



# Liderazgo transformacional y su influencia en las instituciones educativas

Transformational leadership and its influence on educational institutions

*Liderança transformacional e sua influência nas instituições educacionais*

ARTÍCULO DE REVISIÓN



Escanea en tu dispositivo móvil  
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i35.886>

**Mario Enrique Olaya Ahumada**   
meolaya@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Artículo recibido 29 de mayo 2023 | Aceptado 19 de junio 2023 | Publicado 21 de octubre 2024

## RESUMEN

El COVID-19 obligó al sistema educativo a implementar herramientas para afrontar la situación, encontrando en los estilos de liderazgo, el transformacional, que contribuye a optimizar los procesos organizativos. El objetivo del estudio fue analizar la influencia del liderazgo transformacional en las instituciones educativas. Como metodología se efectuó una revisión sistemática utilizando las bases de datos Scopus, Web of science, Science Direct, y Scielo, aplicando el método PRISMA para la selección de 17 investigaciones utilizando las variables "Liderazgo transformacional en educación", "Influencia del liderazgo transformacional en las instituciones educativas", desde 2018 al 2023, en idioma inglés y español. Como conclusión se comprobó que el liderazgo transformacional tiene mucha influencia en educación, debido a que las competencias de los directivos y docentes buscan basarse en las expectativas, percepciones y motivaciones del estudiante en referencia a mejorar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional; Influencia del Liderazgo transformacional; Instituciones educativas

## ABSTRACT

The COVID-19 forced the educational system to implement tools to face the situation, finding in the leadership styles, the transformational one, which contributes to optimize the organizational processes. The objective of the study was to analyze the influence of transformational leadership in educational institutions. As a methodology, a systematic review was carried out using the databases Scopus, Web of science, Science Direct, and Scielo, applying the PRISMA method for the selection of 17 researches using the variables "Transformational leadership in education", "Influence of transformational leadership in educational institutions", from 2018 to 2023, in English and Spanish language. As a conclusion, it was found that transformational leadership has a lot of influence in education, due to the fact that the competencies of managers and teachers seek to be based on the expectations, perceptions and motivations of the student in reference to improving the quality of the teaching and learning process.

**Key words:** Transformational leadership; Influence of transformational leadership; Educational institutions

## RESUMO

A COVID-19 obrigou o sistema educacional a implementar ferramentas para lidar com a situação, encontrando nos estilos de liderança, o transformacional, que contribui para otimizar os processos organizacionais. O objetivo do estudo foi analisar a influência da liderança transformacional em instituições educacionais. Como metodologia, foi realizada uma revisão sistemática utilizando as bases de dados Scopus, Web of science, Science Direct e Scielo, aplicando o método PRISMA para a seleção de 17 pesquisas utilizando as variáveis "Transformational leadership in education", "Influence of transformational leadership in educational institutions", de 2018 a 2023, em inglês e espanhol. Como conclusão, verificou-se que a liderança transformacional é muito influente na educação, devido ao fato de que as competências dos gestores e professores buscam se basear nas expectativas, percepções e motivações do aluno em referência à melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

**Palavras-chave:** Liderança transformacional; Influência da liderança transformacional; Instituições educacionais

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, como efectos de la crisis mundial de salud asociados al COVID-19, varios sectores económicos han sido afectados, inclusive las actividades relacionadas al sector educativo; lo que obligó a implementar herramientas y/o estrategias que permitieron afrontar la complicada situación. En efecto, a nivel mundial muchas instituciones educativas, en conjunto con su personal a cargo, implementaron una serie de acciones y técnicas para optimizar la enseñanza y aprendizaje educativo (Muñoz et al., 2022), dentro de las cuales se hallan los estilos de liderazgo, sobresaliendo el tipo transformacional, el mismo que contribuye con el mejoramiento de las entidades educativas (Supermace et al., 2018).

