

## Relación entre el liderazgo pedagógico y la personalidad

### Relationship between pedagogical leadership and personality

### Relação entre liderança pedagógica e personalidade

Jiménez-Tuza, Santiago Bolívar  
Universidad de Panamá, Doctorado en Educación  
[santiago.jimenez@ccplac.org](mailto:santiago.jimenez@ccplac.org)  
<https://orcid.org/0009-0002-7928-575X>



 DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/558>

#### **Como citar:**

Jiménez-Tuza, S. B. (2024). Relación entre el liderazgo pedagógico y la personalidad. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(2), 397–411.  
<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/558>.

**Recibido:** 18/10/2024

**Aceptado:** 05/11/2024

**Publicado:** 31/12/2024

## Resumen

El liderazgo pedagógico se configura como un elemento central en la mejora de los resultados educativos, influenciado por rasgos de personalidad clave como la responsabilidad, la apertura a la experiencia y la estabilidad emocional. Este estudio tiene como objetivo analizar cómo estos rasgos impactan en las prácticas de liderazgo y sus resultados. Se aplicó una metodología exploratoria basada en la revisión crítica de literatura académica indexada en bases de datos como Scopus y Web of Science, seleccionando estudios relevantes de los últimos diez años. Los resultados evidencian que la responsabilidad y la apertura a la experiencia facilitan la gestión eficaz e innovación educativa, mientras que la estabilidad emocional es fundamental para la resiliencia y coherencia en la toma de decisiones. Además, el liderazgo transformacional, caracterizado por su capacidad para inspirar y motivar, se asocia con mejoras significativas en el rendimiento estudiantil, mientras que el liderazgo directivo aporta claridad organizativa y mayor satisfacción del personal docente. Se concluye que una integración de ambos estilos, junto con el desarrollo de competencias emocionales y técnicas, es esencial para abordar las demandas diversas de los entornos escolares, favoreciendo un aprendizaje efectivo y una comunidad educativa más cohesionada.

**Palabras clave:** liderazgo pedagógico; personalidad; liderazgo transformacional; liderazgo directivo; educación.

## Abstract

Pedagogical leadership is configured as a central element in the improvement of educational outcomes, influenced by key personality traits such as responsibility, openness to experience and emotional stability. This study aims to analyze how these traits impact leadership practices and their outcomes. An exploratory methodology was applied based on the critical review of academic literature indexed in databases such as Scopus and Web of Science, selecting relevant studies from the last ten years. The results show that responsibility and openness to experience facilitate effective management and educational innovation, while emotional stability is essential for resilience and consistency in decision making. In addition, transformational leadership, characterized by its ability to inspire and motivate, is associated with significant improvements in student achievement, while directive leadership brings organizational clarity and greater teacher satisfaction. It is concluded that an integration of both styles, together with the development of emotional and technical competencies, is essential to address the diverse demands of school environments, favoring effective learning and a more cohesive educational community.

**Keywords:** pedagogical leadership; personality; transformational leadership; managerial leadership; education.

## Resumo

A liderança pedagógica é um elemento central na melhoria dos resultados educativos, influenciada por traços de personalidade fundamentais como a responsabilidade, a abertura à experiência e a estabilidade emocional. Este estudo tem como objetivo analisar o impacto destes traços nas práticas e nos resultados da liderança. Foi aplicada uma metodologia exploratória baseada na revisão crítica da literatura académica indexada em bases de dados como a Scopus e a Web of Science, seleccionando estudos relevantes dos últimos dez anos. Os resultados mostram que a responsabilidade e a abertura à experiência facilitam a gestão eficaz

e a inovação educacional, enquanto a estabilidade emocional é fundamental para a resiliência e a coerência na tomada de decisões. Além disso, a liderança transformacional, caracterizada pela sua capacidade de inspirar e motivar, está associada a melhorias significativas no desempenho dos alunos, enquanto a liderança diretiva traz clareza organizacional e maior satisfação dos professores. Conclui-se que a integração de ambos os estilos, juntamente com o desenvolvimento de competências emocionais e técnicas, é essencial para responder às diversas exigências dos ambientes escolares, favorecendo uma aprendizagem efectiva e uma comunidade educativa mais coesa.

