



# Relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en Instituciones de Educación Universitaria

*Relationship between pedagogical leadership and teaching performance in University Education Institutions*

**Paulina Xiomara Barzola Rizo<sup>1</sup>**

[barzolap212@gmail.com](mailto:barzolap212@gmail.com)

<https://orcid.org/10000-0002-3661-0412>

Teléfono: +59 3963613818

**Jimmy Manuel Zambrano Acosta<sup>2</sup>**

[jzambrano@utm.edu.e](mailto:jzambrano@utm.edu.e)

<https://orcid.org/20000-0001-9620-1963>

Teléfono: +59 3990475029

<sup>1</sup>Unidad Educativa San Camilo  
Cantón Quevedo de provincia Los Ríos

<sup>2</sup>Universidad Técnica de Manabí  
Facultad de Posgrado  
Portoviejo provincia de Manabí  
República de Ecuador

Recepción/Received: 06/09/2024  
Arbitraje/Sent to peers: 06/09/2024  
Aprobación/Approved: 24/09/2024  
Publicado/Published: 01/01/2025

## Resumen

Se estudia la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en Instituciones de Educación Superior, fijando los conceptos asociados con el liderazgo, presentando una descripción de diferentes formas de liderazgo y más específicamente, la del liderazgo pedagógico. Se describen las funciones, los roles y las dimensiones que abarcan dicho liderazgo y se explican variables intermedias que enlazan el liderazgo pedagógico con las variables dependientes, relacionadas con el desempeño docente. Además, se analizan varios trabajos cualitativos que estiman la correlación entre las variables estudiadas y se concluye que un liderazgo pedagógico va de la mano con la satisfacción de la población que se dirige, produciendo un mayor compromiso hacia el logro de los objetivos planteados y mayor efectividad cuando se estimula y promueve el desarrollo profesional, por lo que la presencia de este tipo de liderazgo es de gran importancia para mejorar los resultados del desempeño docente en instituciones de educación.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico, enseñanza universitaria, desempeño docente.

## Abstract

The relationship between pedagogical leadership and teaching performance in Higher Education Institutions is studied, establishing the concepts associated with leadership, presenting a description of different forms of leadership and more specifically, that of pedagogical leadership. The functions, roles and dimensions that encompass such leadership are described and intermediate variables that link pedagogical leadership with the dependent variables related to teaching performance are explained. In addition, several qualitative works are reviewed that estimate the correlation between the variables studied and it is concluded that pedagogical leadership goes hand in hand with the satisfaction of the team it addresses, producing a greater commitment to achieving the stated subject and greater effectiveness when the professional development is stimulated, so the presence of this type of leadership is so much important to improve the results of the performance teaching in educational institutions.

**Keywords:** pedagogical leadership, teaching university, teaching performance.

Author's translation.

## Introducción

---

La misión principal de los centros de educación es difundir el conocimiento, las normas, los valores y las ideas con las que se quiere dirigir la sociedad, en la búsqueda del bien común. En la actualidad, las sociedades desarrolladas tienen el objetivo primordial de educar a sus miembros, para hacerlos capaces de cubrir sus necesidades y ser partícipes de la transformación social que está en constante desarrollo (Mogollón, 2006), (Acevedo M, 2020). En la medida en que la población reciba una educación adecuada y de alta calidad, será mayor la competitividad, lo que repercutirá positivamente en el desarrollo del conocimiento y las personas podrán coadyuvar en los planes de desarrollo tanto económico como político de los países. Para lograr una educación de calidad, es necesario contar con líderes, que motiven a su equipo y que además les brinde herramientas para ejecutar sus trabajos de la forma deseada.

En este sentido, es importante identificar el tipo de liderazgo que debería estar presente en las instituciones, para obtener mejores resultados y que además permita una relación armoniosa entre todos los miembros de la comunidad. De esta manera, surgirán de forma natural las políticas que se deben implementar para alcanzar los objetivos.

