

ARTÍCULO ORIGINAL

EL ESTILO DEL LIDERAZGO EDUCATIVO EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA Educational Leadership style in the teaching process: a literature review

Exi Resto de León*, Lydia Lera Marqués**, Armando Poleo***, Otto Federico von Feigenblatt****

ofeigenblatt@alumni.harvard.edu (Coord.)

RESUMEN

La revisión de literatura propuesta examina las percepciones de los docentes sobre los estilos de liderazgo en la educación primaria, centrándose en su evolución y adaptación a las demandas educativas contemporáneas. Destaca la importancia del liderazgo pedagógico centrado en la pedagogía, el liderazgo distribuido y el crecimiento profesional. Además, explora cómo los diferentes estilos de liderazgo impactan en la dinámica educativa y busca proporcionar un sólido marco teórico para estrategias efectivas de liderazgo educativo. La metodología garantiza la validez y confiabilidad del estudio, abordando consideraciones éticas y cumpliendo con los requisitos de aprobación. En general, el estudio busca contribuir a crear un entorno escolar propicio para el desarrollo integral de los estudiantes y mejorar la calidad de la enseñanza en la educación primaria.

PALABRAS CLAVE: Percepción del docente, Estilos de liderazgo, Enseñanza, Desempeño docente.

ABSTRACT

The proposed literature review examines teachers' perceptions of leadership styles in primary education, focusing on their evolution and adaptation to contemporary educational demands. It highlights the importance of pedagogical leadership centered on pedagogy, distributed leadership, and professional growth. The review also explores how different leadership styles impact educational dynamics and aims to provide a solid theoretical framework for effective educational leadership strategies. The methodology ensures study validity and reliability, addressing ethical considerations and meeting approval requirements. Overall, the study aims to contribute to creating a conducive school environment for students' holistic development and to enhance the quality of teaching in primary education.

KEYWORDS: Teacher perception, Leadership styles, Teaching, Teacher performance.

* Candidata doctoral: Escuela de Educación, División Latina Keiser University

** Catedrático: Escuela de Educación, División Latina Keiser University

*** Catedrático: Escuela de Educación, División Latina Keiser University

**** Académico Honor, Catedrático y Decano de Relaciones Globales, División Latina, Keiser University, y Embajador y Asesor de Asuntos Educativos del Parlamento Andino

1.- INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta una revisión de la literatura sobre el papel del liderazgo docente en la enseñanza primaria. Se examina detalladamente cómo los estilos de liderazgo adoptados por los maestros influyen en el proceso educativo y el rendimiento estudiantil. Se destaca la importancia crucial de que los maestros sean reconocidos como líderes educativos, su impacto significativo en la mejora del desempeño académico de los estudiantes y en la calidad general de la enseñanza. Las demandas educativas del siglo XXI hacen indispensable revisar los estilos de liderazgo docente tradicionales practicados en las escuelas. Lo anterior permite enfatizar un estilo de liderazgo que esté centrado en la pedagogía, el liderazgo distribuido, el aprovechamiento académico del alumno, el desarrollo participativo de la escuela y el crecimiento profesional docente (Austiti et al., 2020).

El liderazgo pedagógico engloba estos aspectos y se perfila en la investigación educativa como el estilo más efectivo para lograr mejor el proceso de enseñanza-aprendizaje en la escuela. El liderazgo docente es un elemento esencial de este estilo y se ha acreditado también en los últimos tiempos como rasgo fundamental de la escuela exitosa (Raza & Sikandar, 2018). A continuación, una discusión sobre las teorías de liderazgo tomadas en cuenta para este estudio entre otras definiciones. El objetivo central de esta revisión de literatura es comprender en profundidad cómo los diferentes estilos de liderazgo practicados por los maestros afectan la dinámica del aula y el aprendizaje de los estudiantes. Se busca analizar y sintetizar una amplia gama de investigaciones para comprender mejor cómo los diferentes estilos de liderazgo docente influyen en la dinámica del aula y el aprendizaje de los estudiantes. Esta revisión de la literatura tiene como objetivo proporcionar una comprensión profunda y contextualizada del tema, lo que puede servir como fundamento para el desarrollo de estrategias efectivas de liderazgo educativo. Además, se aspira a fomentar un ambiente escolar propicio para el desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo así el logro académico y la calidad de la enseñanza.

2.- METODOLOGÍA

La revisión de literatura aborda la evolución de los estilos de liderazgo docente, reconociendo la necesidad de adaptarse a las demandas educativas contemporáneas del siglo XXI. Se destaca la importancia de un enfoque de liderazgo pedagógico que se centre en la pedagogía, el liderazgo distribuido, el aprovechamiento académico del alumno, el desarrollo participativo de la escuela y el crecimiento profesional docente. Esta perspectiva, respaldada por investigaciones recientes (Austiti et al., 2020), subraya la necesidad de alejarse de los modelos de liderazgo tradicionales hacia uno más orientado a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y el rendimiento estudiantil.

Asimismo, se resalta la creciente evidencia que posiciona al liderazgo docente como un elemento crucial para el éxito escolar. Investigaciones como las de Raza & Sikandar (2018) han identificado el liderazgo docente como un componente esencial del liderazgo pedagógico y como un factor determinante en la calidad general de la enseñanza. Esta integración de teorías de liderazgo en el ámbito educativo constituye un aspecto clave en la revisión, ya que proporciona una base conceptual sólida para comprender el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en la dinámica del aula y el aprendizaje de los estudiantes.

En consecuencia, la revisión de literatura se propone profundizar en la comprensión de cómo los diversos estilos de liderazgo influyen en la dinámica educativa, con el objetivo de ofrecer un marco teórico robusto que oriente el desarrollo de estrategias efectivas de liderazgo educativo. Además, se aspira a contribuir a la creación de un entorno escolar propicio para el desarrollo integral de los estudiantes, lo que potencialmente promoverá el logro académico y elevará la calidad de la enseñanza en la educación primaria.

