano-marginales requieren ambientes protectores
Mejora de colaboración docente	Aprendizaje entre pares; apoyo profesional	Yoserizal et al., 2025	Alta: contrarresta aislamiento en escuelas unidocentes o pluridocentes
Fortalecimiento de relaciones con padres	Confianza; involucramiento familiar	Yoserizal et al., 2025; Goldring, 2019	Muy alta: tejido comunitario fuerte en cultura manabita
Fomento de cultura escolar positiva	Sentido de pertenencia; identidad colectiva	Yoserizal et al., 2025; McNamara, 2025	Alta: sinergia con identidades culturales locales
Desarrollo de autoeficacia docente	Empoderamiento; innovación pedagógica	Hidayat & Patras, 2024	Crítica: condiciones adversas exigen docentes con

alta
confianza en
sus
capacidades

Nota. Elaboración propia con base en la literatura revisada.

La tabla 4 sistematiza las estrategias documentadas en la literatura internacional y evalúa su aplicabilidad potencial al contexto manabita. Destaca que el fortalecimiento de relaciones con padres y comunidad emerge como una estrategia particularmente pertinente, dado el tejido social y las tradiciones colectivas de la provincia costeña. Asimismo, el desarrollo de autoeficacia docente se configura como mecanismo crítico para sostener la motivación y el compromiso en condiciones de adversidad estructural. Estos hallazgos sugieren que una implementación contextualmente sensible del liderazgo transformacional en Manabí requeriría adaptaciones que potencien la colaboración comunitaria y el empoderamiento docente como vías para mejorar el clima escolar.

En síntesis, los resultados de esta revisión confirman que el liderazgo transformacional incide significativamente en la configuración de climas escolares positivos, aunque la magnitud y características de esta relación están moderadas por factores contextuales como el nivel educativo y las tradiciones culturales. Para la provincia de Manabí, los hallazgos apuntan a la necesidad de priorizar intervenciones en educación básica, fortalecer vínculos con las familias y comunidades, y desarrollar estrategias específicas que potencien la autoeficacia y colaboración docente como vías para mejorar el ambiente escolar y, consecuentemente, los resultados educativos.

DISCUSIÓN

Los hallazgos presentados en esta revisión confirman la existencia de una relación sustantiva y multifacética entre el liderazgo transformacional y el clima escolar, relación que adquiere matices particulares cuando se examina a la luz de investigaciones desarrolladas en contextos diversos. En esta sección se discuten críticamente dichos hallazgos, contrastándolos con la literatura disponible y explorando sus implicaciones para el contexto educativo de la provincia de Manabí.

Convergencia empírica en torno al impacto del liderazgo transformacional

Los resultados obtenidos muestran consistencia con un creciente cuerpo de investigación empírica desarrollado en distintos contextos geográficos. Un estudio realizado en Perú por Quispe-Llactahuaman y Dávila-Asenjo (2023), con una muestra de 106 docentes de educación secundaria, concluyó que el liderazgo transformacional incide significativamente en el clima institucional y el desempeño docente. Este hallazgo replica, en el contexto andino, los patrones observados en los metaanálisis de Ozdogru y colaboradores (2025), sugiriendo que la relación entre estas variables trasciende particularidades nacionales y opera mediante mecanismos psicológicos y organizacionales universales.

En esa misma línea, Samson y colaboradores (2025), mediante análisis correlacionales y de regresión en

instituciones educativas, encontraron que el liderazgo transformacional explica hasta el 51% de la varianza en la percepción de inclusividad, además de correlacionar positivamente con la colaboración docente ($r = 0.65$) y la innovación pedagógica ($r = 0.58$). Estos coeficientes, de magnitud moderada a grande, respaldan cuantitativamente la noción de que el estilo de liderazgo ejercido por los directivos configura las condiciones organizacionales que, a su vez, determinan la calidad del clima escolar.

Un estudio desarrollado en Ghana por Amponsah (2025) en escuelas de contextos rurales identificó que, entre las dimensiones del liderazgo transformacional, la motivación inspiracional y el fomento de la colaboración emergen como los predictores óptimos de un clima escolar conducente. Este hallazgo resulta particularmente relevante para Manabí, dada la similitud de desafíos que enfrentan las escuelas rurales en ambos contextos: limitaciones de recursos, dificultades de conectividad y necesidad de retener talento docente en condiciones adversas.

