



ARTÍCULO DE REVISIÓN

LIDERAZGO DOCENTE A NIVEL SUPERIOR Y SU IMPACTO EN LA ENSEÑANZA

Teacher leadership at a higher level and its impact on teaching

José Torres

Universidad de Panamá
 Centro Regional Universitario de Veraguas
 Facultad de Ciencias de la Educación
 Panamá
 jose.torres-t@up.ac.pa
<https://orcid.org/0009-0000-8571-582X>

Diocelina Tristán

Universidad de Panamá
 Centro Regional Universitario de Veraguas
 Facultad de Humanidades
 Panamá
 diocelinade.tristan@up.ac.pa
<https://orcid.org/0000-0002-9125-3948>

Aura Johnson

Universidad de Panamá
 Centro Regional Universitario de Veraguas
 Facultad de Ciencias Naturales, Exactas y Tecnología
 Panamá
 auradelc.johnson@up.ac.pa
<https://orcid.org/0009-0003-7788-2507>

Recepción: 18 de mayo de 2023

Aprobación: 31 de octubre de 2023

DOI <https://doi.org/10.48204/j.centros.v13n1.a4638>

Resumen

Revisión bibliográfica que destaca aspectos relevantes para el docente a nivel superior, los cuales, permiten tomar y asumir un liderazgo efectivo en diferentes ámbitos del quehacer académico contribuyendo al proceso de formación. Se aborda



la conceptualización del término liderazgo, las características que lo identifican y se desarrollan los estilos de liderazgo en el que se incluye el transaccional, el Laissez-Faire y el transformacional. Se incluye, además, lo referente al liderazgo educativo y diferentes ámbitos en los cuales el docente asume su rol de guía que impacte en el proceso de la enseñanza. Finalmente se presenta la propuesta que se enfoca en las habilidades de liderazgo necesarias en las organizaciones educativas, pasos para el diseño de un programa de formación en liderazgo educativo e instrumento para aplicar a los directores y docentes formación de liderazgo educativo en los docentes.

Palabras clave: Liderazgo educativo; Liderazgo docente; Educación superior; docente

Abstract

This literature review highlights relevant aspects for teachers in higher education that allow them to take on and assume influential leadership roles in various academic domains, contributing to the formation process. The conceptualization of the term leadership is addressed, including the characteristics that identify it and the different leadership styles, such as transactional, laissez-faire, and transformational. Furthermore, it covers educational leadership and the various areas in which teachers assume their role as guides that impact the teaching process. Finally, the proposal presented focuses on the necessary leadership skills in educational organizations, steps for designing an educational leadership training program, and an instrument for applying educational leadership training to principals and teachers.

Keywords: Educational leadership, teacher leadership, higher education, teacher.

Introducción

Casanova (2021), señala sobre la gestión directiva, que, para la intención de implementar respuestas idóneas en cada centro docente, se requiere de autonomía pedagógica, organizativa y de gestión en las instituciones educativas, concluyendo que la formación de directivos y docentes, el liderazgo inclusivo y la evaluación institucional interna, constituyen elementos básicos que permitirán alcanzar los objetivos previstos para el individuo y para el conjunto de la sociedad.

Según Acosta (2019), el liderazgo docente en la Educación Superior, fluctúa constantemente de acuerdo con las dinámicas de la sociedad, se ejerce un liderazgo que afecta positiva o negativamente al estudiante de acuerdo con las características particulares, señalan que es necesario, identificar mediante el contacto directo, cómo se fortalece el desempeño individual de cada uno de los profesores y como éste influye en el liderazgo que ejercen frente a sus estudiantes y así se logrará que el equipo se aumente y prevalezca cada uno de los estilos de liderazgo.

Bombino y Jiménez (2019), consideraron que las ideas teóricas concernientes con la preparación docente, el aprendizaje relacionado a las manifestaciones de hiperactividad, y la representación del docente como guía del proceso enseñanza-aprendizaje son indicadores para ejercer un liderazgo que permita alcanzar resultados alentadores en educandos con necesidades educativas especiales, quienes concluyeron que la preparación de los docentes es un elemento necesario para el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias en el marco de la disciplina, siempre en respuesta a las necesidades de los miembros de una sociedad.