## Metodología

---

Para realizar la investigación se empleó la metodología cualitativa documental, con un carácter crítico e interpretativo. Se seleccionaron artículos de acuerdo al contenido que incluyeran estudios asociados con el liderazgo pedagógico, para establecer la relación de este con las políticas de docencia en instituciones de educación superior. El estudio realizado es teórico descriptivo, con análisis estadístico de instrumentos presentados en la bibliografía, mediante la búsqueda de fuentes de información en artículos publicados y libros sobre liderazgo pedagógico, los cuales serán utilizados como referencias para el análisis del problema, seguido de una lectura crítica e interpretación, para generar las discusiones y la conclusión. El trabajo cubrirá diversas fases para aclarar los conceptos implicados, que forman parte del campo educativo universitario, con el fin de establecer tanto el rol, las características, los modelos, las competencias en el liderazgo pedagógico y su influencia en el desempeño docente. Además, se incluyen varios estudios estadísticos, los cuales incluyen variables y resultados del análisis de la relación entre ellas, mediante métodos de regresión lineal y multilínea, con los cuales determinar la correlación existente entre las variables definidas y el desempeño docente.

## Marco Conceptual

---

### Liderazgo Pedagógico

En la educación universitaria, el liderazgo pedagógico se refiere a la capacidad de dirigir a un equipo de docentes, mientras se les muestra cómo mejorar la forma de hacer sus funciones. Liderar las acciones a partir del hacer, de manera que al final sean los docentes quienes estén en la capacidad de realizarlas de forma autónoma y eficaz.

El liderazgo pedagógico enfocado en los responsables de una institución, comporta una serie de acciones que se deben realizar, con la intención de optimizar el desempeño docente. Estas acciones se podrían clasificar de acuerdo al momento en que se deben aplicar: al inicio, durante y al final de las actividades. Inicialmente, se deben conocer los mecanismos que se están implementando en el desarrollo de las actividades y de ser posible, buscar la forma de mejorarlos. Luego, implementar las nuevas formas de tratar ciertos aspectos en el desarrollo de la función docente en conjunto con el equipo de trabajo, quien será el encargado de ejecutar estas

acciones de forma autónoma y con la posibilidad de presentar nuevos métodos que contribuyan a alcanzar el objetivo. Finalmente, efectuar el monitoreo de los resultados de la aplicación de las estrategias empleadas.

Aunque, la definición de liderazgo pedagógico es diversa y, además, se ha modificado a lo largo del tiempo (Gómez, 2002), se entiende como un rasgo personal, la conducta y la forma en que un individuo se relaciona con su entorno social (Navarro-Corona, 2016). Su estudio se puede enfocar en las características personales según la teoría de los rasgos, donde se estudia el liderazgo carismático y el motivacional; o se puede enfocar en el comportamiento, analizado por las teorías conductuales, donde se estudia el liderazgo transaccional y el transformacional; otro enfoque se refiere al social, estudiado por la teoría racional; las condiciones del contexto, según la teoría situacional o de contingencia; y como fenómeno conceptual, estudiada con la teoría de la atribución del liderazgo (Contreras, 2016).

### **Funciones del liderazgo pedagógico**

El liderazgo pedagógico conlleva un trabajo de gestión y uno de enseñanza (Carriego, 2006), para permitir a las instituciones de educación, transitar en armonía con los códigos culturales presentes en el currículo y los de sus estudiantes, permitiendo la creación de procesos de organización y monitoreo de la enseñanza.

Cuando existen líderes pedagógicos, estos logran tocar de forma efectiva la planta profesoral y al alumnado, siendo estos individuos de gran importancia para mejorar el desenvolvimiento de las instituciones y del sistema educativo, enfocándose en la mejora escolar, la práctica docente, el trabajo colaborativo docente, la gestión educativa y el éxito educativo académico, lo cual constituye cinco dimensiones del liderazgo pedagógico docente para la innovación educativa (Ramírez-Hernández, 2022).