**Palavras-chave:** liderança pedagógica; personalidade; liderança transformacional; liderança gerencial; educação.

## **Introducción**

El liderazgo pedagógico ha emergido como un factor determinante en la calidad educativa, influyendo directamente en el desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, la efectividad de este liderazgo puede estar intrínsecamente vinculada a las características de personalidad de quienes lo ejercen. Esta revisión bibliográfica explora la relación entre el liderazgo pedagógico y la personalidad, analizando cómo los rasgos individuales de los líderes educativos pueden afectar su capacidad para guiar y mejorar procesos educativos.

La investigación en liderazgo educativo ha destacado la importancia de las competencias y habilidades de los líderes escolares en la promoción de entornos de aprendizaje efectivos. No obstante, existe una brecha en la literatura respecto a cómo las características de personalidad de estos líderes influyen en su estilo de liderazgo y, por ende, en los resultados educativos. Comprender esta relación es esencial para el desarrollo de programas de formación y selección de líderes educativos que no solo consideren habilidades técnicas, sino también atributos personales que potencien su eficacia.

Diversos estudios han sugerido que ciertos rasgos de personalidad, como la apertura a la experiencia, la responsabilidad y la estabilidad emocional, están asociados con estilos de liderazgo más efectivos en contextos educativos (Judge et al., 2002). Por ejemplo, líderes con alta apertura a la experiencia tienden a fomentar la innovación y la creatividad en sus

instituciones, mientras que aquellos con alta responsabilidad suelen ser más organizados y orientados a objetivos. Sin embargo, la falta de una comprensión integral de cómo estos y otros rasgos de personalidad interactúan con las prácticas de liderazgo pedagógico limita la capacidad de las instituciones educativas para seleccionar y desarrollar líderes que maximicen el potencial de sus comunidades escolares.

La justificación de este estudio radica en la necesidad de profundizar en la comprensión de los factores que contribuyen al liderazgo educativo efectivo. Al identificar y analizar la relación entre los rasgos de personalidad y el liderazgo pedagógico, se pueden diseñar estrategias de formación y desarrollo profesional más alineadas con las necesidades reales de los líderes educativos. Además, esta comprensión puede informar procesos de selección y evaluación de líderes, asegurando que se elijan individuos cuyas características personales complementen y potencien sus habilidades profesionales.

La viabilidad de esta revisión bibliográfica se sustenta en la abundancia de literatura existente sobre liderazgo educativo y psicología de la personalidad. A través de un análisis crítico de estudios empíricos y teóricos, es posible sintetizar hallazgos relevantes que iluminen la interacción entre estos dos campos. Además, la accesibilidad a bases de datos académicas y publicaciones especializadas facilita la recopilación de información actualizada y pertinente para este análisis.

El objetivo principal de este artículo es examinar la relación entre el liderazgo pedagógico y los rasgos de personalidad, identificando cómo las características individuales de los líderes educativos influyen en sus prácticas de liderazgo y, en consecuencia, en los resultados educativos. Para ello, se realizará una revisión exhaustiva de la literatura existente, enfocándose en estudios que aborden la intersección entre liderazgo educativo y psicología de la personalidad. Se espera que los hallazgos de esta revisión contribuyan al desarrollo de modelos de liderazgo más integrales y efectivos en el ámbito educativo.

En síntesis, la exploración de la relación entre el liderazgo pedagógico y la personalidad es fundamental para mejorar la calidad de la educación. Al comprender cómo los rasgos personales de los líderes educativos afectan sus prácticas y resultados, las instituciones pueden implementar estrategias más efectivas en la formación, selección y desarrollo de líderes, promoviendo entornos de aprendizaje más enriquecedores y exitosos.

