



# Liderazgo en el aula y la eficacia docente como variable moderadora en el rendimiento académico

Classroom Leadership and Teacher Effectiveness as a Moderating Variable in Academic Performance

Liderança na sala de aula: a eficácia dos professores modera o desempenho académico

**Martha Lucía Pachón-Palacios\***   
**Geli Mercedes Pautt-Torres\*\*** 

---

Para citar este artículo: Pachón-Palacios, M. L. y Pautt-Torres, G. M. (2024). Liderazgo en el aula y la eficacia docente como variable moderadora en el rendimiento académico. *Revista Colombiana de Educación*, (92), 370-396. <https://doi.org/10.17227/rce.num92-17229>

---



Recibido: 30/08/2022  
Evaluado: 02/06/2023

---

\* Doctora en Administración de la Universidad Externado de Colombia (Bogotá – Colombia). Profesora Asociada de la Universidad Ean. [mipachon@universidadean.edu.co](mailto:mipachon@universidadean.edu.co)

\*\* Doctora en Ciencia Empresariales de la Universidad Antonio de Nebrija (Madrid-España). Directora del Centro de Liderazgo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. [geli.pautt@uexternado.edu.co](mailto:geli.pautt@uexternado.edu.co)

## Resumen

Este artículo es el resultado de la investigación sobre el efecto moderador de la 'efectividad docente', frente a la relación del estilo de liderazgo docente en el aula de clase y el rendimiento académico. La investigación atendió una población de estudiantes universitarios que cursaban asignaturas de administración y finanzas. Los resultados del estudio validaron la relación positiva esperada, entre el estilo de liderazgo transformacional y el rendimiento académico. Además, respaldar el efecto moderador beneficio de la efectividad docente. La técnica utilizada fue la regresión jerárquica de datos del cuestionario ILDA (Instrumento de Liderazgo Docente en el Aula de Clase) y las calificaciones finales de las asignaturas. Los resultados mostraron una influencia significativa entre: el liderazgo del docente sobre el desempeño académico, y el efecto moderador de la efectividad del docente sobre el rendimiento académico. Los hallazgos servirán para mejorar la calidad y los procesos en la formación universitaria.

## Palabras clave

Liderazgo en el aula; liderazgo docente; liderazgo transformacional, rendimiento académico; ILDA (Instrumento de Liderazgo Docente en el Aula de Clase)

## Keywords

Classroom leadership; teacher leadership; transformational leadership; academic performance; ILDA

## Abstract

This article is the result of research on the moderating effect of 'teacher effectiveness' on the relationship of teacher leadership style in the classroom and academic performance. The research focused on a population of university students enrolled in administration and finance courses. The results validated the expected positive relationship between transformational leadership style and academic performance. In addition, they supported the moderating benefit of teaching effectiveness. The technique used was the hierarchical regression of data from the ILDA questionnaire and the final grades of the students. The findings showed a significant influence of teacher leadership on academic performance and confirmed the moderating effect of teacher effectiveness on this relationship. These results aim to enhance the quality and processes in university education.

## Resumo

O estudo analisa o efeito moderador da 'eficácia do ensino', em relação à relação entre o estilo de liderança do professor em sala de aula e o desempenho acadêmico. A pesquisa envolveu uma população de universitários que cursavam cursos de administração e finanças. Os resultados do estudo validaram a relação positiva esperada entre o estilo de liderança transformacional e o desempenho acadêmico. Além disso, apoiaram o benefício do efeito moderador da eficácia do ensino. A técnica utilizada foi a regressão hierárquica dos dados do questionário ILDA e das notas finais dos participantes. Os resultados mostraram uma influência significativa entre a liderança do professor no desempenho acadêmico e o efeito moderador da eficácia do professor no desempenho acadêmico. Os resultados sugerem melhorias para a qualidade e os processos na educação universitária.

## Palavras-chave

Liderança em sala de aula; liderança de professores; liderança transformacional; desempenho acadêmico; ILDA

## Introducción

El problema del rendimiento académico decreciente de los estudiantes en las universidades, derivado de la pandemia del covid-19 y otros efectos, ha generado mucho interés entre directivos, académicos y las instituciones del Estado (Vargas-Ramos *et al.*, 2022). Uno de los elementos de análisis para mejorar la calidad de la educación y el desempeño de los estudiantes depende de los docentes y cómo se evidencia en el rendimiento de sus funciones en el aula de clase. El papel de la dirección del profesor y sus acciones es crucial para incrementar el nivel de los alumnos en el aula de clase. En consecuencia, los maestros con estilos de liderazgo activo mejorarán los resultados de aprendizaje, el desempeño escolar y la disposición de los universitarios para aprender. Desafortunadamente, aún se desconoce qué tipos de comportamientos de alineación de los educadores son exitosos para motivar a los estudiantes a mejorar en su desempeño académico. La importancia del estudio se concentra en encontrar la relación de los comportamientos de gestión exitosos y efectivos de los instructores sobre el cumplimiento académico y otros aspectos que influyen en su mejora.

## Liderazgo docente en el aula de clase

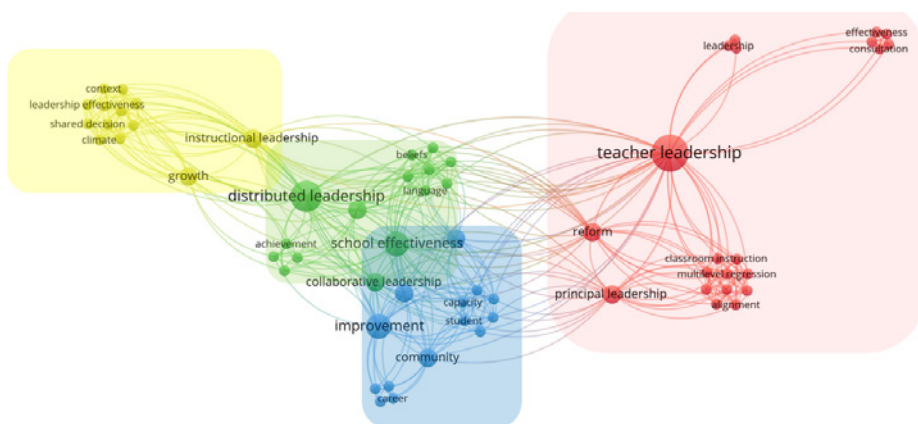
En la literatura se confirman varios enfoques o prácticas de gestión académica (Khany y Chasemi, 2021; Shah, 2020; Stewart, 2012). El primero se centra en el líder de la institución como director (Badillo-Vega y Buendía-Espinosa, 2020; Bellibaş *et al.*, 2021). El segundo enfatiza en la instrucción (Hallinger, 2003; Pietsch y Tulowitzki, 2017), en donde el profesor es principalmente desarrollador de currículos, líder de equipos pequeños y coordinador. El tercero fusiona la enseñanza y el liderazgo (Ilma y Suyatno, 2020; Leithwood, 2009; Peter *et al.*, 2020). Este enfoque, principal para esta investigación, es el liderazgo ejercido por el educador en el aula de clase (Langdon, 2021; Pounder, 2005, 2006, 2008; Pounder *et al.*, 2018; Stoffell, 2017), que ha sido estudiado principalmente con los constructos de los estilos de liderazgo de rango completo (*full range leadership*). La evolución de los estudios del liderazgo en clase evidencia lo confirmado y validado por diferentes autores con relación a que los docentes pueden ser líderes tanto dentro como fuera del aula de clases (Frost y Harris, 2003; Katzenmeyer y Moller, 2009; Muijs *et al.*, 2013; Wenner y Campbell, 2017).