En relación con lo anterior, una teoría del liderazgo transformacional en el ámbito educativo es la propuesta por James MacGregor Burns en 1978. Según Burns, citado por Vázquez (2013) el liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar y promover a su equipo a alcanzar metas comunes al mismo tiempo de desempeñarse de manera efectiva, creando un ambiente de trabajo positivo y motivador, fomentando la visión compartida y apoyando el crecimiento y el desarrollo de sus seguidores. En el contexto de las instituciones educativas, el liderazgo transformacional puede ser especialmente efectivo al fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo entre los estudiantes y el personal,

gestionando en los nuevos líderes las capacidades que les permitan impulsar los cambios que requieren las instituciones, para adaptarse a las nuevas condiciones sociales y participar activamente en la promoción de una sociedad más justa. Por lo tanto, el liderazgo transformacional juega un papel importante en las instituciones educativas que enfrentan la tarea de reformarse para satisfacer las necesidades de la sociedad (Vázquez, 2013).

Cabe agregar que, el liderazgo transformacional por medio de su líder, apoya el avance de las acciones que llevan a cabo los equipos de trabajo, incluso de manera virtual neutralizando las limitaciones por distancia y tiempo, la carencia de compromiso y falta de preparación. América Latina atraviesa problemas educativos, los cuales influyen negativamente en la educación de los escolares, desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional al ser un liderazgo ético, que fortalece el contacto humano y fomenta la motivación y la ética de la buena voluntad en el líder y los seguidores, con el fin de trabajar de forma sinérgica para lograr los objetivos de la organización (Kouni et al., 2018).

Por lo que se puede indicar que, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el que el líder fomenta una visión compartida y apoya el crecimiento y el desarrollo de sus seguidores, caracterizado por la motivación y la creación de un ambiente de trabajo positivo y motivador. Además, el líder transformacional es capaz de

inspirar y motivar a su equipo a alcanzar metas comunes y a desempeñarse de manera efectiva. En las instituciones educativas, el liderazgo transformacional puede ser especialmente efectivo al fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo entre los estudiantes y el personal. Así mismo, cabe reconocer que las dimensiones que suelen salvaguardar al liderazgo transformacional son: conducción, motivación y autonomía (Singh, 2020).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, en Perú el Ministerio de Educación (MINEDU) insta a los directivos de las instituciones a involucrarse constantemente, con la intención de asegurar la alineación de los educadores hacia los objetivos planteados por la administración, dado que esto permite el desarrollo integral de los educandos, teniendo como base el Diseño Curricular Nacional. Sin embargo, la realidad en las entidades educativas es diferente, ya que actualmente se viene observando la carencia de competencias docentes que impacten positivamente en los escolares (Jaramillo et al., 2021).

En relación con lo anterior, desde hace décadas en Perú la educación viene atravesando serias deficiencias, según lo indicado por el Plan Educativo Nacional 2021, la gestión educativa se halla sumergida en un marasmo de escasez de recursos, inequitativo y un ineficiente manejo del presupuesto disponible, rigidez administrativa,

burocratismo por las autoridades y muchos educadores y, lo más resaltante es que la corrupción proliferante en todos los niveles. Además, esta problemática en la gestión influye en los niveles de logro en los educandos según lo evidenciado por la prueba internacional PISA, la cual manifestó que se requiere de nuevos cambios educativos y aplicación de liderazgo transformacional para contrarrestar dichos problemas (Alarcón y Campana, 2020)

En este mismo sentido, desde la empírica peruana la comunicación afectiva en sus instituciones es muy escasa, generado posiblemente a varios escenarios como: el congestionado quehacer pedagógico, horarios restringidos, así como el cumplimiento de los programas curriculares que reúnen lo cognitivo, y sumando a ello, se posterga la cimentación referente a habilidades que fijen la formación del líder moderno. Asimismo, muchos de los educadores no cuentan con competencias propias de liderazgo transformacional, el cual le permita aplicar cambios y nuevas estructuras que estén enfocadas en impulsar la transformación en el ambiente educativo (Jaramillo et al., 2021; Castro y Oseda, 2021).