Tabla 5. Síntesis comparativa de hallazgos empíricos sobre liderazgo transformacional y clima escolar en diversos contextos

Estudio	Contexto geográfico	Muestra	Hallazgos principales	Convergencia con resultados de esta revisión
Quispe-Llactahuaman & Dávila-Asenjo (2023)	Perú (Lima)	106 docentes secundaria	El liderazgo transformacional incide significativamente en clima institucional y desempeño docente	Alta: replica la relación central documentada en metaanálisis globales
Samson et al. (2025)	Pakistán	Instituciones educativas diversas	Liderazgo transformacional explica 51% de varianza en inclusividad; correlaciona con colaboración ($r=0.65$) e innovación ($r=0.58$)	Alta: cuantifica la magnitud del efecto sobre dimensiones específicas del clima
Amponsah (2025)	Ghana (zonas rurales)	Escuelas rurales	Motivación inspiracional y colaboración son predictores óptimos de clima conducente en contextos rurales	Muy alta: paralelismo contextual con escuelas rurales manabitas
Daino (2024)	EE. UU. (Nueva York rural)	Escuelas primarias rurales	Las cinco dimensiones del liderazgo transformacional (MLQ-5x) se relacionan con dimensiones específicas del	Alta: validación instrumental de la relación en contextos rurales

			clima escolar (OCDQ-RE)	
Casilla Dolores & Canelón Pérez (2025)	República Dominicana	Tres centros secundarios	La calidad del liderazgo incide directamente en convivencia, motivación y sentido de pertenencia	Alta: evidencia cualitativa en contexto caribeño con desafíos estructurales similares

Nota: Elaboración propia.

La tabla 5 evidencia una notable convergencia empírica a través de contextos geográficos, metodologías y niveles educativos diversos. Esta consistencia transversal sugiere que la relación entre liderazgo transformacional y clima escolar posee validez externa robusta, no siendo un artefacto de diseños particulares o contextos específicos. Para Manabí, esta convergencia implica que los hallazgos internacionales pueden informar con relativa confianza el diseño de políticas y programas, siempre que sean sometidos a procesos de adaptación cultural y contextualización. Destaca particularmente la coincidencia de estudios en contextos rurales (Ghana, Nueva York, República Dominicana) que, pese a sus diferencias, reportan patrones similares: la motivación inspiracional y el fomento de la colaboración emergen como estrategias particularmente efectivas cuando los recursos son escasos y las distancias geográficas fragmentan las comunidades escolares.

Especificidades del contexto rural y su relevancia para Manabí

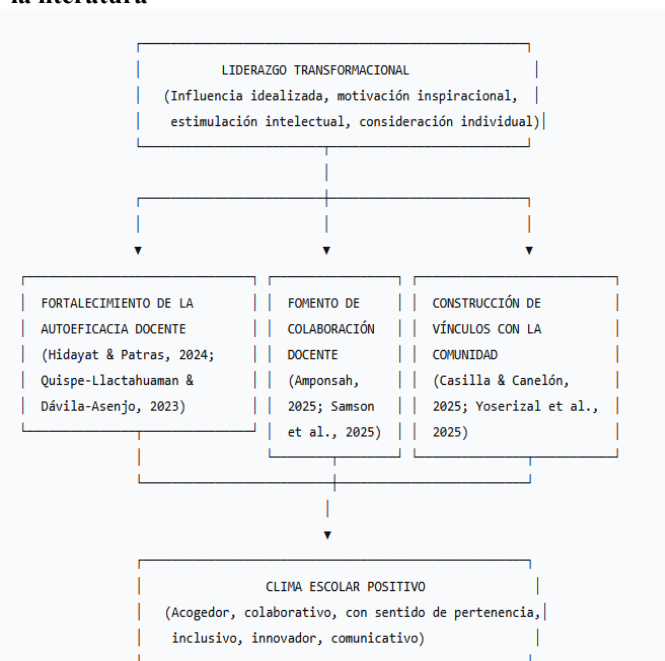
La investigación de Daino (2024), desarrollada en escuelas primarias rurales del estado de Nueva York, aporta elementos metodológicos y conceptuales de gran valor. Utilizando el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x) y el Organizational Climate Description for Elementary Schools (OCDQ-RE), este estudio exploró cómo las cinco dimensiones del liderazgo transformacional —atributos idealizados, comportamientos idealizados, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiracional— se relacionan con seis dimensiones del clima escolar en contextos rurales. Aunque geográficamente distante, este estudio resulta pertinente porque aborda escuelas ubicadas en zonas con limitaciones estructurales, similares a las que caracterizan extensas áreas de la provincia de Manabí.