Murillo y Herebia (2020), centraron un estudio con el liderazgo docente y su capacidad para influenciar y transformar al estudiantado, docentes y la educación



en general. Se plantearon el liderazgo colaborado como elección para crear una cultura de liderazgo en las instituciones pedagógicas. Para este análisis se tomaron en cuenta las diferentes teorías desde sus varios enfoques en donde concluyen que el docente del Siglo XXI tiene conciencia de su papel de líder dentro y fuera del salón de clases; conoce sus competencias y las pone al servicio de sus estudiantes, compañeros e institución para ayudarse mutuamente a ser mejores.

El liderazgo docente ayuda en el desarrollo de los procesos de formación educativa a través de diferentes metodologías “mejora los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de una metodología cuantitativa con resultados que destacan la importancia otorgada a las dimensiones afectiva, carismática, profesional, participativa y formativa” (González et al., 2019, p.9).

Con el objetivo establecer el nivel de liderazgo transformacional del personal docente y directivo de las universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima. Pareja et al., (2022), aplican un diseño no experimental y descriptivo. Constatan que el rango se ubicó de regular a bueno y en la privada de regular a bajo.

Con la intención de apreciar los modelos y teorías que han tenido una influencia determinante en el proceso de superación en liderazgo docente y verificar cómo interviene en la labor que ejecutan los docentes a nivel superior, para el logro de un rol transformador en su actividad (Figuroa, 2012). El estudio concluye que a partir de las transformaciones relativas que se han suscitado actualmente, en el componente político, que deberían ser examinados de acuerdo con los parámetros democráticos, para redirigir los que operan en el contexto educativo.

Con el fin de caracterizar el liderazgo y factores contextuales en un centro de educación secundaria chileno, con trayectoria de desempeño escolar notable, Maureira et al., (2022), utilizaron un enfoque descriptivo, basado en un estudio de



caso único. Los resultados indicaron que la unidad departamental responde, de forma paralela a lineamientos políticos centrales de la dirección escolar y a particularidades de liderazgo docente que robustecen el apoyo entre pares.

Con el objetivo de desarrollar una estrategia de empoderamiento axiológico desde el trabajo docente para perfeccionar la formación humana de los educandos, Ponce et al., (2022) procedieron con un enfoque cuali-cuantitativo y un alcance propositivo en los cuales evidenciaron la problemática de la formación axiológica y sus complejidades durante la práctica docente. La estrategia dio como resultado que las acciones pedagógicas didácticas se proyectaron como herramientas de intervención docente.

Desde una perspectiva internacional en un análisis del liderazgo educativo, Tintoré y Gairín (2022) revisaron la evolución de la literatura en España a través del método de mapeo sistemático. Se analizaron tres bases de datos (Web of Science, Scopus e Índice-CSIC) y se identifican 244 artículos que cumplen las características de la búsqueda. Se concluyó señalando el vigor de la investigación en cuanto a cantidad y calidad de las publicaciones, sirviendo como base para futuros estudios en España o en otros países y contribuir al conocimiento desde una perspectiva global

Desarrollo

El término liderazgo se deriva del vocablo «lead» que alude a la capacidad de influir en personas, para encaminarlas hacia fines o metas (Duarte y Cruz, 2019). En el ámbito educativo, el liderazgo docente hace referencia a la medición de la influencia de la conducta de los docentes de diversas asignaturas, en la apreciación de los alumnos en cuanto al aprendizaje y comportamiento. En un mundo globalizado, se aboga por una educación universitaria acorde con las nuevas



tendencias y demandas. De allí la necesidad del ejercicio de un liderazgo universitario que logre modificar tanto el comportamiento de las personas como la estructura y funciones de la institución universitaria (Barrios, 2020).

Se define liderazgo global como la capacidad de un ser humano para organizar una institución y grupos e intentar ideas significativas hacia un logro planificado, teniendo un valor en todas las personas a seguir por el camino del éxito, el líder y los seguidores presentan tropiezos para llegar al logro de sus metas.

Álvarez (2000), como se citó en Camacaro (2019), define al liderazgo “como el proceso de llevar a un grupo de personas a un determinado objetivo, sin usar mecanismos coercitivos, con miras a lograr metas que beneficien a un colectivo”. (p.75).