Queda claro entonces, como lo esboza García (2019) que el educador empoderado puede transformar la necesidad del escolar en cuanto a las oportunidades que puede este tener en su ámbito, incluso, es requerido que el educador

se transforme en un líder que inspire, motive, inflencie y además proporcione satisfacción con gran vínculo comunicativo (Carranza, 2020). A los regentes educativos se les atañe la conducción de la educación hacia una mejora significativa, en donde las oportunidades y los desafíos deben ser aprovechados en términos de tecnología de la información, aprendizaje autónomo, además, a través de la enseñanza los docentes impulsan dentro de las instituciones nuevas expectativas y motivaciones educativas, las cuales están orientadas a potenciar el aprendizaje y el desarrollo educativo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el objetivo del estudio es analizar la influencia del liderazgo transformacional en las instituciones educativas. La investigación es importante ya que aporta resultados significativos, los cuales guardan relación con las variables de estudio, que busca amplificar los beneficios significativos que el liderazgo transaccional proporciona a las instituciones educativas. Igualmente, ayuda a fortalecer la calidad del proceso de enseñanza a través de cambios y nuevas expectativas, las cuales se enfocan a desarrollar un aprendizaje autónomo, permitiendo que los docentes puedan hacer uso de nuevas metodologías y/o recursos educativos, los mismos que proporcionen aportes al proceso de enseñanza.

## **METODOLOGÍA**

En cuanto a la metodología, se efectuó una revisión sistemática de estudios utilizando las bases de datos Scopus, Web of science, Science Direct, y Scielo lo que permitió recolectar, analizar y seleccionar información relevante. Además, las variables utilizadas fueron “Liderazgo transformacional en educación”, “Influencia del liderazgo transformacional en las instituciones educativas”, empleándose los boléanos AND Y OR en la configuración de la búsqueda conectando de manera lógica los conceptos (Figura 1).

Respecto a los criterios de inclusión, para seleccionar los estudios se estableció el intervalo de años desde 2018 al 2023, escritos en idioma inglés y español, estructurados con resumen, introducción, metodología, resultados y conclusiones, que estuvieran en concordancia con las variables y objetivo planteado. Cabe destacar que no fueron incluidos los estudios duplicados y los que no tenían relevancia con el tema. Finalmente, después del análisis y procedimiento de recolección de datos, se ha seleccionado 17 artículos científicos organizados en la Tabla 1 para su interpretación.

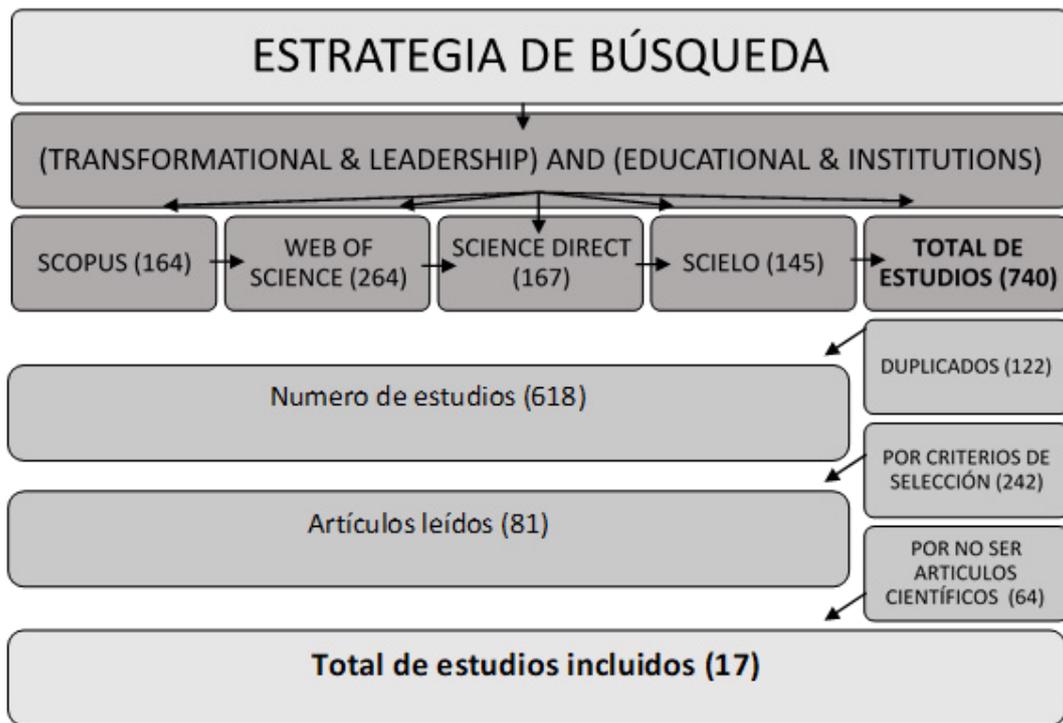


Figura 1. Flujograma del proceso de selección del estudio.