2.1 Marco conceptual

El liderazgo pedagógico engloba varios aspectos y se perfila en la investigación educativa como el estilo más efectivo para lograr mejor el proceso de enseñanza-aprendizaje en la escuela. El liderazgo docente es un elemento esencial de este estilo y se ha acreditado también en los últimos tiempos como rasgo fundamental de la escuela exitosa (Raza & Sikandar, 2018). A continuación, una discusión sobre las teorías de liderazgo tomadas en cuenta para este estudio.

2.1.1. Teoría del liderazgo pedagógico del maestro de escuela de Leithwood

El liderazgo pedagógico del maestro se refiere a un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares para provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes. El liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración en la comunidad educativa (Leithwood et al, 2004).

La Teoría del Liderazgo Pedagógico de Leithwood (1994), postula que el liderazgo pedagógico docente se enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente. Otro postulado teórico reseñado por Leithwood se dirige a responsabilizar al líder educativo por los resultados del aprendizaje, que involucra tener en cuenta las realidades políticas y ejercer la elección informada considerando la propia historia de la escuela. Mantener un foco en la

evidencia y su congruencia con los valores fundamentales de la escuela. De igual modo, la reformulación de la política y la práctica cuando entran en conflicto con los valores fundamentales, la incorporación de un enfoque sistemático para la autoevaluación en el aula, la escuela y de la comunidad y mantener un enfoque continuo en la sostenibilidad, la sucesión y el legado de la educación (Andrade, 2016).

Esta teoría presenta tres dimensiones básicas que explican los roles y responsabilidades del maestro de escuela como líder. La primera dimensión, es definir la misión de la escuela, la segunda dimensión, es difundir el programa de enseñanza, esta se focaliza en la coordinación y control de la instrucción y el currículum y la tercera dimensión, es en la que el maestro de escuela desarrolla un clima escolar para el aprendizaje positivo, esto se relaciona con el rol crítico que juegan los líderes escolares en organizar las estructuras y procesos del aprendizaje. Cabe señalar que esta dimensión se asocia con las dimensiones incorporadas en los marcos de liderazgo transformacional.

2.1.2. Teoría de liderazgo distribuido en la práctica docente

El Modelo de Liderazgo Distribuido practicado por los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje se caracteriza porque además de colaborar con el rendimiento académico del alumno busca mejorar la eficacia de las escuelas (Lumby, 2019). El Modelo Liderazgo Distribuido Docente de Spillane y Healey (2010) postula que el liderazgo distribuido se enfoca en una interacción mutua entre el maestro y el estudiante. El Modelo Liderazgo Distribuido Docente, se refiere al desarrollo de relaciones conscientemente manejadas y sinérgicas entre los estudiantes y lo que el maestro espera lograr. El liderazgo distribuido está centrado en los roles, responsabilidades, funciones y la interacción que tiene el maestro con el alumno (Bouwman et al., 2019). Spillane y Healey (2010) dividieron el modelo de la distribución del liderazgo en tres dimensiones: la distribución colaborativa, la distribución colaborativa separada y la distribución coordinada. La primera dimensión se caracteriza por integrar prácticas de liderazgo que se desarrollan sobre el trabajo de dos o más alumnos en el salón de clases. La segunda, busca lograr un fin en común, pero de forma independiente y la tercera dimensión se centra en involucrar al alumno en actividades académicas que tienen que ser llevadas a cabo en una secuencia particular. Se busca alcanzar las metas instruccionales, pero asignando las tareas a los estudiantes de forma secuencial y trabajando en equipo en el salón de clases como parte de los métodos de enseñanza-aprendizaje.

El modelo de liderazgo distribuido sostiene que las diferentes tareas académicas asignadas al alumno deben estar distribuidas entre todo el grupo, no entre pocos estudiantes. Otro postulado del modelo sostiene que el liderazgo distribuido está dirigido al logro de la eficacia escolar. También, afirma que el liderazgo distribuido se puede integrar por medio de la influencia y motivación que el maestro le transmita al estudiante. Por consiguiente, el

docente como líder distributivo se implica en las tareas que asume y no desde la posición que ocupa. Esto implica que hay un juego de influencias recíprocas entre el maestro y los alumnos. No obstante, el rol del maestro como líder es dinámico porque es una persona que a veces lidera y otras veces sigue a quienes lideran los procesos educativos (Bouwman et al., 2019). Cabe señalar, que Spinelle (2010) mencionó que otros postulados relevantes del modelo suponen un cambio amplio y extenso en la cultura escolar preponderante en las escuelas y en los sistemas educativos.

Para Spinelle (2010) la distribución colectiva de tareas se da cuando los alumnos trabajan de manera interdependiente en lugares y momentos diferentes, de tal manera que las tareas de un alumno o grupo complementan las tareas de otros y la suma de todas genera una práctica de liderazgo. El liderazgo distribuido es aquel donde todos los maestros y estudiantes ponen en movimiento sus capacidades para el logro de metas educativas comunes. La idea central del liderazgo distribuido docente es descentralizar la gestión escolar del maestro dando a las partes interesadas, padres, maestros, estudiantes y directivos, mayor autonomía y autoridad sobre las decisiones institucionales.

Spillane (2012) sostiene que la construcción del conocimiento es un proceso colectivo, en el cual los maestros como líderes escolares toman un rol protagónico en la definición de tareas y en su ejecución. Los alumnos trabajan en conjunto para poner en común iniciativas y experiencias, por lo cual el resultado es mayor y más general que la suma de las actividades individuales. El modelo de liderazgo distribuido postula que el maestro debe activar las habilidades y capacidades de aprendizaje del alumno con miras a mejorar el rendimiento académico. Esto ayuda al alumno a comprometerse consigo mismo para lograr los objetivos educativos y colectivos de la escuela. También, motivan el trabajo colaborativo, la construcción de comunidades de aprendizajes y redes interdisciplinarias (Lumby, 2019).