El liderazgo a lo largo de la historia ha sufrido cambios y ha evolucionado en su trascendencia, hasta llegar a obtener un concepto más amplio. El liderazgo es el proceso de llevar a un grupo de compañeros a lograr metas, sin usar fuerzas por encima de los que participan, para lograr objetivos que ayuden a los grupos de personas, con el conocimiento de que es un logro interpersonal, que requiere de buen alcance y trato de quien lideriza.

La labor docente es una tarea que implica desempeñar un liderazgo y ser un guía de los demás participantes, para lograr promover el aprendizaje en sus alumnos de manera que logren una convivencia con los compañeros (González y González, 2008). Es por ello que, en los últimos años ha logrado definir el liderazgo pedagógico en las instituciones escolares, con el fin de favorecer el desarrollo de los aprendizajes (Rivera y Aparicio, 2020).



Para comprender las características del liderazgo, Rodríguez Vidales (2020), lo considera como la capacidad de mantener una conexión con un grupo de seres humanos, para dirigir las ideas, y la ejecución de las acciones o actividades para el logro de las metas propuestas, el liderazgo conlleva habilidades, iniciativa de innovador, capacidad de analizar para definir ideas que ayuden a gestionar el trabajo eficiente en grupo.

A lo largo de la historia han surgido seres humanos que obtienen informaciones para dirigir y guiar a un grupo, pueblo o nación, líderes que, con su visión, trabajan para alcanzar sus objetivos. Orellana Hernández (2019) describe a los liderazgos de la siguiente manera:

1. Liderazgo Transaccional: El líder transaccional negocia con los colaboradores lo que espera de ellos en base a su aporte, el reconocimiento se alcanza con el grado de cumplimiento de las metas. Se enfoca la relación del docente con sus colegas en el desarrollo de actividades diarias.
2. Liderazgo Laissez-faire: Se caracteriza por la ausencia parcial o total del liderazgo, delega las responsabilidades y la toma de decisiones a sus compañeros, brindando poco apoyo y contacto. Repercute negativamente en el desempeño de los compañeros, disminuyendo el alcance de los resultados.
3. Liderazgo transformacional: se enfoca en la motivación intrínseca de las personas, se propone más por el ser que el hacer, desarrolla en los compañeros autointerés, compromiso, autoconciencia, preocupación por la retribución común de la misión y la visión de la institución empresa, a fin de que todos los docentes estén disponibles de las labores que se requieren.



Por otro lado, los estilos de liderazgo docente pueden ser manifestaciones, comportamientos y antecedentes personales, asimilados por las personas a través de ideas y saberes. Los estilos son desarrollados por los miembros y los líderes, quienes a veces puede influenciar a los compañeros de la institución.

Choque *et al.*, (2014) los define desde diferentes perspectivas donde se evidencian tres estilos, el autocrático, el democrático, y el liberal:

1. Liderazgo autocrático: impone y espera el cumplimiento de su jefe, puede ser seguro y fidedigno, toma sus propias decisiones sin tomar las ideas de los demás. Demuestra que tienen sus poderes por encima de su director, la mayoría de sus labores deben ser realizados en presencia, de lo contrario no las pueden continuar.
2. Liderazgo democrático: consulta a su director para tomar ideas, acciones y las decisiones en favor de la institución. Se caracteriza por consultar y ser activo en la institución que trabaja. También tiene la responsabilidad, escucha las opiniones y las recomendaciones de su director y se compromete con las actividades que se desarrollan en bien de toda la institución.
3. Liderazgo liberal: deduce de poder, porque permite a su director independencia en sus labores, deja que su director realice su idea, y desarrolla las tareas sin tener un objetivo específico. En el caso de una actividad planificada, solo proporciona lo necesario e intervendrá en algo que este a su opinión.



En la descripción en los estilos de liderazgo sobresalen los siguientes aspectos que las podemos definir de la siguiente manera, los dos autores señalan que el liderazgo son más que todo manifestaciones, opiniones e ideas que tiene las personas referentes a un logro y metas por cumplir, pero dependen siempre de un ser humano que esté orientando y apoyando al grupo que trabaja en dichas instituciones.