En (Rodríguez-Molina, 2011) se nombran diversas funciones del liderazgo pedagógico en centros de enseñanza. Entre estas funciones, está la planificación de las actividades que se quieren realizar y los objetivos que se quieren alcanzar, el monitoreo de las acciones ejecutadas en función de la búsqueda del logro de las metas establecidas, y la evaluación de los resultados obtenidos en virtud de la aplicación de las estrategias utilizadas. Una manera de ponderar la efectividad de las estrategias aplicadas, es el uso de pruebas estandarizadas y el manejo de ciertos indicadores de resultados (Garay & Uribe, 2006).

En cuanto a los estilos de liderazgo, algunas teorías los han caracterizado; la teoría conductual habla de estilos autocráticos, democráticos y permisivos, la situacional se refiere al liderazgo empobrecido, de tarea, punto medio, club de campo y de equipo. Por otro lado, la teoría transformacional lo tipifica como transformacional y transaccional (Mendoza & Ortiz, 2006).

### **Tareas del líder pedagógico**

La tarea del liderazgo pedagógico se puede seccionar en tres dimensiones. En la primera se debe desempeñar como planificador, en la segunda como organizador y en la tercera como evaluador (Balzán, 2008). Cubriendo estas tres dimensiones, este tipo de liderazgo juega un papel muy importante en la introducción de cambios en las prácticas docentes, la calidad de estas prácticas y su repercusión en el aprendizaje de los estudiantes (Anderson, 2010). Los líderes de las escuelas que son eficaces y que tienden a mejorar, se centran en la enseñanza y el aprendizaje, más que en el aspecto administrativo, se enfoca la energía en la gestión de los aprendizajes y en mejorar las estrategias docentes. Además, se enfoca en diseñar, hacer el seguimiento y la evaluación de las metas y los objetivos de la Institución, así como de los programas y planes de estudio, junto con las estrategias que se requieren en su implementación. También están encargados de la organización y orientación del trabajo técnico y pedagógico y el desarrollo profesional de la planta profesoral.

Algunas prácticas que ha obtenido buenos resultados al ser ejecutadas por el líder pedagógico son (Rodríguez-Molina, 2011):

- Ajustar los estilos a las necesidades.
- Ser buenos para gestionar e impulsar cambios en la institución.
- Ser buenos administradores y también ejecutores de tareas concretas.
- Ser autocríticos, con lo cual es más fácil efectuar diagnósticos y resolver problemas.

- Tener mayor rigurosidad y control, mediante la supervisión, evaluación y seguimiento del trabajo docente.
- Ser progresistas, innovar y estar dispuestos a cambiar, aceptando nuevos desafíos.
- Tener una amplia visión de futuro.
- Ser más técnicos.
- Ser más optimistas.
- Trabajar en equipo, compartir y delegar tareas mediante un trabajo colaborativo.

## Resultados

---

### Efecto del liderazgo pedagógico sobre el desempeño docente

En (Riascos-Hinestroza & Becerril-Arostegui, 2021) presentan un modelo de instrumento utilizado para establecer la relación existente entre el liderazgo pedagógico del directivo sobre los resultados escolares. Aquí concluyen que es realmente efectivo, ya que promueve la participación de los responsables de impartir enseñanza, incrementando la productividad y mejorando las relaciones interpersonales. En este modelo se trabaja con quince variables, clasificadas en diferentes niveles, tanto para el análisis como para el resultado, las cuales se definieron conceptual y operacionalmente, en el contexto de la educación. Estas generaron una serie de preguntas, más precisamente ochenta y dos preguntas utilizadas para medir cada una de las variables de estudio.

Las variables del modelo, comienzan con los estilos de liderazgo, entre las cuales están: el liderazgo educativo transformacional (LET), el liderazgo educativo transaccional (LES) y el liderazgo educativo correctivo evitador (LECE).