2.1.3.Liderazgo

El liderazgo es el acto de guiar a un equipo o a un individuo para que alcance un determinado objetivo mediante la dirección y la motivación. Los líderes animan a los demás a realizar las acciones necesarias para tener éxito. Para ser un gran líder, es necesario aprender y cultivar las habilidades necesarias para ser efectivo en su ejecución (Tian et al., 2018). Los líderes eficaces se interesan personalmente por el desarrollo a largo plazo de sus empleados y utilizan el tacto y otras habilidades sociales para animarlos a dar lo mejor de sí mismos. No se trata de ser simpático o comprensivo, sino de aprovechar las motivaciones individuales en aras de promover un objetivo para toda la organización (Ciulla, 2020). En palabras sencillas, el liderazgo consiste en asumir riesgos y desafiar el *statu quo* de la organización que se lidera. Los líderes motivan a los demás para conseguir algo nuevo y mejor. Curiosamente, los líderes hacen lo que hacen para buscar la innovación, no como una

obligación. De igual manera, miden el éxito observando los logros y el aprendizaje del equipo (Sidani & Rowe, 2018).

El estilo de liderazgo Laissez-Faire tiene muy pocos adeptos porque desalienta el cambio. La motivación es escasa en relación al enfoque Laissez-Faire debido a la ausencia de intervención por parte de la dirección. Además, en comparación con otros estilos de liderazgo, el estilo Laissez Faire no desempeña un papel significativo en impulsar el nivel de motivación de los trabajadores (Chaudhry & Javed, 2012, p. 264). Los líderes de hoy día están cambiando la definición de liderazgo y redefiniendo lo que es el liderazgo con sus decisiones comprometedoras. Laissez-Faire deriva de una palabra francesa que significa dejar hacer. La práctica de la no injerencia en los asuntos de los demás, especialmente en lo que se refiere a la conducta individual no es necesariamente lo que todo individuo optaría por hacer. En este tipo de liderazgo, los miembros del equipo tienen libertad para realizar su trabajo según su voluntad sin ninguna supervisión. Sin embargo, hay estudios que sugieren, mediante un enfoque de investigación descriptiva cuantitativa a través de una encuesta, que para el estilo de liderazgo Laissez-Faire se observó una asociación negativa entre dicho estilo y el compromiso afectivo de los empleados. Los directores de escuela que adoptan enfoques de liderazgo democráticos y participativos tienen más éxito en establecer una visión común y alcanzar los objetivos escolares. En contraste, no se puede afirmar lo mismo sobre los estilos de liderazgo autocráticos y laissez-faire en términos de logros (Kılıç, 2022, p. 129).

Los líderes efectivos dirigen a sus empleados, manteniéndolos en el camino de la consecución de los objetivos y proporcionándoles una estructura de trabajo. Pero además de las tareas de gestión, también se encargan de pensar con visión de futuro, de crear un trabajo que tenga sentido y significado, y de inspirar un compromiso a largo plazo en cada uno de los miembros de su equipo (Sidani & Rowe, 2018). Los líderes hacen preguntas, adoptando la innovación y el pensamiento innovador, junto con la retroalimentación honesta y la transparencia. Los líderes tratan de capacitar a sus equipos para que adopten sus cualidades individuales de liderazgo. Fomentan un equipo de líderes altamente motivados e innovadores con la intención de alcanzar una visión compartida dentro de la organización (Thoroughgood et al., 2018).

2.1.4. Diferencia entre liderazgo y dirección

La función del líder consiste en delegar responsabilidades y hacer que la gente siga las reglas para reducir el riesgo y obtener resultados predecibles. Un directivo es responsable de realizar cuatro funciones críticas: planificar, organizar, dirigir y controlar. A diferencia de los líderes, los directivos no desafían el statu quo. En cambio, se esfuerzan por mantenerlo. Evalúan el éxito viendo si el equipo ha conseguido lo que se esperaba (Demirel, 2018).

Un líder que tiene un control total sobre su equipo se llama líder autocrático. Nunca ceden sus creencias y reglas a nadie. Además, su equipo no tiene voz en las decisiones empresariales. Además, se espera que el equipo siga el camino dirigido por el líder dentro de la organización que lidera (Tyler, 2020). Sin embargo, en el caso de otros tipos de organizaciones, como las organizaciones sin fines de lucro, algunos autores sugieren que podría ser necesario una consideración mayor hacia el tipo de liderazgo, particularmente uno ético (Chishty-Mujahid, 2016, p. 66).

La dirección es hacer las cosas bien hechas dentro de la empresa que se administra, en cambio, el liderazgo es hacer las cosas correctas. A menudo se cree que un buen director en la organización es siempre un buen líder. Sin embargo, eso no es cierto porque los comportamientos que hacen que una persona sea un buen director no suelen favorecer la innovación. Los líderes y los directivos aplican enfoques diferentes para alcanzar sus objetivos dentro de la organización que estos dirigen. Por ejemplo, los directivos buscan el cumplimiento de las normas y los procedimientos, mientras que a los líderes les gusta romper la norma y desafiar el statu quo (Lee et al., 2018). Por este motivo, el liderazgo y la dirección son diferentes entre sí. Los directivos logran sus objetivos delegando responsabilidades entre el equipo de trabajo. Además, tácticamente el asigna el trabajo entre los subordinados y organiza los recursos disponibles necesarios para alcanzar el objetivo (Chudasama, 2021). Por su parte, los líderes motivan a las personas e influyen en su comportamiento para lograr las metas en común. También, prevén el crecimiento futuro de su equipo y trabajan para conseguirlo según las metas trazadas. Un líder analiza y evalúa cada situación para conseguir nuevos y mejores resultados en la organización. Mientras que un directivo no analiza ni evalúa, sino que hace hincapié en cuestiones como el cómo y el cuándo, lo que le ayuda a alcanzar los objetivos (Demirel, 2018). También aceptan y se esfuerzan por alcanzar el *statu quo* dentro de la organización o empresa.