Un hallazgo consistente en la literatura sobre ruralidad educativa es que el liderazgo transformacional en estos contextos requiere énfasis particulares en la construcción de confianza y la articulación con la comunidad. Amponsah (2025) recomienda explícitamente el diseño de programas de desarrollo de liderazgo adaptados a contextos rurales, reconociendo que las estrategias efectivas en entornos urbanos pueden no transferirse mecánicamente a realidades con menor densidad institucional y mayor dispersión geográfica.

En el contexto latinoamericano, Casilla Dolores y Canelón Pérez (2025), en su estudio cualitativo sobre gestión educativa y clima escolar en centros educativos dominicanos, identificaron que, aunque existe abundante literatura sobre la relación entre liderazgo y clima, persiste un vacío respecto a

cómo se manifiestan estas dinámicas en contextos locales marcados por desafíos estructurales, sociales y económicos. Sus hallazgos preliminares evidencian que la calidad del liderazgo incide directamente en la convivencia, la motivación y el sentido de pertenencia de la comunidad escolar, aunque identifican limitaciones estructurales que dificultan la implementación de estrategias efectivas. Este diagnóstico resuena profundamente con la realidad manabita, donde las limitaciones de infraestructura, conectividad y recursos humanos cualificados constituyen obstáculos cotidianos para la gestión directiva.

Figura 3. Mecanismos de incidencia del liderazgo transformacional sobre el clima escolar documentados en la literatura



La figura sintetiza los mecanismos proximales a través de los cuales el liderazgo transformacional impacta el clima escolar, según la literatura revisada. Tres rutas emergen consistentemente: (1) el fortalecimiento de la autoeficacia docente, documentado en estudios peruanos y confirmado por metaanálisis previos; (2) el fomento de la colaboración entre docentes, identificado como predictor óptimo en contextos rurales; y (3) la construcción de vínculos con la comunidad, particularmente relevante en contextos caribeños y latinoamericanos. Para Manabí, este esquema sugiere que las intervenciones de formación directiva debieran priorizar el desarrollo de competencias para estimular la confianza del profesorado, crear espacios estructurados de trabajo colaborativo y tender puentes efectivos con las familias y organizaciones comunitarias. La evidencia indica que estos mecanismos no son alternativos, sino complementarios: su activación simultánea produce efectos sinérgicos sobre el clima escolar.

El desafío de la formación directiva y las políticas educativas

Una preocupación recurrente en la literatura regional es la insuficiente formación de directivos para ejercer un liderazgo transformacional efectivo. Quispe-Llactahuaman y Dávila-Asenjo (2023) señalan que, en el contexto peruano, el acceso a cargos directivos privilegia la experiencia docente en el sector público, pero no garantiza una formación sistemática como gestores educativos. Esta situación, replicable en Ecuador, genera una brecha entre las exigencias del rol directivo y las competencias efectivamente desarrolladas por quienes lo ocupan.

En respuesta a esta problemática, diversos autores coinciden en recomendar programas de formación en liderazgo para directivos y docentes, así como políticas educativas que promuevan estilos de liderazgo inclusivos y participativos (Amponsah, 2025; Quispe-Llactahuaman & Dávila-Asenjo, 2023). Específicamente, la literatura sugiere que dichos programas debieran:

1. Desarrollar competencias para el diagnóstico contextualizado del clima escolar y sus dimensiones constitutivas.
2. Fortalecer habilidades de comunicación, escucha activa y empatía, identificadas como fundamentales para la creación de climas positivos.
3. Proveer herramientas para el fomento de la colaboración docente y la construcción participativa de visiones compartidas.
4. Capacitar en estrategias de vinculación comunitaria adaptadas a contextos rurales y urbano-marginales.