Del análisis bibliométrico utilizando la base de datos de *Web of Science* (wos) con las palabras clave “liderazgo docente”, en inglés “teacher leadership”, se evidencia la conexión entre los diferentes enfoques o prácticas del liderazgo: el liderazgo del director, “principal leadership”;

el liderazgo instruccional, “instructional leadership”; el liderazgo distributivo, “leadership distributive”; el liderazgo colaborativo, “collaborative leadership”; el aula de clase, “classroom”. Además, en todos los grupos se destaca la efectividad “effectiveness” originada por el liderazgo en el aula. En la figura 1 se destacan las relaciones de los cuatro enfoques y el liderazgo docente.

**Figura 1**

*Relación del liderazgo docente y sus principales enfoques*



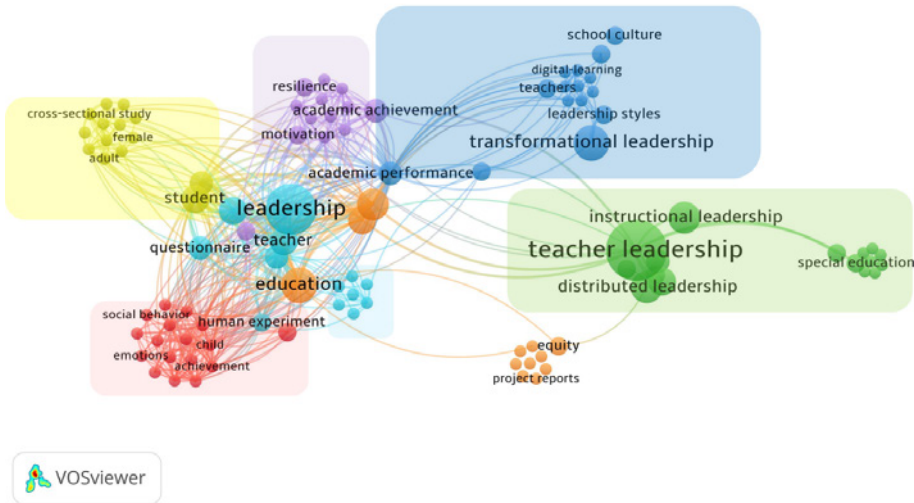
Nota: elaborado a partir de *vosviewer* con datos de Scopus y wos.

Con la base Scopus,<sup>1</sup> colocando como palabra clave “liderazgo docente” y en inglés “teacher leadership”, como se observa en la figura 2, hay una fuerte conexión entre liderazgo “leadership”, el docente “teacher”, la educación “education”, el estudiante “student”, el rendimiento académico “academic performance” y el liderazgo transformacional “transformational leadership”, sin dejar de lado, el liderazgo instructivo y colaborativo.

1 Base de datos bibliográfica de artículos de revistas científicas propiedad de Elsevier.

**Figura 2**

Relación entre el liderazgo docente



Nota: elaborado a partir de *vosviewer* con datos de Scopus y wos.

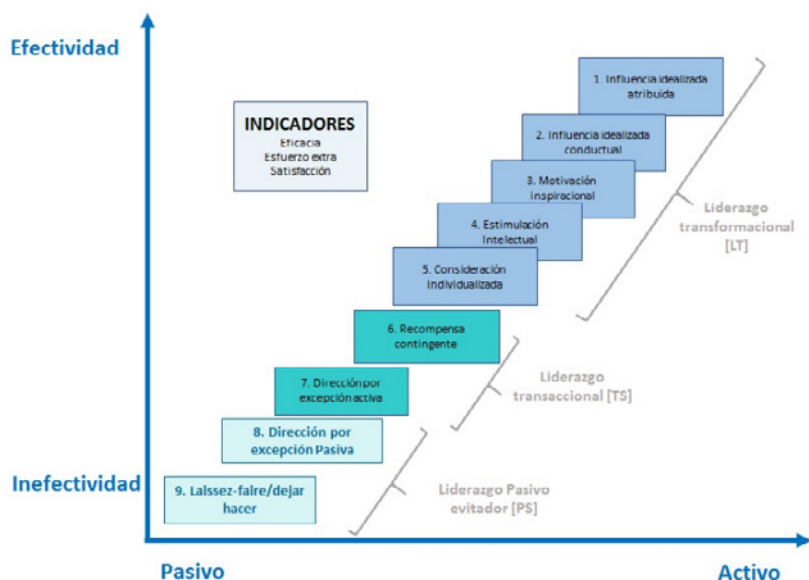
Inicialmente se buscaron las principales publicaciones sobre liderazgo docente “teacher leadership” y sus palabras clave, rendimiento “performance” y efectividad “effectiveness”; luego se exportaron los resultados para que fueran descifrados en el *software vosviewer*. Además, se puede visualizar en las relaciones en la figura 2, que liderazgo de rango completo “full rango leadership” y las palabras clave rendimiento “performance”, efectividad “effectiveness” y docente (“teacher”) se relacionan; se evidencia una fuerte conexión entre el liderazgo “leadership” y los estilos de liderazgo transformacional “transformational leadership” y transaccional “transactional leadership”, que forman parte del modelo de liderazgo de rango completo. Además, se aprecia la conexión con las características de la parte humana “human” con la satisfacción “satisfaction”, la motivación “motivation”, el rendimiento “performance”, el docente “teacher” y el estudiante “student”, como se muestra en la figura 3. Así, es posible confirmar que el liderazgo transformacional y transaccional, que forman parte del liderazgo de rango completo, influyen en la efectividad, el rendimiento, la satisfacción y la motivación de los docentes y estudiantes, como lo afirman diferentes autores (Balwant *et al.*, 2019; Bogler *et al.*, 2013; Bolkan y Goodboy, 2009; Erdel y Takkaç, 2020b; Harvey *et al.*, 2003).



La teoría desarrolla en su concepto tres estilos de liderazgo: transformacional (TF), transaccional (TS) y pasivo evitador (PE [pensamiento estratégico]), un mismo líder se destaca por tener más desarrollado uno de los tres (Maureira y Rojas, 2013) (figura 4).

**Figura 4**

Modelo de liderazgo de rango completo (full range leadership) con sus características de comportamiento



Nota: tomada de Bass y Riggio (2006).

## Liderazgo transformacional

Este estilo refuerza, inspira y modifica las actitudes y los comportamientos de los individuos hacia las actividades para mejorar su rendimiento (Bass y Riggio, 2006; Dimitrov y Darova, 2019). Los principales comportamientos asociados al liderazgo transformacional incluyen la influencia idealizada atribuida —uso del carisma—, la influencia idealizada conductual —modelo a seguir—, la consideración individualizada —preocupación por los seguidores—, la motivación inspiradora —mover seguidores— y la estimulación intelectual —desafiar creativamente a los seguidores (Antonakis *et al.*, 2003; Bass, 1990; Bass y Avolio, 2004; Leigh *et al.*, 2021; Muenjohn y Armstrong, 2008; Ponder *et al.*, 2018; Stoffell, 2017) —.

## Liderazgo transaccional

Aquí, el líder fundamenta su relación con sus seguidores a través de transacciones, ofrece premios y establece el trabajo que se debe realizar para intercambiar las recompensas asociadas a las acciones (Durán-Gamba y Castañeda, 2015; Moreno-Casado *et al.*, 2021) o evitar los castigos (Sohrabie, 2020). Este tipo de líder se orienta en las metas de corto plazo y en el intercambio de recursos (Leal-Soto *et al.*, 2016), proporciona estímulos económicos o de otro tipo para que sus subordinados realicen sus actividades; es transitorio, una vez se haga la negociación y se cumpla la transacción la relación entre las partes termina e inicia una nueva (García *et al.*, 2011), adecuándose a la situación para otorgar nuevos premios y castigos que inspiren a los miembros del equipo hacia los objetivos establecidos (Khan *et al.*, 2021). Las dos características de conducta que tiene el liderazgo transaccional son la recompensa contingente y la dirección por excepción activa (Antonakis *et al.*, 2003; Bass y Avolio, 2004).