A diferencia de la función directiva el liderazgo tiene que ver con las habilidades sociales, no con el poder y el control en la organización. Los líderes más eficaces se toman tiempo para escuchar y aprender sobre los miembros de su equipo y las cualidades únicas de liderazgo que tiene cada uno (Sidani & Rowe, 2018). Los líderes saben a dónde quieren llegar y se toman el tiempo necesario para conocer las metas y visiones personales de los miembros del equipo. Esto puede ayudar a garantizar que todos se sientan valorados e integrados en la misión más amplia de la empresa (Ciulla, 2020).

Los líderes tienen una mentalidad de crecimiento y aprovechan cualquier oportunidad para mejorar ellos mismos y sus equipos. Los directores supervisan, administran y controlan los recursos humanos de la organización, en cambio el líder influencia al empleado para que se sienta parte del equipo (Demirel, 2018). En cambio, los directivos suelen trabajar dentro de una cadena de mando, lo que limita su capacidad de liberar las riendas e innovar hacia una

visión a gran escala. Los directores también garantizan la entrega puntual de los proyectos, la asignación de los mismos y facilitan la comunicación interpersonal (Sidani & Rowe, 2018).

2.1.5. Liderazgo en organizaciones educativas enfocado desde instituciones públicas y privadas

El liderazgo en las organizaciones educativas públicas y privadas es un aspecto importante para el funcionamiento de los programas académicos (Duitama, 2017). El liderazgo educativo en las instituciones académicas se relaciona con el proceso de reclutar y guiar a los alumnos, los docentes y los padres hacia la consecución de objetivos educativos comunes. Este término se utiliza a menudo como sinónimo de liderazgo escolar en las organizaciones educativas. Estos son líderes con capacidad conceptual, que permiten que se actúe en armonía con los objetivos generales de la organización y no sólo en función de los objetivos y necesidades del grupo.

De acuerdo con Duitama (2017), la carga de trabajo administrativa, el enfoque en el rendimiento y otros elementos tienden a crear y mantener patrones de incentivos y reacciones en los que se busca que tanto la empresa como los empleados obtengan ventajas recíprocas (Duitama, 2017, p. 187). Las habilidades de liderazgo significan que un líder educativo efectivo domina conceptos o conocimientos de acuerdo con las características de la institución que este que dirige, es capaz de pensar y expresar sus pensamientos en forma de marcos de modelos y otros conceptos para facilitar el trabajo (García & Cerdas, 2019).

La importancia de las habilidades de liderazgo para los docentes en el desempeño de sus responsabilidades académicas son la planificación, la organización, la determinación de políticas, la resolución de problemas y el desarrollo de programas eficazmente (Fernández & Quintero, 2017). En el contexto actual, en las instituciones educativas se practican diferentes tipos de liderazgo, en este sentido, se aplican varios enfoques sobre este fenómeno. Esto se ha hecho en función de los cambios culturales, sociales, históricos e incluso tecnológicos, lo que ha traído como efecto un cambio de paradigma que ha permitido dar respuestas a diferentes niveles y según las necesidades sociales (García & Cerdas, 2019). Sobre este particular, el liderazgo transformacional es uno de los más utilizados por las instituciones públicas y privadas.

En el ámbito educativo, el liderazgo transformacional se vincula con los esfuerzos colectivos en relación con el desarrollo del currículo para alcanzar procesos de enseñanza y aprendizajes efectivos alineados con la oferta educativa (Espinoza & Elgoibar, 2019). Para el ejercicio del liderazgo transformacional en instituciones educativas privadas, es necesaria la comprensión integral de los entornos culturales, sociales y políticos que permitan avanzar hacia compromisos individuales y colectivos en la organización, tal como

descrito sobre la investigación descriptiva mencionada anteriormente (Duitama, 2017). Por su parte, el ejercicio del liderazgo docente en instituciones educativas públicas está dirigido a la integración de políticas educativas gubernamentales para el logro de las metas (García & Cerdas, 2019). Por último, el trabajo de los líderes consiste en guiar y dirigir a las personas de manera adecuada hacia la ejecución de sus tareas y funciones, proporcionar soluciones a diversos tipos de problemas y desafíos, tomar decisiones eficaces y crear condiciones ambientales amigables, que faciliten el logro (Fernández & Quintero, 2017).

2.1.6. El liderazgo instruccional basado en el pensamiento de Blasé & Blasé

Los líderes educativos se definen como personas que intentan mejorar los programas educativos de instrucción, la enseñanza, el aprendizaje, y el rendimiento de los estudiantes mediante el desarrollo de un entorno de trabajo propicio ambiente de trabajo propicio. También, proporcionan la dirección, los recursos necesarios y el apoyo administrativo deseado que implica a los profesores en los procesos de toma de decisiones en la escuela (Harris & Jones, 2018). Un liderazgo instruccional efectivo sugiere que hay tres capacidades interrelacionadas de gran importancia: el uso de un profundo conocimiento del liderazgo para resolver problemas complejos en la escuela, al mismo tiempo que se establece confianza en las relaciones con el personal, los padres y los estudiantes (Robinson, 2010). Los líderes educativos instruccionales declaran y difunden los objetivos entre todos los interesados de la escuela para que apoyen e integren los objetivos en su práctica diaria (Hallinger et al., 2020).

El liderazgo instruccional es un modelo de liderazgo escolar en el que el maestro trabaja junto a la comunidad educativa para proporcionarles apoyo y orientación en el establecimiento de las mejores prácticas de enseñanza (Bellibaş et al., 2021). Los maestros que emplean este modelo de liderazgo se comunican con sus alumnos y juntos establecen objetivos claros relacionados con el rendimiento académico. En lo que respecta a la promoción de un clima de aprendizaje escolar positivo, los maestros tienen cinco funciones: proteger el tiempo de instrucción, promover el desarrollo profesional, mantener una alta visibilidad, proporcionar incentivos para los estudiantes y proporcionar incentivos para el aprendizaje (Bellibaş et al., 2021).