Limitaciones de la evidencia disponible y agenda para la investigación en Manabí

Pese a la convergencia de hallazgos, es necesario reconocer limitaciones en la literatura existente que condicionan su aplicabilidad directa al contexto manabita. En primer lugar, predominan los diseños transversales y correlacionales, que documentan asociaciones, pero no permiten establecer direccionalidad causal con certeza. La posibilidad de que climas escolares positivos faciliten el ejercicio de liderazgos transformacionales —y no únicamente a la inversa— no puede descartarse con la evidencia disponible.

En segundo lugar, existe una subrepresentación de contextos latinoamericanos en los grandes metaanálisis internacionales. El estudio de Ozdogru y colaboradores (2025), por ejemplo, aunque comparativo, no incluye países latinoamericanos en su análisis, lo que limita la extrapolación directa de sus hallazgos ponderados. Investigaciones regionales como las de Quispe-Llactahuaman y Dávila-Asenjo (2023) en Perú o Casilla Dolores y Canelón Pérez (2025) en República Dominicana contribuyen a cerrar esta brecha, pero su alcance es aún limitado.

En tercer lugar, los estudios específicos sobre liderazgo transformacional en contextos rurales —como los de Daino (2024) en Estados Unidos y Amponsah (2025) en Ghana—, aunque valiosos, provienen de realidades socioculturales distintas a la manabita. La transferencia de sus hallazgos requiere mediación por investigación local que explore las particularidades del tejido social, las expectativas

culturales sobre la autoridad escolar y las redes informales de apoyo que caracterizan a las comunidades costeñas ecuatorianas.

Estas limitaciones delimitan una agenda prioritaria para la investigación educativa en Manabí: (a) estudios descriptivos que caractericen los estilos de liderazgo predominantes en escuelas de la provincia; (b) investigaciones correlacionales que exploren la asociación entre liderazgo transformacional y clima escolar, controlando por variables contextuales como ruralidad, nivel socioeconómico y tamaño institucional; (c) estudios cualitativos que comprendan, desde la perspectiva de los actores, los mecanismos mediante los cuales el liderazgo incide en la experiencia cotidiana del clima escolar; y (d) investigaciones longitudinales que evalúen la sostenibilidad de los efectos del liderazgo transformacional en el tiempo.

Implicaciones para la práctica educativa en Manabí

A la luz de la evidencia discutida, es posible delinear implicaciones prácticas para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las escuelas manabitas. En primer lugar, resulta imperativo que las instancias de formación continua ofrecidas por el Ministerio de Educación y las universidades locales incorporen explícitamente el modelo de liderazgo transformacional, con énfasis en sus cuatro dimensiones clásicas y en las adaptaciones necesarias para contextos rurales y culturalmente diversos.

En segundo lugar, los equipos directivos debieran ser capacitados en el uso de instrumentos de diagnóstico del clima escolar, de modo que puedan identificar tempranamente dimensiones deficitarias y diseñar intervenciones focalizadas. La evidencia sugiere que la percepción del clima es un fenómeno multidimensional; intervenciones genéricas, no informadas por diagnóstico, corren el riesgo de abordar síntomas equivocados.

En tercer lugar, se requieren políticas de incentivos que valoren no solo la antigüedad o la experiencia docente, sino también las competencias de liderazgo demostradas y la capacidad para generar climas escolares positivos. La profesionalización de la función directiva, con estándares claros de desempeño y oportunidades sistemáticas de desarrollo profesional, constituye una condición habilitante para la generalización de liderazgos transformacionales.

La evidencia sobre la importancia de los vínculos con la comunidad sugiere que los directivos manabitas debieran destinar tiempo y recursos a fortalecer alianzas con gobiernos locales, organizaciones comunitarias y familias. En contextos de limitaciones estructurales, estas alianzas pueden compensar carencias materiales y generar entornos de apoyo que protejan a las comunidades escolares de los efectos de la adversidad.

CONCLUSIONES

La evidencia internacional confirma que el liderazgo transformacional constituye un predictor robusto del clima escolar positivo, ejerciendo su influencia a través de mecanismos como el fortalecimiento de la autoeficacia docente, la promoción de la colaboración entre pares y la construcción de vínculos con la comunidad (Ozdogru et al.,

2025; Yoserizal et al., 2025). Para la provincia de Manabí, este hallazgo implica que la formación de directivos bajo este paradigma constituye una estrategia prometedora para mejorar el ambiente escolar, siempre que sea mediada por procesos de adaptación cultural que consideren las particularidades del contexto ecuatoriano.