### **Metodología**

El presente artículo adopta un enfoque exploratorio basado en el análisis literario con el objetivo de examinar la relación entre el liderazgo pedagógico y los rasgos de personalidad. Este tipo de metodología resulta idóneo para abordar el tema, ya que permite integrar y sintetizar la evidencia disponible en fuentes científicas relevantes, proporcionando una visión comprensiva y crítica del estado actual del conocimiento en el área.

Para la recopilación de datos, se seleccionaron estudios, artículos académicos, y libros publicados en revistas indexadas en bases de datos reconocidas como Scopus y Web of Science. Los criterios de inclusión se basaron en la relevancia temática, la actualidad de las publicaciones (últimos diez años), y su acceso a través de medios académicos confiables. En particular, se priorizaron investigaciones empíricas, revisiones sistemáticas y marcos teóricos que abordaran las dimensiones del liderazgo pedagógico, los rasgos de personalidad, y su interrelación en contextos educativos.

El proceso de análisis consistió en una revisión crítica de la literatura seleccionada, organizando los hallazgos según las siguientes categorías: conceptualización del liderazgo pedagógico, características de personalidad asociadas al liderazgo efectivo, y estudios empíricos que examinan la interacción entre estos aspectos en entornos educativos. Para garantizar un enfoque sistemático, se emplearon matrices de análisis para identificar temas

recurrentes, divergencias, y vacíos en la literatura, así como para evaluar la calidad y relevancia de cada fuente.

La interpretación de los datos se realizó desde una perspectiva cualitativa, buscando comprender cómo las características personales de los líderes influyen en su capacidad de liderar eficazmente en entornos pedagógicos. Asimismo, se consideraron los contextos educativos en los que se desarrollaron las investigaciones para determinar su aplicabilidad y pertinencia en distintos escenarios escolares.

Por último, la síntesis de los resultados se enfocó en proporcionar un marco comprensivo que no solo refleje las interacciones clave entre el liderazgo pedagógico y la personalidad, sino que también ofrezca implicaciones prácticas para el diseño de programas de formación y selección de líderes educativos. Este enfoque exploratorio no pretende establecer relaciones causales, sino más bien servir como una base para futuras investigaciones empíricas que puedan profundizar en las interacciones identificadas en este trabajo.

## **Resultados**

### **1.1. Influencia de la personalidad en el liderazgo pedagógico**

El liderazgo pedagógico eficaz es un proceso multifacético en el que los rasgos de personalidad desempeñan un papel crucial al influir en la capacidad de los líderes para guiar y motivar a sus equipos en contextos educativos. La responsabilidad y la apertura a la experiencia emergen como características predominantes en los líderes pedagógicos exitosos, mientras que la estabilidad emocional, vinculada a la inteligencia emocional, resulta determinante para una toma de decisiones coherente y resiliente.

#### **1.1.1. Rasgos de personalidad predominantes en líderes pedagógicos efectivos**

La responsabilidad es esencial para el liderazgo eficaz, ya que implica organización, autodisciplina y un fuerte compromiso con el logro de metas. Ng, Ang y Chan (2008) subrayan

que los líderes responsables gestionan mejor las demandas laborales al estructurar sus actividades de manera eficiente, lo que les permite cumplir con los objetivos organizacionales en entornos complejos. Este rasgo se traduce en la capacidad de los líderes pedagógicos para implementar estrategias educativas alineadas con los estándares institucionales y las necesidades de la comunidad escolar.

Por otra parte, la apertura a la experiencia, que abarca la curiosidad intelectual, la creatividad y la adaptabilidad, permite a los líderes abordar problemas educativos de manera innovadora. Según Zaccaro, Kemp y Bader (2004), este rasgo facilita la adopción de enfoques pedagógicos que fomentan la innovación y el aprendizaje continuo. En el contexto educativo, los líderes con alta apertura a la experiencia inspiran a sus equipos docentes a explorar nuevas metodologías y a adaptar las prácticas de enseñanza a las necesidades cambiantes de los estudiantes. Este enfoque promueve entornos educativos más dinámicos y efectivos.