El liderazgo educativo instruccional para Blasé & Blasé (2000) consiste en centrarse en las prácticas y estrategias que apoyan la mejora de la enseñanza y el aprendizaje del estudiante. Este incluye el liderazgo coaching que se centra en la ayuda al alumno y en la mejora del proceso educativo. El liderazgo instruccional tiene como objetivo la enseñanza efectiva y académica cuando el educador es el líder, mientras que el liderazgo educativo se centra en la distribución de la educación (Hallinger et al., 2020). El estilo de liderazgo instruccional se centra en los resultados del aprendizaje de los alumnos mediante la mejora de la calidad de la

enseñanza. Para alcanzar los objetivos instruccionales, los maestros de los centros educativos asumen la responsabilidad del desarrollo profesional de los docentes (Harris & Jones, 2018). El liderazgo instruccional es también reconocido como liderazgo pedagógico, debido a su influencia en el mejoramiento del aprendizaje y de la calidad de la enseñanza. Por ello, es uno de los enfoques que ha sido sugerido con mayor fuerza y sustento para gestionar logros académicos significativos en las organizaciones escolares (Honig & Rainey, 2020).

Blasé & Blasé manifestaron que los maestros como líderes instruccionales efectivos también desarrollan estrategias efectivas para promover un buen aprendizaje en los estudiantes. Además, afirmaron que el liderazgo instruccional ha de estar acompañado de un apoyo colaborativo y el desarrollo de relaciones de coaching entre los educadores que fomenten el rediseño de los programas escolares, el estudio de la enseñanza y el aprendizaje no solo de los niños, sino también de los adultos para aplicar estrategias de crecimiento para todas las fases del desarrollo personal. El liderazgo instructivo se centra en el aprendizaje que se hace extensiva a la totalidad del ámbito escolar y a todos los actores que intervienen en el mismo.

2.1.7. Liderazgo y motivación según McClelland

La motivación que proyecta el líder ante sus seguidores es importante para lograr las metas y objetivos que se desean lograr dentro de las organizaciones o en las empresas (Steinmann et al., 2017). McClelland (1989) afirmó que cada líder tiene uno de los tres principales motivadores: las necesidades de logro, la afiliación o poder. Estos motivadores no son inherentes y se desarrollan a través de la cultura y las experiencias vividas. El impulso inherente de la motivación de logro es mejorar en algo, aunque las personas pueden tener diferentes razones para hacerlo: complacer a los demás, evitar críticas, obtener aprobación o simplemente buscar una recompensa. Sin embargo, lo que debería estar presente en el motivo de logro es el deseo de actuar bien por uno mismo, buscando la satisfacción intrínseca de mejorar (McClelland, 1989). Para McClelland, la motivación en el líder es el proceso que inicia, guía y mantiene los comportamientos orientados a los objetivos. La motivación hace que los líderes actúen de forma que se acerquen a la búsqueda de los objetivos trazados (Anderson, 2018). McClelland afirmó que los líderes tienen tres tipos de necesidades emocionales: logro, poder y afiliación. Según el citado autor los líderes pueden tener una combinación de estas necesidades que lo definen dentro de la organización. Las motivaciones y comportamientos están determinados por la fuerza y la combinación de las necesidades específicas (Werdhiastutie et al., 2020).

La motivación desempeña un papel fundamental en la productividad, la calidad y la rapidez del trabajo de los empleados. Los líderes inspiradores suelen ser responsables de motivar a su equipo, lo que supone todo un reto. De hecho, es difícil por parte de los líderes motivar a los empleados, porque la gente en algunas ocasiones ya está motivada. El líder sólo podrá

motivar e inspirar a su equipo si sabe para qué está trabajando (Anderson, 2018). Encontrar formas de aumentar la motivación es crucial porque permite cambiar el comportamiento, desarrollar competencias, ser creativos, establecer objetivos, aumentar los intereses, hacer planes, desarrollar talentos y aumentar el compromiso (Demirel, 2018). Un líder motivacional que trabaja con un equipo dinámico siempre tendrá éxito. Existen al menos dos influencias principales que afectan al rendimiento de los empleados en su entorno: el tipo de liderazgo existente, y la motivación personal (Steinmann et al., 2017). McClelland estableció una diferencia entre el término liderazgo y motivación: el liderazgo se relaciona con una constante conducta de superación ante cualquier circunstancia y la motivación está enfocada al conocimiento interno o la visión que hace posible la superación de las circunstancias.

2.1.8. Rasgos a los que aspira un nuevo líder

Entre los rasgos a los que aspira poseer el nuevo líder está la integridad, este es un rasgo de liderazgo esencial para el individuo y la organización. Es especialmente importante para los líderes de alto nivel que trazan el curso de la organización y toman innumerables decisiones importantes (Bush, 2019). Otro es delegar que es una de las principales responsabilidades de un líder, pero puede ser complicado delegar con eficacia. El objetivo no es sólo liberarse a sí mismo, sino también permitir que sus subordinados directos crezcan, facilitar el trabajo en equipo, proporcionar autonomía y conducir a una mejor toma de decisiones. Los nuevos líderes crean confianza en el lugar de trabajo y en sus equipos mediante una delegación eficaz. En su investigación se analiza el significado y concepto del liderazgo, seguido de una breve exploración de diferentes teorías y estilos de liderazgo, tales como la teoría del Gran Hombre, la teoría de los rasgos, las teorías de contingencia y situacionales, la teoría de habilidades, la teoría del comportamiento y las teorías de liderazgo transformacional, transaccional y participativo. El artículo concluye que el éxito en diferentes actividades está asegurado si se aplican adecuadamente los estilos, principios y teorías de liderazgo en las organizaciones de diversos ámbitos (Vasilescu, 2019).