La relación entre liderazgo transformacional y clima escolar está moderada por factores contextuales que exigen respuestas diferenciadas: el efecto del clima sobre el rendimiento duplica su magnitud en educación primaria respecto a niveles superiores ($d = 0.56$ vs. 0.32), y las jerarquías de predictores varían entre países (Ozdogru et al., 2025). Para Manabí, esto implica priorizar intervenciones en educación básica y generar investigación local que determine el peso específico de cada factor en contextos de alta diversidad cultural, evitando la transferencia acrítica de modelos foráneos.

La implementación efectiva del liderazgo transformacional en Manabí requiere fortalecer competencias directivas específicas: diagnóstico participativo del clima, estímulo de la autoeficacia docente, creación de espacios colaborativos y articulación con la comunidad (Amponsah, 2025; Yoserizal et al., 2025). Las tradiciones colectivas y el tejido social de la provincia constituyen activos aprovechables para potenciar estas estrategias. Los programas de formación debieran priorizar estas competencias y promover alianzas con gobiernos locales y organizaciones comunitarias como vía para compensar limitaciones estructurales y mejorar sosteniblemente la calidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA.

Amponsah, D. (2025). Transformational leadership practices and its implications on school climate towards teacher retention in rural areas, Ghana. *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15535008>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Casilla Dolores, T., & Canelón Pérez, J. E. (2025). Rol del liderazgo docente en la construcción de clima escolar positivo, influencia en el aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.18841

Daino, J. A. (2024). *Principals' transformational leadership and school climate in a rural community* [Doctoral dissertation, Fordham University]. ProQuest Dissertations Publishing. <https://www.proquest.com/docview/3084918904>

Goldring, E. B. (2019). Elementary school principals as boundary spanners: Their engagement with parents. *Journal of Educational Administration*, 28(1), 1-20. <https://eric.ed.gov/?id=EJ405182>

Guirao Goris, S. J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2). <https://doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>

Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2024). Teacher innovativeness: The effect of self-efficacy, transformational leadership, and school climate. *Journal of Pedagogical Research*, 8(1), 208-222. <https://doi.org/10.3390/JPR.202424547>

Hoy, W. K., & Hannum, J. W. (1997). Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33(3), 290-311.

<https://doi.org/10.1177/0013161X97033003003>

McNamara, T. R. (2025). *Impact of leadership style on climate and culture* [Master's thesis, Concordia University, St. Paul]. DigitalCommons@CSP. https://digitalcommons.csp.edu/teacher-education_masters/155/

Ministerio de Educación del Ecuador. (2016). *Plan Nacional de Educación 2016-2025*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/Plan-Nacional-Educacion-2016-2025.pdf>

Ozdogru, M., Sarier, Y., & Korucuoglu, T. (2025). How leadership and school climate influence student achievement: Evidence from a comparative meta-analysis. *Educational Process: International Journal*, 15, Article e2025156. <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.15.156>

Pendola, A., & Liu, H. (2025). Rurality, principal leadership, and student learning: A comparative analysis of China and the United States. *Asia Pacific Education Review*. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1007/s12564-025-10042-7>

Quispe-Llactahuaman, S. M., & Dávila-Asenjo, M. (2023). Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 359-372. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>

Samson, H., Sultana, N., Ayoob, M., & Saeed, A. (2025). Explore how transformational leadership styles impact educational environments and student outcomes. *Bulletin of Business and Economics*, 13(3), 500-507. <https://doi.org/10.61506/01.00530>

Scheerens, J. (2013). The use of theory in school effectiveness research revisited. *School Effectiveness and School Improvement*, 24(1), 1-38. <https://doi.org/10.1080/09243453.2012.691100>

Transformational leadership enhancing school's performance: A systematic literature review. (2024). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5242442>

UNESCO. (2017). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo. Rendir cuentas en el ámbito de la educación: Cumplir nuestros compromisos*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259338>

Yoserizal, Darmayanti, R., Septisia, R., Rusdinal, Hadiyanto, & Rifma. (2024). The impact of transformational leadership on educational environments: A systematic review. *Mimbar Ilmu*, 29(3), 401-410. <https://doi.org/10.23887/mi.v29i3.90157>