## Liderazgo pasivo evitador

Se define como la ausencia de liderazgo (Erdel y Takkaç, 2019), los líderes con alto nivel de este estilo no responden a las solicitudes de sus subordinados, y están ausentes cuando son necesarios. En ocasiones, es un liderazgo destructivo, ya que se reduce la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo, se pierde confianza, se disminuye el trabajo colaborativo y se tienen fuertes consecuencias negativas en la consecución de los objetivos y resultados (Klasmeier *et al.*, 2021). Este estilo de liderazgo tiene efectos negativos sobre las conductas de los miembros del equipo (Moreno-Casado *et al.*, 2021), se caracteriza por la pasividad ante los problemas, la negligencia en el desempeño de las tareas (Dimitrov y Darova, 2019) y la falta de sensibilidad hacia las necesidades de los miembros del equipo (Bass y Riggio, 2006). Se refiere a la evitación o ausencia de liderazgo (Bass y Avolio, 1990); se es inactivo e ineficaz (Nielsen *et al.*, 2019).

## Liderazgo de rango completo y la efectividad

Con los constructos definidos por Bass (1990, 1997) sobre el liderazgo transformacional, el transaccional y pasivo evitador, Bass y Avolio (1989, 1990, 1999, 2004) a partir de la década de 1990 desarrollaron y diseñaron un cuestionario (*multifactor leadership questionnaire* [MLQ]) para evaluar el comportamiento de liderazgo de rango completo (*full range leadership*). El instrumento, además de evidenciar el estilo de liderazgo que más prevalece, reconoce la efectividad del líder, la satisfacción de



los seguidores con el líder y el esfuerzo extra ejercido por los seguidores (Bass y Avolio, 1989, 1990, 1999, 2004), variables estudiadas en diferentes investigaciones en contextos educativos (Adhikary, 2017; Bogler *et al.*, 2013; Bolkan y Goodboy, 2009; Erdel y Takkaç, 2020a). Vega y Zavala (2004) adoptaron el cuestionario MLQ-5XShort de Bass y Avolio (2004, 2006) al contexto chileno.

## Efectividad del docente y rendimiento académico

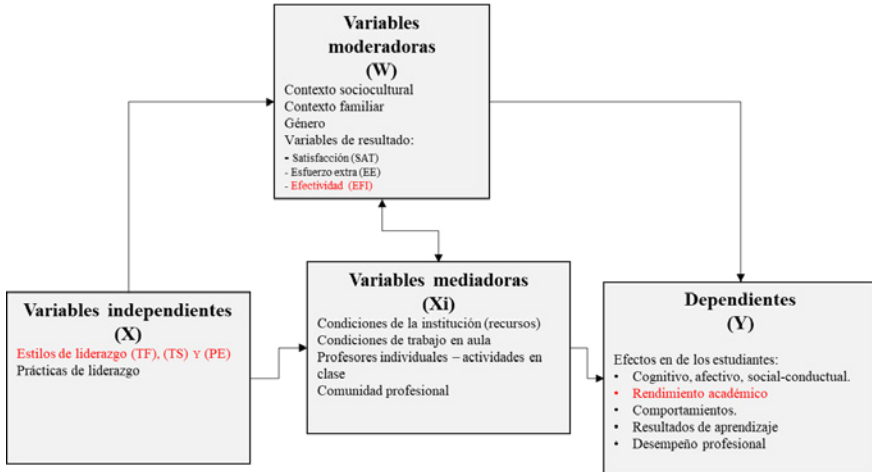
Entre los factores comprobados que influyen en el rendimiento académico de los estudiantes se encuentran el tamaño del grupo de la clase, la participación de la familia o la comunidad y el liderazgo del docente (Warren, 2019). Sin embargo, el líder docente comprende que su desempeño en el salón de clase se juzga adicionalmente con su *efectividad* en el proceso de la enseñanza, su éxito depende de la estrategia que utiliza para impulsar a los estudiantes hacia el rendimiento académico, el cual se logra con acciones de apoyo para mejorar su propio desempeño docente y brindar educación de calidad (Calderone *et al.*, 2018; Langdon, 2021). Un docente que tenga conocimientos sobre el tema que enseña, que sea comprensivo con los estudiantes, que entienda las necesidades y diferencias del grupo, que se perciba motivado, que sea innovador, entre otras características, incluyendo el liderazgo, se posiciona como un buen maestro que impulsa a sus estudiantes hacia el éxito, y que logra efectividad en el aula de clase (Casero-Martínez, 2016; Romero y Alcaíno, 2014).

## Preguntas de investigación

De los estudios consultados, la mayoría refiere los efectos directos del estilo de liderazgo del docente en el aula de clase y su contribución con los logros de los estudiantes. Estos logros son medidos de diferentes formas: resultados de los alumnos —cognitivos, afectivos, socioconductuales (Day *et al.*, 2007)—, puntajes promedio, calificaciones, rendimiento, observaciones directas, entre otras (Robinson *et al.*, 2014). Sin embargo, la tendencia, según lo analizado en la revisión teórica, está en incrementar la relación por medio de las variables moderadoras. Estas intervienen entre cómo el docente ejerce el liderazgo, y los resultados o logros del estudiante, con lo cual se establecen relaciones que no eran directas entre las variables. Autores como Bolívar-Botía (2010); Day *et al.* (2007); Leithwood (2009), y Leithwood *et al.* (2020) han propuesto modelos donde intervienen diferentes tipos de variables para explicar los efectos directos e indirectos del liderazgo en el aprendizaje (figura 5). En el caso de la investigación se tomó la calificación final de la asignatura, como medio de validación del efecto.

**Figura 5**

Modelo para guiar la investigación sobre los efectos del liderazgo



Nota: elaborada con base en Day *et al.* (2007) y Bolívar-Botía (2010).

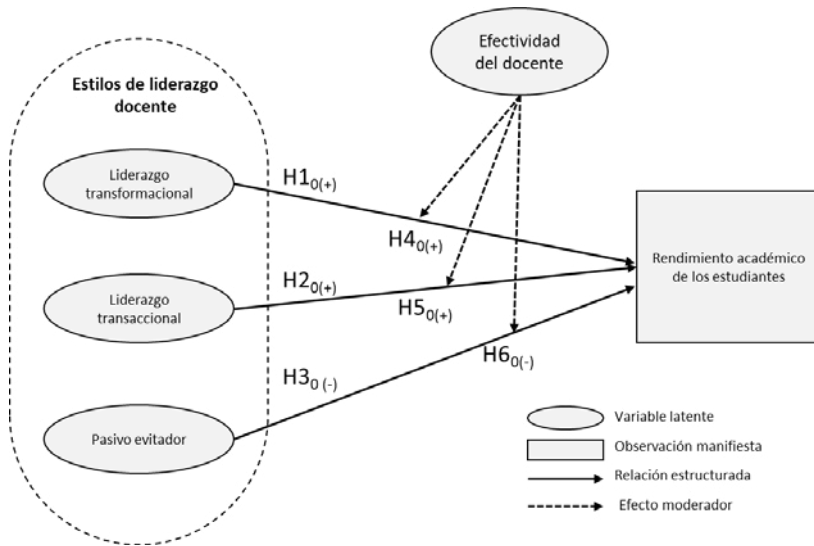
El objetivo de este estudio es analizar la influencia de la *efectividad* del docente en el aula de clase y los estilos de liderazgo del modelo de rango completo —transformacional (TF), transaccional (TS) y pasivo evitador (PE)— en el rendimiento académico, y el papel moderador de la efectividad del docente en la relación entre los estilos de liderazgo, el rendimiento académico. Teniendo en cuenta este objetivo, las hipótesis propuestas son:

1. Se espera una relación positiva significativa entre liderazgo transformacional y rendimiento académico.
2. Se espera una relación positiva significativa entre liderazgo transaccional y rendimiento académico.
3. Se espera una relación negativa significativa entre liderazgo pasivo evitador y rendimiento académico.
4. La efectividad del docente moderará la relación positiva entre liderazgo transformacional y rendimiento académico.
5. La efectividad del docente moderará la relación positiva entre liderazgo transaccional y rendimiento académico.
6. La efectividad del docente moderará la relación negativa entre liderazgo pasivo evitador y rendimiento académico.