## DESARROLLO Y DISCUSIÓN

El liderazgo educativo ha sido un tema de creciente interés en la investigación académica debido a su impacto en la gestión institucional, el desempeño docente y los procesos de aprendizaje en diversos contextos. Este fenómeno se aborda desde múltiples perspectivas teóricas y metodológicas, considerando variables como los estilos de liderazgo, el clima organizacional, la inteligencia emocional y el compromiso laboral. Estas líneas de estudio han permitido analizar cómo las prácticas de liderazgo contribuyen al desarrollo y sostenibilidad de las instituciones educativas, especialmente en escenarios de transformación digital, diversidad cultural y cambios globales como la pandemia de COVID-19.

En esta investigación, se sistematizó un conjunto de 17 artículos académicos publicados entre 2018 y 2022 en revistas indexadas como Scopus, Science Direct, Web of Science y Scielo como se puede evidenciar en la Tabla 1. Los estudios seleccionados abordan diferentes contextos geográficos —incluyendo América Latina, Asia, Europa y América del Norte— y analizan el liderazgo educativo desde enfoques como el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y el compromiso organizacional. Además, se exploran las implicaciones de estos estilos de liderazgo en la mejora del desempeño docente y la gestión educativa en instituciones de diversos niveles y características.

A partir del análisis de esta literatura, se busca identificar patrones, enfoques y vacíos existentes en el estudio del liderazgo educativo, con el fin de generar aportes que contribuyan al fortalecimiento de las prácticas y estrategias de liderazgo en la educación contemporánea. La relevancia de este

análisis radica en su potencial para promover una gestión educativa más efectiva y adaptativa a los desafíos actuales, considerando tanto la diversidad de contextos culturales como las demandas globales de transformación en el ámbito educativo.

**Tabla 1.** Artículos analizados en la investigación.

	<b>Autor(es)</b>	<b>año</b>	<b>País</b>	<b>Título</b>	<b>Indexación</b>
1	Huaman et al.,	(2021)	Perú	Digital skills, teacher's leadership styles and academic performance in the digital learning context.	Scopus
2	Roca et al.,	(2021)	Perú	Characterization of the organizational climate in public schools from the teacher's perception using the estanones scale.	Scopus
3	Atalay et al.,	(2019)	Turquía	Effects of transformational and instructional leadership on organizational silence and attractiveness and their importance for the sustainability of educational institutions	Scopus
4	Mishra et al.,	(2022)	India	Organisational commitment in higher educational institutions: Role of leadership and job characteristics.	Scielo
5	Upadhyay et al.,	(2019)	India	Transformational leadership and organisational commitment with mediating effect of work motivation in higher educational institutions.	Scopus
6	Mishra y Upadhyay.	(2022)	India	Transformational leadership and organizational commitment: A higher educational institutions perspective	Scopus
7	Igropulo et al.,	(2018)	Cáucaso Norte	The development of transformational leadership competencies in the future teachers in a polycultural educational space.	Science Direct
8	Baba.	(2022)	India	Transformational leadership and personal demographic profile in the education system of India.	Scielo
9	Cuadros et al.,	(2018)	Colombia	Analysis of leadership styles developed by teachers and administrators in technical-technological programs: The case of the cooperative university of Colombia	Scopus
10	Hai et al.,	(2022)	Vietnam	An empirical study of principals' leadership styles with faculty commitment.	Scopus
11	Jameel y Ahmad.	(2020)	Iraq	The mediating role of job satisfaction between leadership style and performance of academic staff.	Scopus
12	Zurita et al.,	(2020)	España	Relationship between leadership and emotional intelligence in teachers in universities and other educational centres: A structural equation model.	Scopus