Las variables conductuales estudiadas son las siguientes: motivación inspiracional (MI), estimulación intelectual (EI), carisma con influencia idealizada conductual (CIC), carisma con influencia idealizada atribuida (CIA), consideración individualizada (CI), recompensa contingente (RC), docencia por excepción activa (DEA), docencia por excepción pasiva (DEP) y liderazgo *laissez-faire* (LF).

Teniendo en cuenta los estilos de liderazgo y las variables de conducta, se analizaron las variables: satisfacción escolar (SE), efectividad escolar (EE) y esfuerzo extraescolar (EEE).

El liderazgo educativo transformacional conlleva conductas de alto nivel para estimular las estrategias y los procesos con el fin de obtener cambios profundos y positivos. Un rasgo del líder es poseer un gran carisma, lo cual genera que las personas se identifiquen con el líder y lo tratan de emular (Vega & Zavala, 2004). El líder estimula intelectualmente a los demás y los motiva mediante desafíos y persuasión, al mismo tiempo que proporciona apoyo, entrenamiento y los guía a los objetivos. El liderazgo educativo docente confluye en armonía entre las personas e influye directamente en la cultura de la institución (Santos, 2016). Según varios autores, los líderes transformacionales tienen más posibilidades de ser eficientes y efectivos e inspiran a las personas a hacer su trabajo, incluso haciendo esfuerzos adicionales, estimulándolos a generar cambios significativos, acompañándolos en situaciones adversas.

El liderazgo educativo transaccional se basa en la recompensa, en acuerdos y transacciones, donde se ofrecen beneficios por el cumplimiento de los deberes, marcando metas a ser alcanzadas, y evitar las sanciones acordadas (Vega & Zavala, 2004). Se caracteriza por la negociación de la innovación, centralizada en el poder y disminuyendo la incertidumbre para centrarse en las tareas.

El liderazgo educativo correctivo evitador, se centra en el monitoreo de las fallas en el desenvolvimiento de las actividades, interviniendo solamente en caso de presentarse problemas graves. Las acciones en este tipo de liderazgo son del tipo correctivas.

Por otro lado, las variables conductuales, se definen a continuación. El carisma e influencia idealizada atribuida y conductual, es aquella en la que el líder es un modelo a seguir, animando a las personas a obtener obje-

tivos comunes, mediante la presentación de metas de una forma clara y concisa. En este liderazgo, se hacen sacrificios por el bienestar del equipo, manteniendo la serenidad en situaciones adversas, buscando la forma más idónea de solucionar los problemas que puedan surgir y priorizando el bienestar del equipo por encima del suyo propio. Debido al carisma, se gana la confianza de las personas, las cuales logran saltar las barreras con las que se encuentran, potenciando talentos extraordinarios.

En la estimulación intelectual, las personas pueden desarrollar su creatividad, presentando ideas innovadoras cargadas de ingenio, llevando al equipo a obtener un mayor rendimiento. Se presentan tareas desafiantes, lo cual implica el desarrollo de una visión.

La motivación inspiracional se relaciona con la capacidad de motivar y servir de inspiración para quienes conforman el equipo, permitiendo precisamente, la generación de una visión de equipo, donde se precisan las metas que se quieren alcanzar y se presentan los caminos y las formas de llegar a ellas. Esto hace que se genere en el ambiente, una sensación de inclusividad, lo cual hace que las personas se sientan importantes. Para la motivación, se utiliza lenguaje positivo y se anima a las personas a partir del hacer. Los resultados de los líderes que inspiran son altamente positivos, al inculcar el sentido de pertenencia y aumentar el compromiso. En (Bass, 1990) se identifica la confianza, la autodeterminación, el sentido de pertenencia, el autoestima y el compromiso por el trabajo, como cualidades de los líderes inspiradores.