El modelo conceptual de la investigación es mostrado en la figura 6. Para este modelo la relación de estilos de liderazgos es moderada con la efectividad del docente frente a su grupo con acciones de liderazgo en el

aula de clase. Para poder hacer un análisis de regresión jerárquica y evaluar su aporte de forma separada, se dividió el modelo en tres submodelos, uno por cada estilo de liderazgo: TF, TS y PE.

**Figura 6**  
Modelo conceptual



## Metodología

La metodología de la investigación es mixta, con un alcance exploratorio, descriptivo y experimental. La investigación se soportó en la encuesta transversal ILDA (Instrumento de Liderazgo Docente en el Aula de Clase),<sup>2</sup> que indagó a los estudiantes por sus docentes y clasificó el estilo de liderazgo docente en el aula de clase. El alcance se centró en buscar la relación de calificaciones finales de la unidad de los estudiantes de la muestra y el liderazgo percibido de sus docentes. Además, se utilizó diseño correlacional cuantitativo para establecer las correspondencias entre las variables y el efecto moderador de la variable “efectividad docente” sobre esta conexión.

2 Basado en *multifactor leadership questionnaire* (MLQ) y adaptado de Vega y Zavala (2004). El instrumento fue validado para identificar el estilo de liderazgo del docente en el aula de clase en el contexto académico de estudiantes universitarios. La identificación del liderazgo se hace indagando a los estudiantes por la percepción de sus docentes basados en características y actitudes.

## Participantes

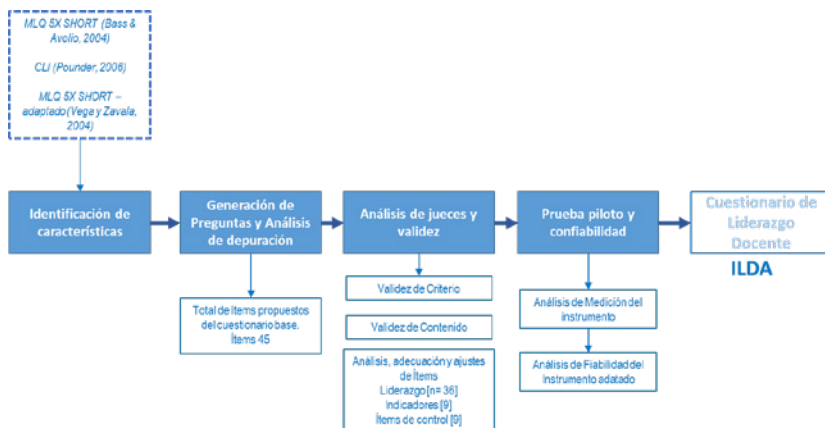
La muestra estuvo formada por 204 estudiantes en una universidad privada en Bogotá (Colombia). Finalmente, participaron y validaron  $n = 159$  estudiantes, la tasa de respuesta fue del 77,94 %. En cuanto a los estudiantes, 76 (47,83 %) participantes eran hombres y 83 (52,17 %) mujeres. Su edad media fue de 20,3 años ( $DE = 2.981$ ; rango: 17-32). Las carreras que cursan los estudiantes son del área de Administración y Economía: Administración 44,51 %, Economía 7,93 % y Negocios Internacionales 46,95 %. La ubicación semestral de los estudiantes fue: primero, 20,73 %; segundo, 18,90 %; tercero, 14,02 %; cuarto 34,76 %, y demás 11,59 %. Los grupos se escogieron de forma aleatoria, teniendo en cuenta la población de la universidad. Con respecto a los docentes  $n = 12$ : 64,3 % hombres y 35,7 % mujeres. La edad promedio fue de 49 años  $SD = 6,2$  años, todos con más de diez años de experiencia docente en la misma institución y estudios de posgrado en su área.

## Instrumentos

Los estilos de liderazgo del docente se midieron mediante una subescala adaptada del cuestionario de liderazgo multifactorial (Bass y Avolio, 2004, 2006), por medio del ILDA. Este se diseñó sobre la estructura de la propuesta de Bass y Avolio (2004, 2006); sin embargo, al ser una implementación diferente en su contexto, enfoque y actores, fue necesario seguir el procedimiento creación de *test* psicológico, esto es, adaptación cultural, gramatical y contextual, y la validación con un grupo piloto con iguales características del grupo de la muestra de la investigación. La figura 7 muestra el procedimiento y los pasos para la creación de ILDA.

Figura 7

Procedimiento para la creación de ILDA



La estructura del constructo tiene cinco factores de liderazgo transformacional (TF), dos factores de liderazgo transaccional (TS) y dos factores pasivos evitador (PE). Como se observa en la tabla 1, en total los factores de liderazgo son nueve y tres de resultados de liderazgo. Los participantes indicaron la frecuencia con la que sus docentes eran identificados con comportamientos, actitudes o acciones de liderazgo distintas —escala de puntos de 0 “Nunca” a 5 “Con mucha frecuencia”—.

**Tabla 1**

*Modelo jerárquico de liderazgo compuesto de nueve factores*

| Variable de primer orden        | Escalas de variable (Factores)   | Siglas | # de ítems | Alfa de Cronbach <sup>3</sup> $\alpha$ |
|---------------------------------|----------------------------------|--------|------------|--|
| Liderazgo transformacional (TF) | Influencia idealizada atribuida  | IIA    | 4          | 0,844                                  |
|                                 | Influencia idealizada Conductual | IIC    | 4          | 0,737                                  |
|                                 | Motivación inspiracional         | MI     | 4          | 0,818                                  |
|                                 | Estimulación intelectual         | EI     | 4          | 0,815                                  |
|                                 | Consideración individualizada    | CI     | 4          | 0,749                                  |
| Liderazgo transaccional (TS)    | Recompensa contingente           | RC     | 4          | 0,772                                  |
|                                 | Dirección por excepción activa   | DEA    | 4          | 0,728                                  |
| Pasivo evitador (PE)            | Dirección por excepción pasiva   | DEP    | 4          | 0,607                                  |
|                                 | <i>Laissez faire</i>             | LF     | 4          | 0,750                                  |
| Resultados de eficiencia        | Esfuerzo extra                   | EE     | 3          | 0,887                                  |
|                                 | Efectividad                      | EFI    | 4          | 0,867                                  |
|                                 | Satisfacción                     | SAT    | 2          | 0,843                                  |

Nota: se indagó también por los indicadores de resultado de eficiencia con 9 ítems.

Para obtener un valor representativo de la efectividad del docente, se utilizaron los 4 ítems adaptados del cuestionario ILDA que indaga por los indicadores de desempeño, específicamente por la efectividad. Los estadísticos descriptivos de estos 4 ítems aparecen en la tabla 2. Para poder generar un solo indicador para esta variable se generó una ecuación estructurada, por medio de un análisis factorial confirmatorio AFC.  $KMO = .794$ ,  $p = 0,000$ , porcentaje de la varianza de un solo componente = 67,33 % que posteriormente se tipificó. La confiabilidad de estos ítems fue  $\alpha = .836$ .

3 Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de un test psicométrico. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,60, para el caso de variables sociales y de comportamiento (Xuan, 2016); por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja.