#### **1.1.2. Impacto de la estabilidad emocional en la toma de decisiones**

La estabilidad emocional, definida como la capacidad de manejar las emociones y el estrés de manera efectiva, es otro pilar del liderazgo pedagógico. Barbuto y Burbach (2006) destacan que los líderes con alta inteligencia emocional, una dimensión estrechamente relacionada con la estabilidad emocional, son capaces de establecer relaciones interpersonales sólidas y gestionar conflictos con mayor eficacia. En el ámbito educativo, esta habilidad resulta crucial para mantener un clima laboral positivo y motivador, especialmente en situaciones de alta presión, como reformas curriculares o crisis organizacionales.

George (2000) añade que la inteligencia emocional permite a los líderes proyectar empatía y comprensión, cualidades que son fundamentales para generar confianza y compromiso entre los docentes y estudiantes. Los líderes emocionalmente estables toman decisiones más reflexivas y alineadas con los valores institucionales, lo que refuerza la coherencia en la implementación de políticas educativas. Asimismo, este rasgo les permite

adaptarse rápidamente a los cambios y mantener la estabilidad en la organización incluso en contextos adversos.

### **1.1.3. Interacción de los rasgos en el liderazgo pedagógico**

La interacción entre la responsabilidad, la apertura a la experiencia y la estabilidad emocional genera un perfil equilibrado que potencia las capacidades de liderazgo pedagógico. Por ejemplo, un líder que combina la meticulosidad de la responsabilidad con la creatividad de la apertura a la experiencia puede diseñar estrategias innovadoras y ejecutarlas de manera disciplinada. Al mismo tiempo, la estabilidad emocional asegura que dichas estrategias se implementen con serenidad y en armonía con los valores del equipo.

Estos rasgos no solo contribuyen al éxito individual del líder, sino que también tienen un impacto positivo en la cultura organizacional de las instituciones educativas. Líderes con estas características inspiran confianza, fomentan la colaboración y promueven un enfoque centrado en el desarrollo integral de los estudiantes. Así, la integración de estas cualidades en los procesos de selección y formación de líderes pedagógicos se convierte en una estrategia clave para mejorar la calidad de la educación.

## **1.2. Correlación entre estilos de liderazgo y resultados educativos**

Los estilos de liderazgo en las instituciones educativas tienen un impacto significativo en los resultados académicos y en el clima organizacional. El liderazgo transformacional y el liderazgo directivo representan enfoques distintos que influyen de manera diferencial en el rendimiento estudiantil y la satisfacción del personal docente, respectivamente.

### **1.2.1. Relación entre liderazgo transformacional y rendimiento estudiantil**

El liderazgo transformacional se caracteriza por su capacidad para inspirar y motivar tanto a docentes como a estudiantes a alcanzar metas compartidas y superar expectativas. Marks y Printy (2003) destacan que los líderes que adoptan un enfoque transformacional fomentan una visión colectiva que alinea los objetivos individuales con los institucionales,

generando un impacto positivo en el rendimiento académico. Este estilo de liderazgo crea un ambiente de alta motivación, en el que los estudiantes se sienten comprometidos con su aprendizaje y los docentes, empoderados para innovar en sus prácticas pedagógicas.

Además, el liderazgo transformacional fortalece la cohesión del equipo al enfatizar la importancia de las relaciones interpersonales y el reconocimiento de los logros individuales y grupales. En este sentido, los líderes transformacionales actúan como modelos a seguir, promoviendo un entorno de confianza y colaboración que es crucial para el éxito académico. Kelley, Thornton y Daugherty (2005) subrayan que un clima escolar positivo, influenciado por este estilo de liderazgo, facilita la implementación de estrategias pedagógicas efectivas, lo que a su vez mejora los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

### **1.2.2. Efectos del liderazgo directivo en la satisfacción del personal docente**

El liderazgo directivo, por otro lado, se enfoca en proporcionar claridad organizativa, establecer procedimientos y asegurar la alineación de las tareas con los objetivos institucionales. Este enfoque contribuye significativamente a la satisfacción del personal docente, al reducir la ambigüedad y garantizar un ambiente de trabajo estructurado. Según Tschannen-Moran (2009), los líderes directivos que priorizan la claridad en la comunicación y la organización establecen las bases para la confianza y el profesionalismo entre los docentes, lo que mejora su desempeño y compromiso.