El liderazgo del nuevo líder ha de ser eficaz y la comunicación eficiente ya que están interrelacionados. Ser capaces de escuchar y comunicarse con una amplia gama de personas de diferentes lugares e identidades sociales es también una buena cualidad. La calidad y la eficacia de la comunicación entre los líderes de su organización también afectan directamente al éxito de su estrategia organizacional (Bush, 2019). Por su parte, aunque se trata de un rasgo más centrado en el interior de la persona, la autoconciencia y la humildad son fundamentales para el líder nuevo. Otro rasgo es ser agradecido ya que puede conducir a una mayor autoestima, a la reducción de la depresión y la ansiedad, y a un mejor sueño. La gratitud puede incluso convertirse en un mejor líder (Gandolfi & Stone, 2018). De igual manera, el ser ágil aprendiendo es también importante. La agilidad de aprendizaje es la capacidad de saber qué hacer cuando no se sabe qué hacer. No obstante, cualquiera puede

fomentar y aumentar la agilidad de aprendizaje mediante la práctica, la experiencia y el esfuerzo. Después de todo, los grandes líderes son realmente grandes aprendices (Al Khajeh, 2019).

El líder apropiado tiene la capacidad de convencer a la gente mediante tácticas de influencia lógicas, emocionales o de cooperación es un rasgo importante de los líderes inspiradores y eficaces. La influencia es muy diferente de la manipulación, y se hace de forma auténtica y transparente. Requiere inteligencia emocional y confianza. Otro rasgo es la empatía que está relacionada con el rendimiento laboral y es una parte fundamental de la inteligencia emocional y la eficacia del liderazgo. Si el líder muestra un liderazgo más inclusivo y comportamientos empáticos hacia sus subordinados directos logrará mejores resultados (Vasilescu, 2019). Además, la empatía y la inclusión son imperativos para mejorar las condiciones del lugar de trabajo para quienes te rodean. Tratar a las personas con respeto a diario es una de las cosas más importantes que puede hacer un líder. Aliviará las tensiones y los conflictos, creará confianza y mejorará la eficacia. La creación de una cultura de respeto va más allá de la ausencia de falta de respeto. El respeto puede mostrarse de muchas maneras diferentes, pero a menudo comienza simplemente con ser un buen oyente que realmente busca entender las perspectivas de los demás (Specchia et al., 2021).

2.1.9. Estilos de liderazgo del maestro en educación

Se ha comprobado los efectos positivos hacia el rendimiento académico que el liderazgo del maestro puede tener en el desempeño académico de los estudiantes y el desempeño de las escuelas (Córdova, 2020). Investigadores como López & López (2019) argumentaron que los maestros están en una posición única para promover el cambio en las escuelas porque conocen bien las complejidades que conlleva la enseñanza. Además, concluyeron que los maestros como líderes tienen la capacidad de liderar la escuela a través de la colaboración con otros maestros para que desarrollen las mejores prácticas que fomenten el aprendizaje en los estudiantes.

Si a los líderes docentes se les dice qué aprender, cómo aprender y por qué aprender, su liderazgo es controlado por otros y su capacidad de líder se verá afectada. Para aprender a liderar, entonces, los maestros han de identificar sus propios problemas y preocupaciones acerca del proceso de aprendizaje, conocerse a sí mismos como aprendices y reflexionar sobre su propia experiencia en el salón de clases (Sousa & Rocha, 2019). El liderazgo en la educación puede desempeñar un papel integral en la creación de una cultura escolar positiva. También puede influir en el aprendizaje y el rendimiento de los alumnos. El liderazgo escolar eficaz se considera cada vez más la clave de una transformación educativa de gran alcance. La cultura escolar se identificó como un factor mediador en las relaciones

entre los estilos de liderazgo y la imagen organizacional (Kalkan et al., 2020). Con el enfoque de liderazgo adecuado, los maestros de las escuelas pueden convertir una escuela común en una de éxito que alcance las metas instruccionales de excelencia (Baptiste, 2019).

El liderazgo pedagógico del maestro implica la práctica de la planificación de las clases, la evaluación del alumno, la coordinación y la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Según Kalkan et al. (2020) los líderes de la instrucción definen la misión de la escuela, gestionan el programa de instrucción, promueven altas expectativas y proporcionan incentivos para los estudiantes obtengan una educación de calidad. Al trabajar directamente con los estudiantes, los líderes educativos evalúan el rendimiento de los mismos y les ayudan a mejorar sus habilidades a través de la tutoría y el entrenamiento.

Convertirse en un líder pedagógico implica dedicar tiempo a resolver problemas pedagógicos, tomar medidas para mejorar la instrucción de los alumnos y crear en ellos sentido de responsabilidad sobre la mejora de su aprendizaje y rendimiento académico en la sala de clases. Esta búsqueda de la mejora del aprendizaje dentro de la comunidad escolar requiere que los líderes tengan un profundo conocimiento de la pedagogía y de la práctica (Syakur et al., 2020). Cuando el maestro utiliza un enfoque de colaboración con los alumnos, como líder transformacional capacita a los estudiantes para que tengan voz en los procesos de toma de decisiones y permitan la fijación de objetivos colectivos. A través de un modelo de conducta, los maestros como líderes crean una cultura de innovación y mejora y un sentido de propósito compartido con el alumno (Hansen & Pihl, 2019).

Los maestros que son líderes transformacionales son capaces de influir en los resultados de los alumnos al definir las expectativas de alto rendimiento, desarrollar al aprendiz mediante el apoyo individual, establecer relaciones productivas y proporcionar apoyo a la instrucción. Según Hansen & Phil (2019) los cuatro atributos del liderazgo transformacional se definen como influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Los maestros como líderes transformacionales infunden confianza, admiración, lealtad y respeto, lo que inspira la motivación, la moral y el rendimiento de los estudiantes. La influencia que ejercen los maestros que son líderes transformacionales se ha descrito como la generación de sentimientos. Utilizando el carisma, la compasión y la inteligencia emocional, los líderes transformacionales son capaces de controlar y gestionar no sólo sus propias emociones, sino también las de los demás. Esto les da la capacidad de dinamizar a sus equipos e impulsar el éxito con los estudiantes en la sala de clases.