**Tabla 2**

*Estadísticos de los ítems de la variable efectividad en la herramienta ILDA*

| Ítem | Comportamiento observable           | MD   | SD    | Coefficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes | Curtosis |
|------|-------------------------------------|------|-------|--|----------|
| P37  | Es efectivo con mis necesidades.    | 3.66 | 1.067 | .303   | .137     |
| P40  | Me representa efectivamente.        | 3.91 | 1.001 | .290   | .162     |
| P43  | Es efectivo en su trabajo.          | 4.00 | .943  | .310   | .413     |
| P45  | Gestiona el grupo de manera eficaz. | 4.25 | .941  | .316   | 2.00     |

*Nota:* los datos fueron obtenidos del SPSS V22

Respecto a la confiabilidad del instrumento ILDA en general de la parte de liderazgo, es importante y representativo (12 factores,  $\alpha = .920$ ). En la tabla 3, del análisis correlacional entre los 12 factores, de manera general, la mayoría de las variables tiene una correlación estadísticamente significativa entre sí.

**Tabla 3**

*Correlaciones de los factores del instrumento ILDA*

|     | IIA | IIC    | MI     | EI     | CI     | RC     | DEA    | DEP    | LF     | EE     | EFI    | SAT    |
|-----|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| IIA | 1   | .602** | .615** | .618** | .510** | .595** | .472** | -0.19  | -0.32  | .692** | .510** | .556** |
| IIC |     | 1      | .678** | .606** | .519** | .460** | .686** | -0.125 | -0.197 | .586** | .550** | .443*  |
| MI  |     |        | 1      | .495** | .421*  | .764** | .432*  | -0.332 | -.415* | .536** | .510** | .602** |
| EI  |     |        |        | 1      | .532** | .371*  | .536** | -0.124 | -0.252 | .734** | .552** | .373*  |
| CI  |     |        |        |        | 1      | 0.345  | .414*  | 0.02   | 0.072  | 0.336  | .448*  | .389*  |
| RC  |     |        |        |        |        | 1      | 0.154  | -.420* | -.52** | .545** | .501** | .740** |
| DEA |     |        |        |        |        |        | 1      | 0.129  | 0.03   | .418*  | .414*  | 0.189  |
| DEP |     |        |        |        |        |        |        | 1      | .882** | -0.11  | -0.238 | -.365* |
| LF  |     |        |        |        |        |        |        |        | 1      | -0.258 | -0.299 | -.411* |
| EE  |     |        |        |        |        |        |        |        |        | 1      | .552** | .535** |
| EFI |     |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 1      | .778** |
| SAT |     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 1      |

*Nota:* \*\*la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral); \*la correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como variable de desempeño se determinó que fuera la nota individual final del curso (promedio de calificaciones acumulativo [CGPA])<sup>4</sup> calificación sobre 100 puntos, ya que esta es una medida homogénea,

4 La nota se obtuvo de los reportes de la unidad administrativa de la Universidad. Bajo la ley de *habeas data*, los datos guardan la confidencialidad de los estudiantes y no permiten su identificación individual o de grupos. Para la investigación se contó con la aprobación de la institución y de los estudiantes.

auditable y de igual ponderación para todos los cursos de la muestra. La nota analizada fue individual para los estudiantes de las asignaturas del primer semestre del año 2022. La calificación final<sup>5</sup> corresponde a la suma de diferentes actividades evaluadas durante la unidad en clase, que fueron asignados a todos los grupos de forma similar. Las actividades se realizaron independientemente de la investigación, bajo la estructura de evaluación contenida en el *syllabus*. Los valores de los estadísticos de esta variable para cada liderazgo se encuentran en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Estadísticos de calificación de las asignaturas*

| N.º Caf_grup_tipo    | TF    | TS    | PE    |
|----------------------|-------|-------|-------|
| Media                | 75,72 | 74,21 | 66,89 |
| Mediana              | 78,15 | 77,51 | 70,10 |
| Desviación típica dt | 14,10 | 15,24 | 7,43  |
| Máximo               | 94,40 | 93,91 | 74,43 |

Se uso la herramienta estadística *SPSS* versión 22 para analizar e identificar las características de comportamiento de liderazgo del 100 % de los profesores del estudio que dictan las asignaturas y que son parte de la formación nuclear de los estudiantes. La encuesta de percepción del estudiante al docente corresponde a la valoración del líder docente durante el desarrollo de la asignatura en el primer semestre del año.

## Procedimiento

Luego de ser autorizado por las directivas, los estudiantes respondieron el cuestionario *ILDA* en línea y los docentes de los cursos analizados. El estudio siguió los lineamientos de la institución frente a las políticas de *habeas data* (Ley 1581 de 2012, de Protección de Datos Personales) con énfasis en el anonimato de los datos recopilados, la confidencialidad y la no discriminación de los participantes. La participación era voluntaria y anónima. Las encuestas completadas fueron recopiladas por medio del aplicativo *Google Forms* en línea, de forma individual, garantizando la confidencialidad, y alojadas en la nube. Se les informó a los participantes que al completar los cuestionarios aceptaban participar en el estudio y no tenía efecto sobre la nota.

5 Muchos autores han considerado como una medida válida de rendimiento académico la calificación —nota— (Langdon, 2021) frente al estilo de liderazgo del docente.

## Análisis estadístico

Inicialmente, se calcularon estadísticas descriptivas y correlaciones entre las variables en estudio. A continuación, se realizaron análisis de regresión múltiple jerárquica utilizando el paquete *SPSS Statistics*, para estudiar el papel moderador de la variable efectividad docente (EFI) dentro de la relación que se establece entre los tipos de liderazgo y el rendimiento académico. Para ello se seleccionaron tres modelos —modelo de moderación simple por cada tipo de liderazgo— con un intervalo de confianza del 95 %.

### Estadísticas descriptivas

Las hipótesis se probaron utilizando la técnica de modelado de ecuaciones estructurales y regresión múltiple, para trabajar el efecto de las variables moderadoras, y que varios investigadores en el tema de liderazgo han utilizado (Burić *et al.*, 2021; Grau-Alberola *et al.*, 2022; Mokhber *et al.*, 2018). Para asegurar la adecuada confiabilidad y validez de los constructos y medidas, se emplearon dos criterios en este estudio. En primer lugar, las cargas factoriales de los indicadores asociados con cada constructo de liderazgo TF, TS y PE, para garantizar la fiabilidad del indicador (Escobedo y Manuel, 2014; Moreno-Casado *et al.*, 2021). Y como segundo, el indicador alfa de Cronbach. En la tabla 5 se presentan los valores estadísticos representativos.

**Tabla 5**

*Estadística descriptiva de los constructos*

| Variable                          | Factores/ítems          | Media        | DS           |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|
| Liderazgo transformacional (TF)   |                         | <b>4,01</b>  | <b>0,630</b> |
|                                   | IIA                     | 3,9360       | .79161       |
|                                   | IIC                     | 4,1208       | .65259       |
|                                   | MI                      | 4,1329       | .69837       |
|                                   | EI                      | 3,8792       | .74913       |
|                                   | CI                      | 3,9130       | .74288       |
| Liderazgo transaccional (TS)      |                         | <b>3,95</b>  | <b>0,605</b> |
|                                   | RC                      | 4,0664       | .68717       |
|                                   | DEA                     | 3,8478       | .66220       |
| Liderazgo pasivo evitador (PE)    |                         | <b>2,29</b>  | <b>0,76</b>  |
|                                   | DEP                     | 2,5797       | .79190       |
|                                   | LF                      | 1,9928       | .82140       |
| Rendimiento académico             | Calificación individual | <b>74,79</b> | <b>14,35</b> |
| Eficacia docente en el aula (EFI) | 37, 40, 43 y 45         | <b>3,95</b>  | <b>0,809</b> |

*Nota:* DS: desviación estándar.