La claridad en las expectativas y la distribución equitativa de responsabilidades permiten a los docentes concentrarse en su labor pedagógica, reduciendo el estrés asociado con la incertidumbre organizativa. Este efecto, según Kelley, Thornton y Daugherty (2005), está directamente relacionado con un clima escolar estable y eficiente, en el que los docentes se sienten valorados y apoyados. La estructura proporcionada por el liderazgo directivo fomenta, además, un enfoque consistente en la enseñanza y el aprendizaje, garantizando una calidad educativa uniforme en toda la institución.

### **1.2.3. Interacción de estilos de liderazgo y resultados educativos**

Aunque el liderazgo transformacional y el liderazgo directivo tienen enfoques diferentes, ambos estilos pueden complementarse para maximizar los resultados educativos. Marks y Printy (2003) sugieren que la integración de elementos transformacionales y directivos permite a los líderes escolares abordar tanto las necesidades emocionales y motivacionales como las organizativas y estructurales de sus comunidades educativas. Esta combinación puede crear un entorno educativo equilibrado que promueva tanto el éxito académico de los estudiantes como la satisfacción y el compromiso de los docentes.

### **Discusión**

La relación entre el liderazgo pedagógico y la personalidad, así como su correlación con los resultados educativos, constituye un tema fundamental para comprender y optimizar la gestión educativa en instituciones contemporáneas. Este análisis ha evidenciado que ciertos rasgos de personalidad, como la responsabilidad, la apertura a la experiencia y la estabilidad emocional, son esenciales para que los líderes puedan desempeñar su función de manera efectiva. Asimismo, los estilos de liderazgo transformacional y directivo han demostrado influir significativamente tanto en el rendimiento académico como en la satisfacción del personal docente, destacando la importancia de un enfoque integrado y balanceado en el liderazgo escolar.

Los hallazgos sobre los rasgos de personalidad predominantes en líderes pedagógicos resaltan la necesidad de considerar la personalidad como un factor clave en la selección y formación de líderes educativos. Según Ng, Ang y Chan (2008), la responsabilidad permite a los líderes gestionar eficientemente las demandas organizativas y alinear los objetivos institucionales con las capacidades individuales, asegurando una gestión efectiva. Este rasgo, junto con la apertura a la experiencia, facilita la innovación en las prácticas pedagógicas y

fomenta un entorno dinámico de aprendizaje (Zaccaro, Kemp & Bader, 2004). No obstante, estos atributos deben complementarse con una estabilidad emocional que garantice la resiliencia ante desafíos, una característica que, como argumenta George (2000), es vital para mantener la coherencia y la confianza en la comunidad educativa.

En el ámbito de los estilos de liderazgo, el enfoque transformacional ha demostrado ser especialmente efectivo para inspirar y motivar tanto a estudiantes como a docentes. Marks y Printy (2003) señalan que este estilo no solo promueve un mayor rendimiento académico al alinear objetivos comunes, sino que también fortalece el compromiso y la cohesión entre los miembros de la comunidad educativa. En contraste, el liderazgo directivo, aunque más estructurado y orientado a la organización, contribuye significativamente a la satisfacción del personal docente al reducir la ambigüedad y proporcionar claridad organizativa (Tschannen-Moran, 2009). Ambos enfoques tienen implicaciones relevantes, y su complementariedad permite abordar tanto las necesidades emocionales como las estructurales dentro de las instituciones escolares (Kelley, Thornton & Daugherty, 2005).