	Autor(es)	año	País	Título	Indexación
13	Khamis et al.,	(2021)	Pakistán	The COVID-19 pandemic: A catalyst for creativity and collaboration for online learning and work-based higher education systems and processes.	Scielo
14	Kalkan et al.,	(2020).	Turquía	The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image.	Scopus
15	Al-Kubaisi et al.,	(2022)	Pakistán	Transformation of school management; reflection of educational management.	Scopus
16	Smith y Vass.	(2019)	Hungría	Towards creative transformational leadership in higher education: Challenges and opportunities.	Scopus
17	Lac y Diaz.	(2022)	EEUU	Community-based educational leadership in principal preparation: A comparative case study of aspiring Latina leaders	Web of science

En cuanto al análisis relacionado con la influencia que el liderazgo transformacional tiene en las instituciones educativas, Huaman et al., (2021) encontró una relación positiva entre las competencias digitales de los profesores y el rendimiento académico de los alumnos. También se encontró una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional del docente y el rendimiento académico de los estudiantes (Odugbesan et al., 2022). Además, los profesores de instituciones educativas públicas obtuvieron puntuaciones más altas en el estilo transformacional que los de instituciones privadas. Por otro lado, se reportó que el principal reto identificado fue en la forma de enseñar, estos cambios obligaron a los docentes a salir de su zona de confort.

Asimismo, Roca et al., (2021) en su análisis estadístico los resultados mostraron correlaciones

directas de intensidad moderada; mientras que la dimensión de comunicación inspiracional muestra una baja correlación directa con el clima organizacional educativo (Atalay et al., 2019), como consecuencia de la incidencia del liderazgo transformacional dentro del desarrollo de los estudiantes de un colegio. Por último, los resultados reflejaron ser estadísticamente significativos a un nivel de probabilidad de 0,05 (Upadhyay et al., 2019).

En efecto, el liderazgo transformacional tiene un fuerte impacto en la ordenación del aprendizaje y en las organizaciones educativas. En este sentido, el desarrollo y aplicación de programas dirigidos al personal pedagógico para formarlos como líderes del cambio transformacional, incluso los aplicados a los profesores de las instituciones pedagógicas de enseñanza superior, requiere que el diseño del contenido esté enfocado al perfeccionamiento de las

competencias de liderazgo en los estudiantes como agentes de desarrollo de los sistemas educativos en unas condiciones sociales y culturales complicadas y rápidamente cambiantes (Igrupulo et al., 2018; Khan et al., 2021; Siswanto y Yuliana, 2022; Baba, 2022; Mishra et al, 2022; Mishra y Upadhyay, 2022).

De forma complementaria, Cuadros et al., (2018), señalan que los elementos del Liderazgo Transformacional predominan sobre los otros tipos de liderazgo. Surgen entonces como el punto clave a fortalecer, a través de procesos de formación individual y estrategias de mejoramiento organizacional, para lograr óptimos resultados organizacionales (Letourneau et al., 2021). Esto debe realizarse desde el interior de la entidad educativa, a través de la motivación de los estudiantes y grupos de trabajo, fortaleciendo las prácticas de docentes y directivos en el desarrollo de las funciones básicas organizacionales y académicas (Hai et al., 2022).

Con referencia a lo anterior, Akhtar et al., (2019) la percepción hacia el líder transformador por parte del equipo tiene un efecto positivo en la comunicación y la confianza para medir el alto rendimiento de la tarea (Borde et al., 2022). Además, la comunicación de equipo tiene un efecto positivo en la confianza del grupo, mientras que la confianza de equipo tiene un efecto significativo en la creatividad, que mejora el rendimiento de la tarea (Jameel y Ahmad, 2020; Singh, 2020). Asimismo, Ercetin y Bisaso (2018) manifiestan que el liderazgo se ha convertido sin duda en el punto de apoyo de

las instituciones en un intento de transformar el sistema educativo.