Las correlaciones entre los factores del ILDA que mide los estilos de liderazgo y la efectividad, TF, TS, PE y EFI son significativas  $p < 0,05$ . Es de resaltar que las relaciones TF, TS y EFI son positivas y la relación con el liderazgo PE, aunque, es significativa, es negativa. En la tabla 6 se detallan, los valores de nota individual (“Nota\_ind”), no son explicativos desde la correlación de los estilos de liderazgo.

**Tabla 6**

*Correlaciones entre las variables de estudio*

| Variables de estudio | TF    | TS       | PE        | Nota_ind | EFI       |
|----------------------|-------|----------|-----------|----------|-----------|
| L_Transfor (TF)      | 1,000 | 0,803*** | -0,285*** | .113     | 0,780***  |
| L_Transa (TS)        |       | 1,000    | -0,192*   | .088     | 0,696***  |
| L_pas_evit (PE)      |       |          | 1,000     | -.113    | -0,263*** |
| Nota_ind             |       |          |           | 1,000    | .043      |
| Efectividad (EFI)    |       |          |           |          | 1,000     |

Nota: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## Análisis de regresión múltiple

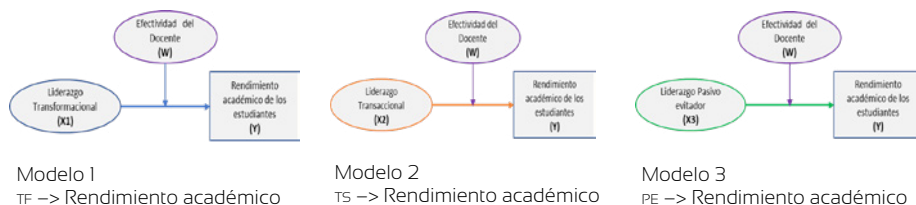
Para probar las seis hipótesis de la investigación, se realizaron tres análisis de regresión múltiple jerárquica con variable moderadora y explicativa. Los datos de las variables son métricas cuantitativas y fueron transformadas en puntuaciones tipificadas,<sup>6</sup> tanto del estilo de liderazgo (Xi) como de la efectividad del docente (W). A continuación, se incluyeron los principales efectos asociados a los estilos de liderazgo como variable tipificada, seguidos por los efectos de la efectividad del docente y finalmente la interacción entre el tipo de liderazgo (Xi) y efectividad del docente en el aula de clase (W).

Los tres modelos correspondientes a los modelos conceptuales son elaborados para cada uno de los tres estilos de liderazgo, TF con variable explicativa  $X_1$ ; TS,  $X_2$ ; y PE  $X_3$ . La variable moderadora en todos los casos es “efectividad del docente” y la variable de respuesta o dependiente es “rendimiento académico”. La figura 8 muestra la relación de las variables de estudio en cada modelo propuesto.

6 Es la operación de realizar una transformación lineal en la variable para que la —nueva— variable transformada, tenga por media, cero (0), y por desviación típica, uno (1).

**Figura 8**

Modelos conceptuales de la investigación



La tabla 7 detalla los resultados de los coeficientes de regresión no estandarizados calculados con *SPSS*, versión 22, junto con el valor del error típico (ES) y FIV<sup>7</sup> para evaluar la colinealidad. Para realizar estos análisis, previamente se aplicó la técnica de centrado en la media a las variables predictoras: estilo de liderazgo (Xi) y efectividad docente (W).

**Tabla 7**

Coefficientes de regresión no estandarizados con error típico

|                             | Liderazgo transformacional (TF) |      |       | Liderazgo transaccional (TS) |      |       | Liderazgo pasivo evitador (PE) |      |       |
|-----------------------------|---------------------------------|------|-------|------------------------------|------|-------|--------------------------------|------|-------|
|                             | Coefficiente                    | ES   | FIV   | Coefficiente                 | ES   | FIV   | Coefficiente                   | ES   | FIV   |
| Constante                   | 83,030***                       | 4,88 |       | 83,400***                    | 5,01 |       | 82,858***                      | 5,11 |       |
| Variables de control        |                                 |      |       |                              |      |       |                                |      |       |
| Género                      | -6,60***                        | 1,45 | 1,043 | -7,285***                    | 1,49 | 1,047 | -7,329***                      | 1,51 | 1,047 |
| Edad                        | -0,104                          | 0,24 | 1,025 | -.112                        | 0,25 | 1,026 | -.132                          | .25  | 1,033 |
| Estilo de liderazgo (Xi)    | 3,921***                        | 1,16 | 2,525 | 2,574*                       | 1,05 | 2,124 | -1,44*                         | .77  | 1,069 |
| Efectividad del docente (W) | 2,62*                           | 1,19 | 2,633 | 1,418                        | 1,19 | 2,466 | 1,111                          | .79  | 1,061 |
| (Xi x W)                    | 1,343*                          | 0,55 | 1,372 | 1,273*                       | 0,56 | 1,262 | .917                           | .81  | 1,078 |
| R <sup>2</sup>              | 25,9***                         |      |       | 21,7***                      |      |       | 19,4***                        |      |       |
| F                           | 10,701                          |      |       | 8,472                        |      |       | 7,386                          |      |       |

Nota: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## Resultados

En el primer modelo, el coeficiente R<sup>2</sup> nos permite indicar la calidad de los modelos de regresión propuesta, siendo significativos los modelos probados. Para el modelo 1, permitió explicar el 25,9 % de la varianza

7 Generalmente se considera que existe colinealidad cuando el factor FIV es mayor de 10.

total de la variable criterio “rendimiento académico”, con respecto al  $T_F$  ( $R^2 = .259, p = 0,000$ ). Para el modelo 2, permitió explicar el 21,7 % de la varianza total de la variable criterio “rendimiento académico”, con respecto al  $T_S$  ( $R^2 = .217, p = 0,000$ ). Y finalmente, para el modelo 3, permitió explicar el 19,4 % de la varianza total de la variable criterio “rendimiento académico”, con respecto al liderazgo  $P_E$  ( $R^2 = .259, p = 0,000$ ).

Los resultados obtenidos confirman las hipótesis planteadas en los modelos 1 ( $T_F$ ) y modelo 2 ( $T_S$ ), no así en el modelo 3 ( $P_E$ ), aunque tiene un  $B = -1,44$ , el efecto moderador de la efectividad docente no fue significativo.

1. *Modelo 1.* Se obtuvieron valores significativos tanto para la variable independiente como en el efecto moderador de fuerza (hipótesis 1): efecto significativo y positivo del  $T_F$  sobre rendimiento académico ( $B = +3,921, p < .001$ ); en cuanto a la variable moderadora (hipótesis 4): efecto significativo y positivo de la efectividad del docente ( $W$ ) sobre el rendimiento académico ( $Y$ ) ( $B = +1,343, p < .01$ ).
2. *Modelo 2.* Se obtuvieron valores significativos tanto para la variable independiente como en el efecto moderador de fuerza (hipótesis 2): efecto significativo y positivo del  $T_S$  sobre rendimiento académico ( $B = +2,574, p < .05$ ); en cuanto a la variable moderadora (hipótesis 5): efecto significativo y positivo de la efectividad del docente ( $W$ ) sobre el rendimiento académico ( $Y$ ) ( $B = +1.273, p < .05$ ).
3. *Modelo 3.* Se obtuvieron solo valores significativos de la variable independiente (hipótesis 3): efecto significativo y negativo del  $P_E$  sobre rendimiento académico ( $B = -1,44, p < .05$ ); en cuanto a la variable moderadora (hipótesis 6): no hay efecto significativo observable de la efectividad del docente ( $W$ ) sobre el rendimiento académico ( $Y$ ) ( $p > .05$ ).