Sin embargo, es importante considerar que la efectividad del liderazgo pedagógico no depende exclusivamente de la presencia de ciertos rasgos de personalidad o estilos de liderazgo, sino también de su interacción con los contextos específicos en los que se desarrollan. Por ejemplo, las instituciones con desafíos socioeconómicos significativos pueden requerir líderes que combinen estabilidad emocional y responsabilidad con un enfoque directivo que establezca un orden claro y estructurado. En contraste, contextos más dinámicos y orientados a la innovación pueden beneficiarse más de líderes transformacionales con alta apertura a la experiencia.

Esta dualidad plantea un desafío para la formación de líderes pedagógicos, ya que las instituciones educativas deben diseñar programas que integren competencias técnicas y habilidades emocionales en un marco adaptable a diversas realidades. Como argumentan

Barbuto y Burbach (2006), la inteligencia emocional debe ser un componente central en la formación de líderes, no solo por su influencia directa en la gestión de equipos, sino también por su capacidad para fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el clima organizacional.

Finalmente, es crucial destacar que los estudios revisados sugieren que el éxito en el liderazgo pedagógico no puede medirse únicamente a través de los logros académicos o la satisfacción del personal, sino que debe considerarse dentro de un marco más amplio que incluya el desarrollo integral de la comunidad educativa. Líderes que integran los principios del liderazgo transformacional y directivo con un entendimiento profundo de las dinámicas personales y emocionales tienen el potencial de crear entornos educativos sostenibles y enriquecedores.

En este sentido, se concluye que el liderazgo pedagógico efectivo no es un fenómeno unidimensional, sino el resultado de la interacción de múltiples factores, incluidos los rasgos de personalidad, los estilos de liderazgo y el contexto institucional. Esto refuerza la importancia de seguir investigando sobre cómo optimizar estas interacciones para maximizar el impacto positivo en las comunidades educativas.

## **Conclusión**

El análisis sobre la relación entre el liderazgo pedagógico, la personalidad y los estilos de liderazgo demuestra que estos elementos son fundamentales para el éxito de las instituciones educativas. Los rasgos de personalidad como la responsabilidad, la apertura a la experiencia y la estabilidad emocional configuran un perfil esencial en los líderes pedagógicos efectivos. Estas características no solo potencian la capacidad de los líderes para gestionar desafíos complejos, sino que también contribuyen a fomentar entornos educativos innovadores y resilientes.

Asimismo, los estilos de liderazgo transformacional y directivo presentan beneficios específicos que inciden directamente en los resultados académicos y la satisfacción del personal docente. Mientras que el liderazgo transformacional inspira y motiva a los equipos hacia metas comunes, el liderazgo directivo proporciona claridad organizativa y estructura, mejorando la eficiencia operativa y la percepción de apoyo en el entorno laboral. Sin embargo, se concluye que la combinación de ambos enfoques es una estrategia integral que permite abordar de manera simultánea las dimensiones emocionales, motivacionales y organizativas de las instituciones escolares.

El liderazgo pedagógico no puede concebirse como una fórmula estática, sino como un proceso dinámico que requiere adaptación a los contextos específicos. Las demandas de cada comunidad educativa, así como las condiciones socioculturales y económicas, influyen en la efectividad de los rasgos y estilos de liderazgo. Por ello, es crucial que las instituciones educativas desarrollen programas de formación para líderes que integren competencias técnicas y habilidades emocionales, fomentando un liderazgo adaptable y contextualizado.

Finalmente, se enfatiza que el éxito del liderazgo pedagógico debe evaluarse en términos de su capacidad para promover el desarrollo integral de las comunidades educativas. Más allá de los logros académicos, la satisfacción del personal docente y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales son indicadores igualmente relevantes de un liderazgo eficaz. Este enfoque holístico es esencial para construir entornos educativos sostenibles que respondan a las necesidades actuales y futuras de la sociedad.