Los maestros que son líderes escolares que adoptan el liderazgo constructivista cambian el enfoque de aprendizaje dentro de la escuela y de la enseñanza como proceso. La enseñanza

y el diseño del plan de estudios bajo su dirección fomentan el intercambio de grandes ideas y el cuestionamiento de las perspectivas de los demás. Los líderes constructivistas esperan que los estudiantes participen en prácticas y procesos de reflexión con otros compañeros (Jarvis, 2018). El liderazgo docente constructivista consiste en integrar a los maestros en una cultura de aprendizaje y permitirles asumir riesgos. No se trata de dictar a los alumnos cómo impartir instrucciones, sino de educar al aprendiz en que el aprendizaje puede ser construido por ellos mismos en el escenario educativo (Luyten & Bazo, 2019).

Por otra parte, el liderazgo docente estratégico se basa en la planificación a largo plazo de las clases a impartir en la sala de clases. Esto mediante el análisis, la evaluación y el seguimiento de los resultados académicos del estudiante. Los maestros como líderes estratégicos evalúan el rendimiento escolar del aprendiz y adoptan las medidas necesarias para mejorar los resultados futuros. Estos líderes no sólo marcan la dirección de la escuela teniendo una visión organizativa, sino que crean marcos, establecen intervenciones, asignan tareas individualizadas al alumno y mantienen sistemas innovadores para reformar los métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje en el salón de clases (Marshall, 2019). El liderazgo docente estratégico se rige por siete principios básicos que mejoran el rendimiento académico del estudiante. En lugar de centrarse en los asuntos tradicionales, los maestros que son líderes estratégicos se orientan hacia el futuro y se preparan para un destino incierto. Estos líderes basan sus decisiones en las pruebas de medición de resultados y la investigación educativa. A partir de los datos que demuestran los resultados del aprendizaje escolar, los docentes como líderes estratégicos responderán con el enfoque más adecuado, ya sea tomando acción correctiva, revisando las políticas y los procedimientos educativos o el fomento de una cultura basada en los logros alcanzados (Sawalhi et al., 2022). La innovación es parte de la misión de un maestro que es líder estratégico ya que siempre buscan formas de mejorar el entorno escolar, ya sea estableciendo relaciones, aceptando la diversidad o creando asociaciones con los padres.

3.- DISCUSIÓN

El liderazgo en la educación puede desempeñar un papel integral en la creación de una cultura escolar positiva. También puede influir en el aprendizaje y el rendimiento de los alumnos. El liderazgo escolar eficaz se considera cada vez más la clave de una transformación educativa de gran alcance. La cultura escolar se identificó como un factor mediador en las relaciones entre los estilos de liderazgo y la imagen organizacional (Kalkan et al., 2020). Con el enfoque de liderazgo adecuado, los maestros de las escuelas pueden convertir una escuela común en una de éxito que alcance las metas instruccionales de excelencia (Baptiste, 2019).

El liderazgo pedagógico del maestro implica la práctica de la planificación de las clases, la evaluación del alumno, la coordinación y la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Según Kalkan et al. (2020) los líderes de la instrucción definen la misión de la escuela, gestionan el programa de instrucción, promueven altas expectativas y proporcionan incentivos para los estudiantes obtengan una educación de calidad. Al trabajar directamente con los estudiantes, los líderes educativos evalúan el rendimiento de los mismos y les ayudan a mejorar sus habilidades a través de la tutoría y el entrenamiento.

Convertirse en un líder pedagógico implica dedicar tiempo a resolver problemas pedagógicos, tomar medidas para mejorar la instrucción de los alumnos y crear en ellos sentido de responsabilidad sobre la mejora de su aprendizaje y rendimiento académico en la sala de clases. Esta búsqueda de la mejora del aprendizaje dentro de la comunidad escolar requiere que los líderes tengan un profundo conocimiento de la pedagogía y de la práctica (Syakur et al., 2020). El maestro como líder docente es una pieza clave para el éxito de la escuela ya que promueve y motiva al estudiante hacia el logro de las metas. Los maestros que son líderes generalmente son aquellos que demuestran dominio en las estrategias y métodos de enseñanza-aprendizaje (Sawalhi et al., 2022).

4.- REFERENCIAS

- AL KHAJEH, E. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1(2), 1-10.
- ANDERSON, J. (2018). *Managers' motivation profiles: measurement and application*. Sage Open Review, 8(2), 215-220. <https://doi.org/10.1177/2158244018771732>
- ANDRADE, S. (2016). *Liderazgo directivo como factor relevante para la construcción del proyecto educativo institucional en Fundación Integra*. Disertación Doctoral Universidad Andrés Bello.
- ASTUTI, R., FITRIA, H., & ROHANA, R. (2020). The influence of leadership styles and work motivation on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 105-114. <https://doi.org/10.52690/jswse.v1i2.33>
- BAPTISTE, M. (2019). No Teacher Left Behind: The Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Satisfaction and Student Success. *Journal of International Education and Leadership*, 9(1),1-11.
- BELLIBAŞ, M. Ş., GÜMÜŞ, S., & LIU, Y. (2021). Does school leadership matter for teachers' classroom practice? The influence of instructional leadership and distributed leadership on instructional quality. *School Effectiveness and School Improvement Review*, 32(3), 387-412. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1858119>