## Discusión y conclusiones

Se encontró que los estudiantes que sienten la influencia de un estilo de liderazgo activo del docente tienen un desempeño académico mayor, esto en coherencia con Paul y Toyin (2017), cuando se tienen en cuenta las acciones de efectividad del docente frente a sus estudiantes. Los resultados de esta investigación respaldaron un efecto aumentado directo y positivo del liderazgo transformacional ( $T_F$ ) en la calificación final del estudiante. La literatura empírica anterior mostró asociaciones entre el liderazgo transformacional y el rendimiento académico. Los estudios de Mastrokourou

*et al.* (2022) y Campbell *et al.* (2003) revelaron una relación positiva y significativa entre la efectividad del docente y el rendimiento académico en estudiantes universitarios, resultados coherentes con la investigación.

Los modelos de regresión jerárquicos validaron la relación del liderazgo transformacional (TF) (Ogbonnaya *et al.*, 2020) y el liderazgo transaccional (TS) (Islam *et al.*, 2012), frente al mejoramiento del rendimiento académico. Es de mayor aporte el liderazgo transformacional que el transaccional frente al rendimiento académico, y ambos son significativos con el aporte de la variable moderadora “efectividad docente”. Por el contrario, cuando el estilo de liderazgo observado por el estudiante es pasivo evitador (PE) en los docentes, el impacto en el rendimiento académico es negativo, acorde con Paul y Toyin (2017). Además, la influencia de la variable “efectividad” de las acciones del docente no tiene un valor significativo en el rendimiento académico. Por ello, en entornos académicos en el aula de clase caracterizados por los liderazgos TF y TS, los estudiantes que perciben a sus docentes en actividades de efectividad tendrán niveles más altos de rendimiento académico.

Por tanto, las acciones de efectividad docente con sus estudiantes son provechosas en la medida en que influyen en las características de apoyo de la formación y satisface las necesidades de los estudiantes antes de que sean solicitadas (Heck, 2009). Teniendo en cuenta sus principales componentes, las actividades de efectividad del docente generan un proceso de influencia a nivel motivacional y emocional. El docente en el aula de clase tiene un aspecto emocional que implica la adhesión de los estudiantes al bienestar general y a realizar procesos operativos y representativos más efectivos (Akiri, 2013). Los resultados de esta investigación invitan a los docentes comprometidos a realizar actividades de apoyo y de gestión operativa para sus estudiantes ya que estas son una forma indirecta de incrementar el desempeño del estudiante. Algunas actividades de “efectividad” son preparación de clase, auditoría al proceso operativo, vínculo entre estudiantes y dirección, canalizador de propuestas y mediador de conflictos, entre otras.

## Referencias

- Adhikary, J. (2017). Leadership style and student satisfaction: Mediation of teacher effectiveness. *Asian Journal of Business and Management*, 5(2). <https://doi.org/10.24203/ajbm.v5i2.4632>
- Akiri, A. A. (2013). Effects of teachers' effectiveness on students' academic performance in public secondary schools; Delta State - Nigeria. *Journal of Educational and Social Research*, 3(3), 105-112. <https://doi.org/10.5901/jesr.2013.v3n3p105>

- Antonakis, J., Avolio, B. y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Avolio, B. J., Bass, B. M. y Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Badillo-Vega, R. y Buendía-Espinosa, A. (2020). The leadership roles of Mexico's university presidents. *Studies in High Education*, 47(2), 378-393. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1750582>
- Balwant, P. T., Birdi, K., Stephan, U. y Topakas, A. (2019). Transformational instructor-leadership and academic performance: A moderated mediation model of student engagement and structural distance. *Journal of Further and Higher Education*, 43(7), 884-900. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2017.1420149>
- Bass, B. (1985). *Leadership performance beyond expectations*. Academic Press.
- Bass, B. (1990). Transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling y Sales Management*, 17(3), 19-28. <https://doi.org/10.1080/08853134.1997.10754097>
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B., y Avolio, B. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 509-527.
- Bass, B., y Avolio, B. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1999). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (form 5X)*. Mind Garden.
- Bass, B. y Avolio, B. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler set: technical report, leader form, rater form and scoring key for MLQ Form 5XShort* (3.ª ed.). Mind Garden.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press.

- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2.ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., Avolio, B. y Jung, D. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S. y 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*, 32(3), 387-412. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1858119>
- Bogler, R., Caspi, A. y Roccas, S. (2013). Transformational and passive leadership: An initial investigation of university instructors as leaders in a virtual learning environment. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(3), 372-392. <https://doi.org/10.1177/1741143212474805>
- Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. <http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/>
- Bolkan, S. y Goodboy, A. K. (2009). Transformational leadership in the classroom: Fostering student learning, student participation, and teacher credibility. *Journal of Instructional Psychology*, 36(4), 296-306.
- Burić., ParmačKovačić, M. y Huić, A. (2021). Transformational leadership and instructional quality during the covid-19 pandemic: A moderated mediation analysis. *Drustvena Istrazivanja*, 30(2), 181-202. <https://doi.org/10.5559/di.30.2.01>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Calderone, S., Kent, A. M. y Green, A. M. (2018). Teacher leaders and student achievement: Can the dots be connected? *Revista Eletrônica de Educação*, 12(2), 395-407. <https://doi.org/10.14244/198271992525>
- Campbell, R. J., Kyriakides, L., Muijs, R. D. y Robinson, W. (2003). Differential teacher effectiveness: Towards a model for research and teacher appraisal. *Oxford Review of Education*, 29(3), 347-362. <https://doi.org/10.1080/03054980307440>
- Casero-Martínez, A. (2016). Deconstrucción del "buen profesor". Análisis de las características formales y no formales de la docencia universitaria. *Relieve: Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 22(2), 1-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91649685004>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K. A., Gu, Q., Penlington, C., Mehta, P. y Kington, A. (2007). *The impact of school*

- leadership on pupil outcomes*. National College for School Leadership. <https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/11329/1/DCSF-RR108.pdf>
- Dimitrov, D. y Darova, S. S. (2019). Factor structure of the multifactor leadership questionnaire MLQ 5X. *Strategic Impact*, 1, 44-55.
- Durán-Gamba, M. G. y Castañeda, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(72), 135-147. <https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>
- Erdel, D., y Takkaç, M. (2019). The relationship between teacher classroom leadership and learner autonomy: The case of EFL classrooms. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 8(3), 752-770.
- Erdel, D. y Takkaç, M. (2020a). Instructor leadership in EFL classrooms and the outcomes: The effects of transformational and transactional leadership styles. *Teflin Journal*, 31(1), 70-87. <https://doi.org/10.15639/teflinjournal.v31i1/70-87>
- Erdel, D. y Takkaç, M. (2020b). Teacher leadership inside the classroom: Implications for effective language teaching. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12(n.º esp.), 467-500.
- Escobedo, C. y Manuel, J. (2014). Liderazgo educativo, un reto constante en educación superior. *International Journal of Good Conscience*, 9(3), 119-126. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A9.9\(3\)119-126.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A9.9(3)119-126.pdf)
- Frost, D. y Harris, A. (2003). Teacher leadership: Towards a research agenda. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 479-498. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122078>
- García, M., Pantoja, M. y Duque, L. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 2(2), 93-110. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8760961>
- Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J. J. y Gil-Monte, P. R. (2022). The healthy management: The moderator role of transformational leadership on health workers. *Anales de Psicología*, 38(1), 128-139. <https://doi.org/10.6018/ANALES.471121>
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Harris, A. y Jones, M. (2019). Teacher leadership and educational change. *School Leadership and Management*, 39(2), 123-126. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1574964>
- Harvey, S., Royal, M. y Stout, D. (2003). Instructor's transformational leadership: University student attitudes and ratings. *Psychological Reports*, 92(2), 395-402. <https://doi.org/10.2466/pr0.2003.92.2.395>