Casanova (2021) supone una condición imprescindible para la puesta en práctica de cualquier modelo educativo acordado y para la toma de decisiones pertinentes en cada situación que así lo precise supone una situación necesaria para la puesta en el conocimiento universitario acordado para la toma de decisiones pertinentes en cada escenario. Para Queupil *et al.*, (2021) se ha convertido en un elemento indispensable para promover la mejora escolar. En ese sentido se ha considerado como un factor indispensable para el progreso del aprendizaje escolar.

Para lograr innovar en los procesos de aprendizaje, el liderazgo docente se ha convertido en un elemento fundamental, que permite obtener mejores resultados en los estudiantes, contribuir a fomentar un clima favorable en la institución y buscar su crecimiento y desarrollo. Es un componente importante en la innovación de las técnicas de aprendizaje para la obtención de buenos resultados con los estudiantes y mejorar el clima y para alcanzar la mejora en la institución educativa. (Cueva-Pérez *et al.*, 2022).

De acuerdo con Medina *et al.*, (2021), “En el contexto actual, las habilidades y características del líder deben enfocarse a la visión para conducir los procesos educativos y organizacionales, los mismos que deben relacionarse con algunas cualidades propias del trabajo en equipo, como audacia, curiosidad, entre otras” (p16), por lo cual, es evidente que las destrezas y distintivos del líder deben guiar al enfoque para llevar los conocimientos del estudiante.



El liderazgo docente está asociado a alcanzar el resultado que se desea brindar a los profesores oportunidades para ser un guía y desempeñarse como líderes pedagógicos en el desarrollo del currículo y en el proceso de enseñanza y aprendizaje, en resumen, optimizar el quehacer escolar.

Como sostiene Campbell et al., (2013):

En primer lugar, el liderazgo docente se asocia con la creación de normas colegiadas entre profesores. Esto puede contribuir a la eficacia, mejora de establecimientos y desarrollo escolar. En segundo lugar, el liderazgo significa ofrecer a los profesores oportunidades para ser un guía, lo que tiene una influencia positiva, según estudios, en la calidad de las relaciones y la enseñanza dentro de la escuela. En tercer lugar, en su nivel más práctico, el liderazgo docente equivale a profesores trabajando como líderes pedagógicos, ya que pueden modificar el currículo, la enseñanza y el aprendizaje. Finalmente, se asocia el liderazgo docente con mejorar la cultura escolar, donde el liderazgo es el resultado de la dinámica entre relaciones interpersonales en lugar de acciones individuales. (p.4).

Sobre las clasificaciones, Aguilar y Morales (2007) indican que el liderazgo generativo punitivo se preocupa en la producción en donde toma decisiones sin avisar. El generativo nutritivo se caracteriza por hacer que el grupo evidencie los avances. El racional que se identifica por hacer que el grupo vaya en ausencia del líder. El emotivo libre hace lo que es natural, abierto. El emotivo dócil el dirigente hace lo que le dicen. El emotivo indócil hace lo contrario grados de insurrección.

Este tipo de liderazgo establece altos estándares y logra involucrar a sus seguidores a través de una conducta ejemplar para el alcance de objetivos relevantes para todo el equipo, se fundamenta en factores como la influencia idealizada atribuida, la motivación, la consideración individualizada, la estimulación intelectual y la tolerancia psicológica. Todos estos factores contribuyen al liderazgo docente transformacional en donde se puede transmitir seguridad, se diagnostica necesidades particulares para atenderlas de forma individualizada para que el estudiante pueda resolver dificultades aumentando su entusiasmo y resolviendo conflictos (Araneda et al., 2016).

En la Figura 1 presentamos una propuesta para el desarrollo de liderazgo docente:

Figura 1

Propuesta para el desarrollo del liderazgo docente

Habilidades de liderazgo necesarias en las organizaciones educativas	Pasos para el diseño de un programa de formación en liderazgo educativo en los docentes	Instrumento para diagnosticar el liderazgo docente a nivel superior
Atento a las necesidades de los demás	Planificación de objetivos.	El director es respetado por los profesores.
Capacidad anticipadora	Uso de métodos adecuados.	El director es un referente para sus docentes
Capacidad de análisis y valoración	La integración de antecedentes en las experiencias.	El director promueve la innovación en los profesores.
Capacidad de delegar	Aplicación de situaciones prácticas.	El director es creativo en el profesorado.
Capacidad de escucha	Diseño de un plan de capacitación del participante.	El director estimula que se prueben métodos nuevos de formación
Capacidad de organización	Prácticas individuales para la solución de problemas y aprendizaje.	Los profesores se sienten comprometidos con su director.
Comprometido	Aplicación del aprendizaje como proceso interno de cada individuo.	El director comunica con claridad los resultados que se esperan.