De igual forma, la manera en que se ejerce el liderazgo está directamente relacionada con el éxito o fracaso de una determinada institución educativa. Esto explica por qué todos los líderes de distintos niveles se han esforzado por establecer la mejor manera de dirigir tanto a sus seguidores como a las instituciones. El resultado de estos esfuerzos ha sido la aparición y reaparición de estilos y enfoques de liderazgo en el sistema educativo, desde los tradicionales (autocrático, burocrático, democrático y laissez-faire), pasando por los modernos (transformacional, transaccional y carismático), hasta los más contemporáneos que nacen de la especificidad (liderazgo de servicio, de personas, compartido, basado en valores, ético, de servicio, cuántico, plasma y fractal, entre otros) (Verma y Bala, 2022).

Así mismo, Zurita et al., (2020), exponen que el liderazgo transformacional depende principalmente de la estimulación intelectual en los profesores universitarios, mientras que la motivación intrínseca es más relevante en los niveles educativos inferiores (Taha et al., 2022). En relación con el liderazgo transaccional se observó una relación positiva y directa entre los niveles de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el profesorado no universitario, lo que revela la necesidad de una comprensión y gestión eficaz de las emociones tanto propias como de los alumnos para actuar eficazmente como líder (Khamis et al.,

2021). Mientras que, Kalkan et al. (2020), indican que existen relaciones significativas entre los estilos de liderazgo, la cultura escolar y la imagen organizativa, con la influencia de los directores escolares, además que, la cultura escolar tiene un efecto mediador tanto en los estilos de liderazgo como en la imagen organizativa (D'Souza et al., 2022; Al-Kubaisi et al., 2022). Tal como se ha visto, el liderazgo transformacional en su dimensión motivación de logro, tiene un impacto directo en la satisfacción de las necesidades, la calidad de la relación y la lealtad del líder (Smith y Vass, 2019; Widtayakornbundit, y Phinaitrup, 2021; Lee y Diaz, 2022).

### CONCLUSIONES

Las investigaciones analizadas concuerdan que el liderazgo transformacional ha influenciado en las instituciones educativas, debido a que las competencias de los docentes no solo corresponden a buscar la modificación de la realidad educativa actual, sino que busca basarse en las expectativas, percepciones y motivaciones del estudiante en referencia a mejorar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje en la actualidad.

Además, se puede señalar que el liderazgo transformacional involucra a la necesidad que tienen los líderes educativos de conducir a la educación hacia una mejora significativa, en donde las oportunidades y los desafíos de la educación deben de ser aprovechados en términos de tecnología de la información, aprendizaje

autónomo, entre otras. Asimismo, ayuda a mejorar la motivación de los individuos que forman parte del proceso educativo para mantener una capacitación constante sobre el cual se pueda optimizar el modelo colegial bajo el concepto del discurso intelectual o la perspectiva de mejora cultural.

Respecto a los aportes, el estilo de liderazgo transformacional busca proliferar el aprendizaje autónomo, con la finalidad de que los estudiantes puedan considerar una mejora representativa en cuanto a su nivel de competencia, el cual pueda ser mejorado de forma individual y no encontrar dependencia directa con los conocimientos impartidos dentro de un salón de clase. Además, por intermedio de los cambios significativos accede a que, a través de las nuevas técnicas y metodologías, se pueda amplificar el aprendizaje y que este sea de mejor calidad educativa.

**CONFLICTO DE INTERESES.** El autor declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

### REFERENCIAS

- Akhtar, S., Khan, K., Hassan, S., Irfan, M., y Atlas, F. (2019). Antecedents of task performance: An examination of transformation leadership, team communication, team creativity, and team trust. *Journal of Public Affairs*, 19(2), 15 – 19. <https://doi:10.1002/pa.1927>
- Alarcón Aliaga, J. A., y Campana Concha, A. R. (2020). Liderazgo transformacional y gestión educativa en instituciones educativas nivel secundaria - Ugel Maynas - Loreto,