- Heck, R. H. (2009). Teacher effectiveness and student achievement: Investigating a multilevel cross-classified model. *Journal of Educational Administration*, 47(2), 227-249. <https://doi.org/10.1108/09578230910941066>
- Ilma, Z. y Suyatno, S. (2020). The effect of teachers' leadership on students' motivation in al-Islam Tambakbayan elementary school. *Universal Journal of Educational Research*, 8(5), 1907-1915. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080527>
- Islam, T., Aamir, M., Ahmed, I. y Muhammad, S. K. (2012). The impact of transformational and transactional leadership styles on the motivation and academic performance of students at university level. *Journal of Educational and Social Research*, 2(2), 237-244. <https://doi.org/10.5901/jesr.2012.v2n2.237>
- Katzenmeyer, M. y Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teacher develop as leaders* (3.ª ed.). Corwin Press Inc.
- Khan, I. U., Idris, M. y Amin, R. U. (2021). Leadership style and performance in higher education: The role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1-15. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1854868>
- Khany, R., y Chasemi, F. (2021). Development and validation of teacher classroom leadership scale in EFL context. *International Journal of Leadership in Education*, 24(4), 513-532. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591516>
- Klasmeier, K. N., Schleu, J. E., Millhoff, C., Poethke, U. y Bormann, K. C. (2021). On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: A comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 00(00), 1-15. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1968375>
- Langdon, L. (2021). The importance of teacher leadership skills in the classroom. *Education Journal*, 10(1), 8. <https://doi.org/10.11648/j.edu.20211001.12>
- Leal-Soto, F., Albornoz Hernández, M. y Rojas Parada, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios Pedagógicos*, 42(2), 193-205. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>
- Leigh, J., Lamont, M. y Cairncross, G. (2021). Event managers' leadership styles and attitudes towards resourcing volunteer training: Exploring variation and practice implications. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100887. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100887>
- Leithwood, K. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>



- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* (1.ª ed.). Salesianos. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mastrokourkou, S., Kaliris, A., Donche, V., Chauliac, M., Karagiannopoulou, E., Christodoulides, P. y Longobardi, C. (2022). Re-discovering teaching in university: A scoping review of teacher effectiveness in higher education. *Frontiers in Education*, 7, 1-16. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.861458>
- Maureira, O. y Rojas, A. (2013). Características del liderazgo transformacional en docentes de lenguaje y comunicación en una muestra de establecimientos escolares de vulnerabilidad social. *Estudios Pedagógicos*, 39(1), 115-127. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052013000100007>
- Mokhber, M., Khairuzzaman, W. y Vakilbashi, A. (2018). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 108-128. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.26>
- Moreno-Casado, H., Leo, F. M., López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., Cuevas, R. y Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología*, 37(2), 311-322. <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Muenjohn, N. y Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14. <https://doi.org/10.7903/cmr.704>
- Muijs, D., Chapman, C. y Armstrong, P. (2013). Can early careers teachers be teacher leaders? A study of second-year trainees in the teach first alternative certification programme. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(6), 767-781. <https://doi.org/10.1177/1741143213494188>
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J. y Einarsen, S. V. (2019). Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-wave prospective study of forward and reverse associations. *Work and Stress*, 33(2), 137-155. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1528307>
- Ogbonnaya, C. N., Izuagba, J. N. y Chukwudebelu, C. B. (2020). Assessment of the impact of transformational leadership style on students' academic achievement in English language. *International Journal of Academic Research*, 6(10), 41-50. <https://doi.org/10.46654/ij.24889849>

- Paul, M. H. J. y Toyin, M. A. O. (2017). Investigation on the influence of leadership styles on students' academic performance in selected secondary schools: A case study of Gasabo District, Kigali, Rwanda. *IOSR: Journal of Research y Method in Education*, 07(02), 18-26. <https://doi.org/10.9790/7388-0702011826>
- Peter, J., Mubarak, S., Prakash, N., Viswalingam, R., Ramya, S., Arokia, J., Sampathkumar, D. y Devi, V. (2020). Review on impact of teacher leadership. *IJARIE: International Journal Of Advance Research And Innovative Ideas In Education*, 6(6), 2364-2369. [https://ijariie.com/AdminUploadPdf/Review\\_on\\_Teacher\\_s\\_leadership\\_ijariie13350.pdf](https://ijariie.com/AdminUploadPdf/Review_on_Teacher_s_leadership_ijariie13350.pdf)
- Pietsch, M. y Tulowitzki, P. (2017). Disentangling school leadership and instructional practices - An empirical comparison of various leadership styles. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(4), 629-649. <https://doi.org/10.1080/09243453.2017.1363787>
- Pounder, J. (2005). *Full range leadership in the university classroom: A Hong Kong study*. Hong Kong Institute of Business Studies Working Paper Series. <https://doi.org/10.1177/1742715008089634>
- Pounder, J. (2006). Transformational classroom leadership: The fourth wave of teacher leadership? *Educational Management Administration y Leadership*, 34(4), 533-545. <https://doi.org/10.1177/1741143206068216>
- Pounder, J. (2008). Transformational leadership: Practicing what we teach in the management classroom. *Journal of Education for Business*, 84(1), 2-6. <https://doi.org/10.3200/JOEB.84.1.2-6>
- Pounder, J., Stoffell, P. y Choi, E. (2018). Transformational classroom leadership and workplace engagement: Is there a relationship? *Quality Assurance in Education*, 26(3), 333-342. <https://doi.org/10.1108/QAE-07-2017-0046>
- Robinson, V., Lloyd, C. y Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *Reice: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 13-40. <http://www.rinace.net/reice/>
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267.
- Romero, M. y Alcaíno, V. (2014). Creencias y estilos de supervisión de profesores supervisores de prácticas: resultados en una muestra exploratoria. *Estudios Pedagógicos*, 41(2), 321-340. <https://www.scielo.cl/pdf/estped/v40n2/art19.pdf>
- Shah, R. (2020). Language teachers as leaders: A case study of teacher leaders in the Arabian Gulf. *Cogent Education*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1792260>

- Sohrabie, M. S. (2020). *The effect of faculty leadership style on the results of student evaluation of teachers* [Trabajo doctoral]. University of the Incarnate Word. [https://athenaeum.uiw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1383&context=uiw\\_etds](https://athenaeum.uiw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1383&context=uiw_etds)
- Stewart, T. (2012). Classroom teacher leadership: Service-learning for teacher sense of efficacy and servant leadership development. *School Leadership and Management*, 32(3), 233-259. <https://doi.org/10.1080/13632434.2012.688741>
- Stoffell, P. (2017). *Transformational classroom leadership and workplace engagement: Exploring the relationship* [Tesis doctoral]. Repositorio Middlesex University Research.
- Vargas-Ramos, J. C., Lerma, C., Guzmán-Saldaña, R., Lerma, A., Bosques-Brugada, L. y González-Fragoso, C. (2022). Academic performance during the COVID-19 pandemic and its relationship with demographic factors and alcohol consumption in college students. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 2-8. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010365>
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno [Trabajo de grado]. Repositorio institucional de la Universidad de Chile.
- Warren, L. L. (2019). Behaviors of teacher leaders in the classroom. *Psychology and Behavioral Sciences*, 7(6), 104-108. <https://doi.org/10.11648/j.pbs.20180706.12>
- Wenner, J. A. y Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 87(1), 134-171. <https://doi.org/10.3102/0034654316653478>
- Xuan, T. (2016). *Leadership to support quality improvement in vietnamese higher education* [Tesis doctoral]. Queensland University of Technology. [https://eprints.qut.edu.au/95787/13/Dinh%20Xuan%20Thu\\_Pham\\_Thesis.pdf](https://eprints.qut.edu.au/95787/13/Dinh%20Xuan%20Thu_Pham_Thesis.pdf)