En la variable de consideración individualizada, el objetivo se centra en la enseñanza y la preparación de las personas, donde se atienden las individualidades y las necesidades de los integrantes del equipo.

La recompensa contingente, obedece el cumplimiento de las tareas a cambio de una recompensa material. Cuando se obtiene un buen desempeño se obtiene la recompensa, mientras que en caso contrario se generan sanciones. Este liderazgo caracteriza a un líder activo y efectivo, mediante una relación de intercambio entre los involucrados en el trabajo.

La dirección por excepción activa es una conducta que presentan los líderes dedicados a la inspección de la forma en que se realizan las asignaciones, para detectar errores y corregirlos. Mientras que, en la dirección por excepción pasiva, no se hace un seguimiento ni se interviene en los procesos, salvo en el caso en el que no se alcancen los objetivos planteados. En esta última forma de liderazgo, se espera a que ocurran los errores, pero no se interviene en su solución, a menos que no se logre alcanzar los estándares indicados. Esta conducta es altamente evitativa y en muchas ocasiones se puede relacionar con tratos descorteses hacia el equipo (Lee & Jensen, 2014).

El liderazgo *Laissez-faire*, asociado con el dejar hacer, dejar pasar, viene a considerarse como una conducta que no se corresponde con el liderazgo, y está presente en quienes evitan involucrarse en los procesos y tareas, siendo indiferentes y haciendo lo posible por no tomar decisiones, siendo distraídos y teniendo muy poca empatía, generando muy poca relación entre el líder y las personas.

Entre las variables que están relacionadas con la manera en que el liderazgo impacta en el equipo, está la satisfacción, que mide la incidencia de las conductas del líder, estudiando cómo se llenan las expectativas y las necesidades de las personas; La efectividad, está referida al logro de resultados óptimos, como consecuencia de un manejo adecuado de los recursos y procesos; y el esfuerzo extra empleado por el equipo para alcanzar los resultados establecidos en los objetivos, superando las expectativas.

Mediante un cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés) se pueden medir las tipologías de liderazgo en un modelo FRL (Full Range Leadership) (Riascos-Hinestroza & Becerril-Arostegui, 2021), el cual ha sido implementado en varios estudios (Avolio, 1999), (Burns, 1978), (Jaime Cuadros, 2016). En el cuestionario se ocupan las variables mencionadas anteriormente, donde las preguntas están dirigidas a medir la interrelación entre las variables en el modelo.

En su análisis, se observa que existe una correlación fuerte y significativa entre los estilos de liderazgo que involucran una participación activa del líder y los resultados de satisfacción, mientras se identifica una menor

correlación entre las variables de satisfacción y el estilo de liderazgo pasivo. Además, encontraron un nivel alto de asociación entre la motivación inspiracional y el esfuerzo extra por parte del equipo liderizado.

Por otro lado, en el estudio realizado en (Jiménez & Parraguez, 2024), utilizando instrumentos de medición consistentes de encuestas en 330 escuelas, ubicadas en 19 países, determinaron que, al supervisar y evaluar la enseñanza, definiendo los objetivos de las instituciones y realizando el monitoreo de los estudiantes, se favorece el compromiso para el mejoramiento profesional, así como también se incentiva el aprendizaje de calidad en gran parte de los estudiantes.

En este último trabajo mencionado, se consideran tres variables primarias, entre las que se encuentran la definición de la misión escolar, la escritura de las metas y la comunicación de las metas escolares. Las variables intermedias utilizadas fueron el manejo de los programas instruccionales, la coordinación del currículum, la supervisión y evaluación de las instrucciones y el monitoreo del progreso estudiantil. Mientras que entre las variables a medir están el desenvolvimiento del ambiente de enseñanza, el respeto del tiempo instruccional, la entrega de incentivos para la enseñanza, la promoción del desarrollo profesional y el mantenimiento de la presencia visible en el centro.