2018. Big Bang Faustiniiano, 9(4). <https://doi.org/10.51431/bbf.v9i4.652>
- Al-Kubaisi, H., Shahbal, S., y Khan, A. (2022). Transformation of school management; reflection of educational management. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13 (1), 2228-2240. <https://doi:10.47750/pnr.2022.13.S09.267>
- Atalay, D., Akçil, U., y Özkul, A. (2019). Effects of transformational and instructional leadership on organizational silence and attractiveness and their importance for the sustainability of educational institutions. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20), 15 - 19. <https://doi.org/10.3390/su11205618>
- Baba, M. (2022). Transformational leadership and personal demographic profile in the education system of india. *Global Business Review*, 23(5), 1154-1174. <https://doi:10.1177/0972150919884200>
- Borde, P., Arora, R., y Kakoty, S. (2022). Convergence of educational leadership behaviours and socio-economic status of students amidst academic capitalism, consumerism and commodification. *Society and Business Review*, 17(4), 574-593. <https://doi:10.1108/SBR-01-2022-0010>
- Carranza, M. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Investigación Valdizana*, 14(2), 112-117. <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/598>
- Castro, R. y Oseda, D. (2021). Influencia de la comunicación no verbal en el liderazgo transformacional de docentes en instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5728-5756. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/720>
- Cuadros, M., Cáceres, M., y Lucena, F. (2018). 'Analysis of leadership styles developed by teachers and administrators in technical-technological programs: The case of the cooperative university of colombia'. *International Journal of Leadership in Education*, 21(1), 1-16. <https://doi:10.1080/13603124.2016.1172734>
- D'Souza, G., Irudayasamy, F., y Parayitam, S. (2022). Emotional exhaustion, emotional intelligence and task performance of employees in educational institutions during COVID 19 global pandemic: A moderated-mediation model. *Personnel Review*, 1 (1), 12 - 19. <https://doi:10.1108/PR-03-2021-0215>
- Ercetin, S. y Bisaso, S. (2018). The viability and reliability of the fractal leadership practices scale. *Springer Proceedings in Complexity*, 1 (1), 89 - 109. [https://DOI: 10.1007/978-3-319-64554-4\\_8](https://DOI: 10.1007/978-3-319-64554-4_8)
- García, I. (2019). El liderazgo distribuido y la percepción de los equipos directivos de las escuelas públicas de educación primaria madrileñas. *Revista Conrado*, 18(85), 246-251. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2283/2211>
- Hai, T., Van, Q., y Tuyet, M. (2022). An empirical study of principals' leadership styles with faculty commitment. *Emerging Science Journal*, 6(3), 603-618. <https://doi:10.28991/ESJ-2022-06-03-013>
- Huaman, D., Rodriguez, M., Cordero, R., y Huaman, A. (2021). Digital skills, teacher's leadership styles and academic performance in the digital learning context. Paper presented at the Proceedings of the 2021 IEEE Sciences and Humanities International Research Conference, 1 (1), 12 - 19. <https://doi:10.1109/SHIRCON53068.2021.9652359>
- Igropulo, I., Magomedov, R., y Romaeva, N. (2018). The development of transformational leadership competencies in the future teachers in a polycultural educational space. Paper presented at the Springer Proceedings in Business and Economics, 1 (1), 569-578. [https://doi:10.1007/978-3-319-74216-8\\_57](https://doi:10.1007/978-3-319-74216-8_57)
- Jameel, A., y Ahmad, A. (2020). The mediating role of job satisfaction between leadership style and performance of academic staff. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(4), 2399-2414. <https://doi:10.37200/IJPR/V24I4/PR201349>