Empático	Realizar la evaluación y la autoevaluación en grupo.	Los profesores siguen al director en sus disposiciones.
Gestiona	Diseñar un plan de mejoras	Se realiza una evaluación periódica del desempeño del profesorado.
Habilidades comunicativas	Conocimiento de la normativa vigente	El profesorado se caracteriza por realizar su trabajo con altos niveles de compromiso
Habilidades de negociación-Motivación e incentiva		Existen relaciones interpersonales entre el director y su equipo de trabajo.
No pasivo		Los profesores indagan mejores formas de enseñar.
Orientado al cambio y a la mejora		Existe una visión compartida entre el director y los docentes con relación a la calidad de la enseñanza.
Orientado más a las personas que a los resultados		Los profesores entienden las metas que deben alcanzar.
Promueve la cultura propia del centro		El profesorado realiza su trabajo con un alto nivel de compromiso.
Promueve la participación		
Promueve relaciones interpersonales positivas y gratificantes		
Talento democrático		

Conclusiones

En la búsqueda de la información acreditada se tomaron como referentes a fuentes bibliográficas científicas para el análisis del objeto de estudio que plantean el tema del liderazgo y su influencia en la educación a nivel superior ya que las instituciones a nivel universitario están conscientes de la necesidad de abordar y del rol que deben jugar en este tópico.

El liderazgo pedagógico puede ser afectado por las cargas burocráticas, por el acceso a personas no calificadas, o por la vía de acceso al personal no calificado para el ejercicio de la dirección pedagógica y hacia un liderazgo académico con la posibilidad de implementar futuros modelos educativos.



Importante es desarrollar una propuesta de liderazgo que mejoraría la práctica docente no desde el punto de vista segmentada sino desde una forma general para que cada subsistema en este nivel tenga claro la responsabilidad que debe desempeñar cada uno de los subsistemas.

Con base a la literatura consultada, pude afirmarse que el propósito primordial del liderazgo educativo es formar estudiantes con el fin de alcanzar un objetivo en común, que conduzca a mejorar los aprendizajes en aras de su futura realización profesional.

Se constata, por tanto, que el liderazgo constituye un factor prominente en la praxis del docente universitario, en su rol de guía, motivando a sus alumnos para la adquisición de nuevos conocimientos y nuevas experiencias enriquecedoras que han de garantizar un proceso de formación completa.

Igualmente, se confirma que, al igual que en cualquier ámbito, el liderazgo educativo es diverso, pudiendo un docente flexibilizar su estilo o adoptar diferentes estilos, en función de la situación que se vive en determinados momentos de la acción docente y dependiendo de las necesidades del grupo que se lideriza.

El liderazgo es la parte de un ser humano, que puede obtener a través de su conocimiento y por lo tanto todo el grupo que apoye debe estar orientado o llevado de una manera que sus aportes sean tomados en los momentos que sea necesario.

Referencias Bibliográficas

Acosta, P. (2019). Estilos de liderazgo en la educación superior. *Revista Conrado*, 15(68), 175-179.



http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000300175

- Aguilar, M., y Morales, M. (2007). Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios. *Revista de Psicología*, (9), 81-91. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/revpsi/article/view/519>
- Araneda, C., Neumann, N., Pedraja-Rejas, L., y Rodríguez, E. (2016). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el Norte de Chile. *Formación universitaria*, 9(6), 139-152. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>
- Barrios, S. A. G. (2020). Estado del arte del liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Revista Científica Conecta*, 4(1), 75-81. <https://revistaitsl.itlibertad.edu.ec/index.php/ITSL/article/view/114/329>
- Bombino, L., y Jiménez, C. (2019). La preparación del docente y su papel como líder del proceso enseñanza-aprendizaje. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, julio. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/07/preparacion-docente-ensenanza.html>
- Camacaro, C. M. (2019). Liderazgo docente universitario: desafíos y estilos. *Dissertare Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 4(1), 73-81. <https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/2298/1306>
- Campbell, Lieberman, y Yashkina. (2013). Aprendizaje y liderazgo docente para el mejoramiento del sistema y la docencia en las salas de clase y establecimientos escolares. *Pensamiento Educativo*, 50(2), 51-68. <https://doi.org/10.7764/PEL.50.2.2013.14>
- Casanova, M. A. (2021). Gestionar la autonomía pedagógica: un factor de calidad reconocido. *Manage the Pedagogical Autonomy: A Recognized Quality Factor.*, 19(2), 9-22. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.2.001>
- Choque, A. Y. P., Mejía, W. E., Vásquez, A. P., y Machaca, P. C. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), 65-72. <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Cueva-Pérez, G. D., Ortega-Cabrejos, M. Y., Medina-Carbajal, R. de los M., Cueva-Pérez, G. D., Ortega-Cabrejos, M. Y., y Medina-Carbajal, R. de los M. (2022).