- BLASÉ, J. AND BLASÉ, J. (2000) Effective Instructional Leadership: Teachers' Perspectives on How Principals Promote Teaching and Learning in Schools. *Journal of Educational Administration*, 38, 130-141. <http://dx.doi.org/10.1108/09578230010320082>
- BOUWMANS, M., RUNHAAR, P., WESSELINK, R., & MULDER, M. (2019). Towards distributed leadership in vocational education and training schools: The interplay between formal leaders and team members. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 555-571. <https://doi.org/10.1177/174114321774587>
- BUSH, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. *Revista Electrónica de Educación*, 13(1), 107-122.
- CHAUDHRY, A. Q., & JAVED, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and social science*, 3(7).
- CHISHTY-MUJAHID, N. (2016). The prevalent and persistent virtues of autocratic leadership in the corporate sector: An analysis. *Business Review*, 11(1), 62-68. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1078>
- CHUDASAMA, D. (2021). Why do you need a Leader Instead of a Boss to Succeed. *Journal of Leadership and Strategic Management*, 4(1), 24-29.
- CIULLA, J. (2020). The importance of leadership in shaping business values. In *The search for ethics in leadership, business, and beyond*. Springer, Cham Publishing.
- CÓRDOVA, Y. (2020). Liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente. *Revista Ciencia y Educación*, 1(4), 27-36.
- DEMIREL, I. (2018). Influence power of the leader. *Ekev Academic Review*, 22(73), 293-302.
- DUITAMA, G. (2017). El liderazgo transformacional como una opción de crecimiento para los empresarios. Colombia. Editorial Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- ESPINOZA, E. y ELGOIBAR, P. (2019). Patrones de liderazgo en los administradores ecuatorianos: Impacto del género y la educación. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 14(2), 383-393.
- FERNÁNDEZ, C. Y QUINTERO, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
- GANDOLFI, F., & STONE, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- GARCÍA, J., y CERDAS, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Revista Innovaciones educativas*, 21(31), 5-21. <https://doi.org/10.22458/ie.v21i31.2690>

- HALLINGER, P., GÜMÜŞ, S., & BELLİBAŞ, M. (2020). Are principals' instructional leaders yet. A science map of the knowledge base on instructional leadership, 1940-2018. *Scientometrics Review*, 122(3), 1629-1650. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03360-5>
- HANSEN, J., & PIHL-THINGVAD, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944.
- HARRIS, A., JONES, M., ADAMS, D., & CHEAH, K. (2019). Instructional leadership in Malaysia: A review of the contemporary literature. *Journal of School Leadership & Management*, 39(1), 76-95. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1453794>
- HONIG, M., & RAINEY, L. (2020). *Supervising principals for instructional leadership: A teaching and learning approach*. Cambridge: Harvard Education Press.
- JARVIS, S. (2018). Practice-focused, constructivist grounded theory methodology in higher education leadership research. In *Theory and method in higher education research*. Emerald Publishing Limited.
- KALKAN, U., ALTINAY AKSAL, F., ALTINAY GAZI, Z., ATASOY, R., & DAĞLI, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Open Review*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440209020>
- KILIÇ, Y. (2022). A Comparative Study on Democratic, Autocratic and Laissez-faire Leadership Styles of Public and Private School Principals. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 8 (2) , 128-141.
- LEE, Y., WOO, B., & KIM, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373-382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- LEITHWOOD, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 32(2) 304-310.
- LEITHWOOD, K., JANTZI, D., EARL, L., WATSON, N., LEVIN, B., & FULLAN, M. (2004). Strategic Leadership for Large-Scale Reform: The Case of England's National Literacy and Numeracy Strategy. *School Leadership and Management*, 24(1), 57-79.
- LEITHWOOD, K., SEASHORE, L., ANDERSON, S. & WAHLSTROM, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Nueva York: Wallace Foundation.
- LÓPEZ, I., & LÓPEZ, M. (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Revista Espacios*, 40(36), 1-13.

- LUMBY, J. (2019). Distributed leadership and bureaucracy. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 5-19. <https://doi.org/10.1177/1741143217711190>
- LUYTEN, H., & BAZO, M. (2019). Transformational leadership, professional learning communities, teacher learning and learner centred teaching practices; Evidence on their interrelations in Mozambican primary education. *Review of Studies in Educational Evaluation*, 60(1), 14-31.
- MCCLELLAND, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea
- MARSHALL, S. (2019). *Strategic leadership of change in higher education*. Routledge.
- RAZA, S., & SIKANDAR, A. (2018). Impact of leadership style of teacher on the performance of students: An application of Hersey and Blanchard situational model. *Bulletin of Education and Research*, 40(3), 73-94.
- ROBINSON, V. M. J. (2010). From Instructional Leadership to Leadership Capabilities: Empirical Findings and Methodological Challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/15700760903026748>
- SAWALHI, R., & CHAABAN, Y. (2022). Student teachers' perspectives towards teacher leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 25(4), 586-602.
- SIDANI, Y., & ROWE, W. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623-636. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.005>
- STEINMANN, B., DÖRR, S., SCHULTHEISS, O., & MAIER, G. (2017). Implicit motives and leadership performance revisited: What constitutes the leadership motive pattern. *Motivation and Emotion Review*, 39(2), 167-174.
- SOUSA, M., & ROCHA, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based Learning. *Journal of Business Research*, 94(1), 360-366. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- SPECCHIA, M., COZZOLINO, M., CARINI, E., DI PILLA, A., GALLETTI, C., RICCIARDI, W., & DAMIANI, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 15-52.
- SPILLANE, J.P. (2012). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass Leadership Library in Education. John Wiley & Sons.
- SPILLANE, J.P. & HEALEY, K. (2010). Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: an exploration of some study operations and measures. *The Elementary School Journal* 111(2): 253-281.

- SYAKUR, A., SUSILO, T., WIKE, W., & AHMADI, R. (2020). Sustainability of communication, organizational culture, cooperation, trust and leadership style for lecturer commitments in higher education. Budapest International Research and Critics Institute. Journal Humanities and Social Sciences, 3(2), 1325-1335.
- THOROUGHGOOD, C., SAWYER, K., PADILLA, A., & LUNSFORD, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. Journal of Business Ethics, 151(3), 627-649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>
- TIAN, B., LU, H., ZUO, Z., & YANG, W. (2018). Fixed-time leader–follower output feedback consensus for second-order multiagent systems. Transactions On Cybernetics Review, 49(4), 1545-1550. <https://doi.org/10.1109/TCYB.2018.2794759>
- TYLER, B. (2020). Leader or Manager-Appreciate the Difference. Department of Justice. Federal. Law. & Practice Review., 68(1), 103-110.
- VASILESCU, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective management activity. Journal of Annals-Economy Series, 4(1), 47-52.
- WERDHIASTUTIE, A., SUHARIADI, F., & PARTIWI, S. (2020). Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. Budapest International Research and Critics Institute-Journal,3(1), 747-752.