- Jaramillo, D., Acero, L., Rojas, W. y Menacho, A. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20), 1-11. <http://www.scielo.org.bo/pdf/hrce/v5n20/2616-7964-hrce-5-20-340.pdf>
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., y Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *SAGE Open*, 10(1), 15 – 19. <https://doi:10.1177/2158244020902081>
- Khamis, T., Naseem, A., Khamis, A., y Petručka, P. (2021). The COVID-19 pandemic: A catalyst for creativity and collaboration for online learning and work-based higher education systems and processes. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 184-196. <https://doi:10.1108/JWAM-01-2021-0010>
- Khan, I., Khan, M., y Idris, M. (2021). Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(6), 689-700. <https://doi:10.1080/10911359.2020.1803174>
- Kouni, Z., Koutsoukos, M. y Panta, D. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10). <https://doi.org/10.11114/jets.v6i10.3451>
- Lac, V., y Diaz, C. (2022). Community-based educational leadership in principal preparation: A comparative case study of aspiring latina leaders. *Education and Urban Society*, 1 (1), 12 – 19. <https://doi:10.1177/00131245221092743>
- Letourneau, S., Bennett, D., McMillan, K., Mohabir, P., Schloss, D., Liu, C., y Honey, M. (2021). A shift in authority. *Curator*, 64(2), 363-382. <https://doi:10.1111/cura.12418>
- Mishra, A., Rai, A., Lakhera, G., y Upadhyay, R. (2022). Organisational commitment in higher educational institutions: Role of leadership and job characteristics. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 19(2), 107-122. <https://doi:10.1504/IJLIC.2022.121248>
- Mishra, A., y Upadhyay, R. (2022). Transformational leadership and organizational commitment: A higher educational institutions perspective. *Vision*, 1 (1), 64 – 69. <https://doi:10.1177/09722629221096056>
- Muñoz, J., Barrios, H., Valle, D. y García, R. (2022). Hacia el liderazgo transformacional en la educación superior: competencias para responder a la crisis del COVID-19. *Ciencia y Sociedad*, 47(2), 21-40. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/2455/2978>
- Odugbesan, J., Aghazadeh, S., Al Qaralleh, R., y Sogeke, O. (2022). Green talent management and employees' innovative work behavior: The roles of artificial intelligence and transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 1 (1); 31 – 39. <https://doi:10.1108/JKM-08-2021-0601>
- Roca, K., Navarro, B., Carlos, H., Delgado, E., y Ore, M. (2021). Characterization of the organizational climate in public schools from the teacher's perception using the estanones scale. Paper presented at the ACM International Conference Proceeding Series, 1 (1), 157-162. <https://doi:10.1145/3471287.3471310>
- Singh, A. (2020). Implementation and evaluation of a transformational leadership education session for nurse leaders and nurse educators. *Journal of Doctoral Nursing Practice*, 13(2), 125-133. <https://doi:10.1891/JDNP-D-19-00054>
- Siswanto, D. y Yuliana, I. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: The mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41(2), 94-117. <https://doi:10.1108/JMD-09-2020-0293>
- Smith, M., y Vass, V. (2019). Towards creative transformational leadership in higher education: Challenges and opportunities. *Zbornik Instituta Za Pedagoska Istrazivanja*, 51(1), 238-284. <https://doi:10.2298/ZIPI1901238S>

- Supermace, S., Tahir, L. y Mazlan, A. (2018). Transformational Leadership in Teacher Education. *Behavioral & Social Sciences Librarian*, 8(3), 1-9. <https://acortar.link/3CSQah>
- Taha, A., Zhang, Z., Driessnack, M., Huntzicker, J., Eisen, A., Bernstein, J. y Steckler, N. (2022). Emerging frontline leaders' voices in response to COVID-19 crisis. *Research*, 71(2), 104-110. <https://doi:10.1097/NNR.0000000000000571>
- Upadhyay, R., Pandey, V., y Mishra, A. (2019). Transformational leadership and organisational commitment with mediating effect of work motivation in higher educational institutions. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 5(4), 322-335. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2019.107171>
- Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. Reice. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665006>
- Verma, A., y Bala, K. (2022). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour of cross-functional team members: Empirical assessment of moderating and mediating effects. *Management and Labour Studies*, 47(4), 502-524. <https://doi:10.1177/0258042X221106602>
- Widtayakornbundit, S., y Phinaitrup, B. (2021). A study of leadership in educational institution using dual systems and the effects on personal behavior: A case study of thailand private vocational system. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(3), 527-534. <https://doi:10.34044/j.kjss.2021.42.3.12>
- Zurita, F., Olmedo, E., Chacón, R., López, J., y Martínez, A. (2020). Relationship between leadership and emotional intelligence in teachers in universities and other educational centres: A structural equation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 15 - 19. <https://doi:10.3390/ijerph17010293>