Un acercamiento al rol del liderazgo docente. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 72-84. <https://doi.org/10.18004/ucsas/2409-8752/2022.009.03.072>

Duarte, M. F. G., y Cruz, P. C. (2019). Toledo. España. Habilidades docentes en comunicación eficaz. Ejercicio del liderazgo centrado en la misión docente. *Revista Digital de Comunicación*, 8(1), 9-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6759540>

Figueroa, M. (2012). *Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario*. 12(3), 515-530. <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v12n3/hmc10312.pdf>

González, O., y González, O. (2008). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. *Revista Mexicana de orientación educativa*, 5(13), 37-43. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/remo/v5n13/v5n13a08.pdf>

González, R., Palomares, A., López, E., y Gento, S. (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. *Contextos educativos: Revista de educación*, 24, 9-25. DOI: [10.18172/con.3936](https://doi.org/10.18172/con.3936)

Maureira, O., Guíñez, C., Atenas, N., Maureira Cabrera, O., Guíñez Gutiérrez, C., y Atenas Alister, N. (2022). Características del liderazgo de la jefatura departamental en matemática de un centro de alto desempeño en educación secundaria en Chile. *Revista Innovaciones Educativas*, 24(36), 71-83. <https://doi.org/10.22458/ie.v24i36.3895>

Medina, A., Rosario, E., y Sotomayor, G. (2021). El docente del siglo XXI: Liderazgo para el trabajo en equipo. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 50(2), 1-3. <https://revmedmilitar.sld.cu/index.php/mil/article/view/1277/786>

Murillo, E., y Herebia, V. (2020). El liderazgo docente: ¿Por qué es importante para el desarrollo de los estudiantes? *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 3(9), 1-18. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v36i1.2307>

Orellana Hernández, K. L. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente auto percibido en un grupo de colegios privados salvadoreños. *RIEE | Revista Internacional de Estudios en Educación*, 19(1), 47-63. <https://doi.org/10.37354/riee.2019.189>

Pareja, L., Dávila, R., Portillo, H., Velarde, L., Pareja, L., Dávila Morán, R. C., Portillo Rios, H., y Velarde Dávila, L. (2022). Liderazgo transformacional en



universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 211-219.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2694>

Ponce, D., Viteri, J., Flores, A., Zamora, F., Ponce, D., Viteri Álvarez, J. G., Flores Galán, A. M., y Zamora Bernita, F. J. (2022). Los docentes como líderes axiológicos culturales en entornos complejos de formación humana y profesional. *Revista Conrado*, 18(85), 136-141..
<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2270>

Queupil, J., Cuéllar, C., Cuenca, C., Ravest, J., y Guíñez, C. (2021). Roles de liderazgo Y colaboración para la mejora escolar: un estudio de caso a través del análisis de redes sociales. *Calidad en la Educación*, 54, 107-142.
<https://doi.org/10.31619/caledu.n54.952>

Rivera, Y. D. C., y Aparicio, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 27-44.
<http://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>.

Rodríguez Vidales, Y. (21 de agosto de 2020). *Diez grandes características del liderazgo*. Confilegal. <https://confilegal.com/20200821-10-grandes-caracteristicas-del-liderazgo/>

Tintoré, M., y Gairín, J. (2022). Tres décadas de investigación sobre liderazgo educativo en España. Un mapeo sistemático. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(3), 5-24.
<https://doi.org/10.15366/reice2022.20.3.001>