La correlación entre las variables analizadas fue estimada mediante el uso de programas especializados, específicamente el SPSS. Para calcular estas correlaciones, los coeficientes del modelo utilizado se analizaron mediante métodos de regresión lineal y cálculo del valor de  $r$  para determinar el valor porcentual de la varianza en los datos. Como en otros trabajos, utilizan valores de correlación entre las variables, clasificados de la siguiente forma:

- Valores absolutos entre 0.5 y 1, indican una alta correlación.
- Valores absolutos entre 0.3 y 0.5, indican una correlación moderada.
- Valores absolutos entre 0.1 y 0.3, indican baja correlación.

Además, con respecto al análisis de hipótesis, se considera que si el valor del estadístico  $t$  (Santa María & Buccino, 2019), es menor que  $t_{\alpha}$  se rechaza la hipótesis nula y concluyen la existencia de una asociación significativa entre las variables analizadas, al 95% de confianza. Mientras que si el valor de  $t$  es mayor que  $t_{\alpha}$  se falla en rechazar la hipótesis nula, concluyendo en este caso, que no hay relación significativa, con un nivel de significancia del 95%.

Tomando esto en cuenta, en ese trabajo, la variable de supervisión y evaluación de la enseñanza, obtuvo una correlación de 0.689 entre el monitoreo del progreso estudiantil; una de 0.648 entre la promoción del desarrollo profesional; y una correlación de 0.641 entre el planteamiento de objetivos y metas. De donde se puede inferir que, entre la población encuestada, se establece una mayor correlación entre el monitoreo del progreso estudiantil y la supervisión de la enseñanza. Por otro lado, observaron que la correlación entre la promoción del desarrollo profesional y la supervisión y evaluación de la enseñanza es de 0.648. Luego, la supervisión y evaluación de la enseñanza tiene un efecto positivo y con un nivel de significancia del 95%.

La variable asociada con los objetivos y metas en la escuela muestran un efecto positivo en la promoción del desarrollo profesional docente.

Por otro lado, el monitoreo del progreso de los estudiantes muestra un efecto positivo en la variable de promoción del desarrollo profesional docente, prediciendo un mayor compromiso con dicha promoción.

## Discusión y conclusiones

El liderazgo pedagógico promueve que un director tenga presente que ante todo es un educador con herramientas que lo capacitan para organizar y ejecutar su trabajo cotidiano, orientando y supervisando a los educadores a su cargo, preocupándose por el aprendizaje de los alumnos. Para ello, se deben abordar tres dimensiones en el liderazgo, referidas a la definición de la misión escolar, gestión del programa de enseñanza y la creación de un clima que propicie un aprendizaje positivo (Ibarra-Carrasco, 2022).

En el análisis realizado en (Riascos-Hinestroza & Becerril-Arostegui, 2021), se encontró una fuerte correlación entre los tipos de liderazgo que estimulan la participación activa del líder y las variables indicativas de la satisfacción del grupo, lo cual indica que cuando el líder se involucra con las personas a su cargo y recorren juntos el camino hacia el logro de los objetivos, lo cual es una característica del liderazgo pedagógico, se obtiene mayor satisfacción en las personas a su cargo. Además, se observa que cuando está presente la motivación inspiracional, característica altamente correlacionada con del liderazgo educativo transformacional, se obtiene un nivel alto de asociación con la efectividad escolar y esfuerzo extra escolar, lo cual hace que mejoren los resultados de la actividad docente. También se observó una correlación alta entre la efectividad escolar y las variables de carisma con influencia idealizada conductual, estimulación intelectual y el carisma con influencia atribuida, altamente correlacionadas con el liderazgo educativo transformacional. Por el contrario, se encontró una menor correlación entre las variables de satisfacción y el estilo de liderazgo pasivo, sin relación entre la docencia por excepción pasiva y el liderazgo laissez-faire, altamente relacionadas al liderazgo educativo correctivo evitador.