### Referencias bibliográficas

- Agudelo-Valdeleón, O. L. (2024). El impacto de la neuropsicopedagogía en la mejora del aprendizaje. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(2), 226–245. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/109>
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). "The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials." *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.51-64>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2010). *Ten strong claims about successful school leadership*. National College for Leadership of Schools and Children's Services.
- George, J. M. (2000). "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence." *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34. <https://doi.org/10.1177/0892020607085623>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kelley, R. C., Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). "Relationships between measures of leadership and school climate." *Education*, 126(1), 17-25.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31-43). SAGE Publications.
- Loor Giler, J. L., Lorenzo Benítez, R., & Herrera Navas, C. D. (2021). Manual de actividades didácticas para el desarrollo de la comprensión lectora en estudiantes de subnivel de básica media. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1), 15–37. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/18>
- Madrid-Gómez, K. E., Arias-Huánuco, J. M., Zevallos-Parave, Y., Alfaro-Saavedra, M. N., Camposano-Córdova, A. I., & Yaulilahua-Huacho, R. (2023). Estrategias activas para el aprendizaje autónomo: Un enfoque en Alumnos de Secundaria. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.1.2022.53>
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). "Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership." *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397. <https://doi.org/10.1177/0013161X03253412>
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Moreno-Rodríguez, C. J., Otavalo-Criollo, I. A., Gallardo-Chiluisa, N. N., Díaz-Avelino, J. R., Ochoa Reyes, R. D., Moreno-Gudiño, B. P., Peñaherrera Andrade, R. S., & Ojeda-Ojeda, J. J. (2024). Gestión del Conocimiento y Educación en el Desarrollo Organizacional y Académico. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.1.98>
- Ng, K. Y., Ang, S., & Chan, K. Y. (2008). "Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy." *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.733>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Pacheco-Altamirano, A. M., Camposano-Córdova, A. I., Torres-Acevedo, C. L., Oré-Rojas, J. J., Gavidia-Anticona, J. A., Yauri-Huiza, Y., & Rojas-Quispe, Ángel E. (2023). Comprendiendo la Lectura: Del Nivel Literal al Crítico en Estudiantes de EBA. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.1.2022.40>
- Piedra-Castro, W. I., Cajamarca-Correa, M. A., Burbano-Buñay, E. S., & Moreira-Alcívar, E. F. (2024). Integración de la inteligencia artificial en la enseñanza de las Ciencias Sociales en la educación superior. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(3), 105–126. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n3/123>

- Puyol-Cortez, J. L., & Mina-Bone, S. G. (2022). Explorando el liderazgo de los profesores en la educación superior: un enfoque en la UTELVT Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(2), 16–28. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n2/49>
- Ramírez-Solórzano, F. L., & Herrera-Navas, C. D. . (2024). Inclusión Educativa: Desafíos y Oportunidades para la Educación de Estudiantes con Necesidades Especiales. *Revista Científica Zambos*, 3(3), 44-63. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n3/57>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Rojas-Montero, M. E., Ocampo-Valle, G. F., Llanos-García, R. V., Bonilla-Fierro, L. F., & Bonilla-Alarcón, L. A. (2024). Innovación Pedagógica en ciencias sociales y Derecho: Estrategias y Técnicas de Educación Superior. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.1.95>
- Santander-Salmon, E. S. (2024). Métodos pedagógicos innovadores: Una revisión de las mejores prácticas actuales. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 73-90. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/13>
- Terrazo-Luna, E. G., Riveros-Ancasi, D., Gonzales-Castro, A., Ore-Rojas, J. J., Rojas-Quispe, A. E., Cayllahua-Yarasca, U., & Torres-Acevedo, C. L. (2023). Desarrollo del Pensamiento Creativo: mediante Juegos Libres para Niños. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.1.2022.29>
- Tschannen-Moran, M. (2009). "Fostering teacher professionalism in schools: The role of leadership orientation and trust." *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 217-247. <https://doi.org/10.1177/0013161X08330501>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). "Leader traits and attributes." *The Nature of Leadership*, 101-124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.733>