Por otro lado, en el estudio avanzado en (Jiménez & Parraguez, 2024), la supervisión y evaluación de la enseñanza mostró una alta correlación con las variables: promoción del desarrollo profesional, y planteamiento de objetivos y metas. Además, se recaló el efecto positivo observado entre las variables promoción del desarrollo profesional docente y la supervisión y evaluación de la enseñanza, y con las variables asociadas con los objetivos y metas. Finalmente, se encontró que el monitoreo del progreso de los estudiantes muestra un efecto positivo en la variable de promoción del desarrollo profesional docente.

En conclusión, un liderazgo pedagógico va de la mano con la satisfacción de la población que se dirige, produciendo un mayor compromiso hacia el logro de los objetivos planteados y mayor efectividad cuando se estimula y promociona el desarrollo profesional. Además, se retroalimenta con la constante supervisión y evaluación de la enseñanza. ©

---

**Paulina Xiomara Barzola Rizo.** Docente en Lengua y Literatura en la Unidad Educativa Particular Rosa María Álava Moreira, en Quevedo, Ecuador y estudiante de la Maestría en Educación Académica con mención en Responsabilidad Social Universitaria como actores clave en función de la vinculación, Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador.

**Jimmy Manuel Zambrano Acosta.** Ingeniero en Zootecnia, Magíster en Investigación y Gestión de Proyectos, Magister en Evaluación de la Calidad y Procesos de Certificación en Educación Superior, Doctor en Ciencias de la Educación. Docente de la Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador.

---

## Referencias bibliográficas

---

- Acevedo M, A. F. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista boletín Redipe*, 9(11), 26-46.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 1-10. doi: <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Avolio, B. B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462. doi: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en las escuelas de III etapa de básica*. (I. pedagógico, Ed.) Zulia, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper y Row.
- Carriego, C. (2006). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. *Revista Ibero Americana de Educación*, 39(2), 1-5. doi: <https://doi.org/10.35362/rie3922587>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/>
- Garay, S., & Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: situación de la dirección escolar en Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 39-64. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10486/660847>
- Gómez, R. C. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispoamericanos.
- Ibarra-Carrasco, D. D. (2022). El liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa. *Revista formación Estratégica*, 1-16.
- Jaime Cuadros, M. d. (2016). *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia, de Bucaramanga, Colombia*. España: Universidad de Granada, Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Obtenido de <https://digibug.ugr.es/handle/10481/40898>
- Jiménez, V. A., & Parraguez, N. P. (2024). Implicación del liderazgo pedagógico en el desarrollo profesional docente. Un estudio en Latinoamérica. *Estudios sobre Educación*, 47, 1-24. doi: <https://doi.org/10.15581/004.47.005>
- Lee, J., & Jensen, J. M. (2014). The Effects of Active Constructive and Passive Corrective Leadership on Workplace Incivility and the Mediating Role of Fairness Perceptions. *Group & Organization Management*, 39(4), 416-443.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, XIV(1), 118-134.
- Mogollón, A. (2006). Calidad y enfoques de la supervisión. *Revista Ciencias de la Educación*, 29-46.
- Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación. *Revista Educación*, 40(1). doi: <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Ramírez-Hernández, A. (2022). Dimensiones de liderazgo pedagógico-docente en entornos universitarios: liminares de innovación educativa. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 2(2), 1-10. doi: <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v2i2.22555>
- Riascos-Hinestroza, L. E., & Becerril-Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educ. Educ.*, 4(2), 243-264. doi:DOI: <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267. Recuperado el 18 de julio de 2024, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003>
- Santa María, C., & Buccino, C. (2019). *Elementos de probabilidad y estadística*. Moreno: UNM Editora.
- Santos, E. (2016). *Influência da liderança transformacional e da cultura organizacional na confiança organizacional*. España: Disertación Doctoral, Universidad de La Rioja.
- Vega, V. C., & Zavala, V. G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Chile: [Tesis en Psicología] Universidad de Chile.